



2023-1-ES01-KA220-HED-000152577

# SHIFT

## ESG Indeks uticaja na visokoobrazovne ustanove

### ESG strategija



Finansirano od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja izraženi u ovom tekstu pripadaju isključivo autoru/autorki i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



# Index

## Contents

Uvod.....	6
Cilj i zadaci ESG strategije .....	6
Definicija i korisnost ESG strategije .....	8
ŽIVOTNA SREDIN .....	8
DRUŠTVENI ASPEKT .....	8
UPRAVLJANJE .....	9
Poglavlje 1: Procena materijalnosti, ESG ciljevi i zadaci .....	11
1.1 Definicija i značaj procene materijalnosti u kontekstu ESG.....	11
1.2 Proces sprovođenja procene materijalnosti u visokoškolskim ustanovama...	12
1.3 Identifikacija ključnih ESG pitanja i grupa stejkholdera na osnovu procene materijalnosti.....	13
1.4 Postavljanje ESG ciljeva i zadataka usklađenih sa vrednostima institucije i očekivanjima stejkholdera.....	16
Na osnovu unosa stejkholdera, identifikovana i prioritetizovana materijalna ESG pitanja uključuju sledeće:.....	17
ESG ciljevi i zadaci VŠU usklađeni su sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija, uključujući.....	17
Poglavlje 2: Strategija angažovanja stejkholdera.....	19
Uvod.....	19
2.1. Identifikacija ključnih stejkholdera .....	20
2.2. Svrha, ciljevi i zadaci angažovanja.....	23
2.3. Metode i alati koji se koriste za angažovanje svake grupe stejkholdera.....	25

2.4. Kanali komunikacije po grupama stejkholdera .....	28
2.5. Podsticanje saradnje i partnerstava.....	29
2.6. Podsticanje učešća i povratnih informacija po ESG dimenzijama .....	30
2.7. Održavanje kontinuiranog angažovanja i učešća .....	32
Bibliografija: .....	35
Literatura .....	35
Poglavlje 3: ESG politike i prakse .....	36
3.1 Pregled evropskih politika.....	36
Uvod .....	36
Ključni ESG okviri i politike Evropske unije.....	36
Izazovi za visokoškolske ustanove (HEIs) .....	39
References.....	39
3.2 Mapa ESG politika i praksi .....	42
3.2.1. Najbolje prakse iz studija slučaja (videti odeljak 3.3.) .....	42
3.2.2. Zaključak .....	46
3.3 Studije slučaja .....	46
Metropolitan univerzitet Beograd.....	46
Reference.....	52
Lineus Univerzitet, Švedska .....	53
References.....	59
Univerzitet Almerija, Španija.....	60
Univerzitet Lođ, Poljska.....	65
Studija slučaja 3: Energetska transformacija (Transformacija energetyczna) .....	69
Studija slučaja 4: „Mali veliki koraci na Univerzitetu u Lođu“ (Małe wielkie kroki na Uł).....	70

Socijalne inicijative .....	70
Upravljanje.....	72
Chapter 4: Inicijativa za podizanje svesti o ESG principima .....	74
Metropolitan Univerzitet Beograd, Srbija .....	74
Univerzitet Lineus, Švedska .....	75
Univerzitet Almerija, Španija .....	76
Univerzitet Lođ, Poljska .....	78
ImpactSci, Portugal .....	78
4.1 Inicijative u oblasti ESG obuka i obrazovnih programa.....	80
Metropolitan univerzitet Beograd, Srbija.....	80
Lineus Univerzitet, Švedska .....	82
Ključni ESG programi obuka na LNU .....	82
Ciljne grupe i dostupnost .....	83
Uticaj i budući pravci .....	84
Univerzitet Almerija, Španija.....	85
Ključni ESG orijentisani master programi na UAL-u .....	85
Istraživanje i inovacije u nastavi za održivost.....	86
Ciljne grupe.....	86
Univerzitet Lođ, Poljska .....	87
ImpactSci, Portugal .....	89
4.2 Inicijative za kampanje podizanja javne svesti i događaje informisanja zajednice .....	91
Metropolitan univerzitet Beograd, Srbija.....	91
Lineus Univerzitet, Švedska .....	93

Univerzitet Almerija, Španija.....	95
Univerzitet Lođ, Poljska.....	97
ImpactSci, Portugal.....	100
4.3 Partnerstvo sa stejkholderima .....	102
Metropolitan univezitet Beograd, Srbija .....	102
Linerus Univerzitet, Švedska .....	104
Univerzitet Almerija, Španija.....	106
Univerzitet Lođ, Poljska.....	108
ImpactSci, Portugal.....	111
4.4 Angažovanje sa kreatorima politika .....	113
Metropolitan univerzitet Beograd, Srbija.....	113
Lineus Univerzitet, Švedska.....	116
Univerzitet u Almeriji, Španija.....	119
Univerzitet Lođ, Poljska.....	121
ImpactSci, Portugal.....	125
Poglavlje 5: Praćenje i izveštavanje o ESG učinku .....	128
5.1 Određivanje metrika za merenje napretka ka ostvarivanju ESG ciljeva .....	128
5.2 ntegracija ESG ciljeva i zadataka u institucionalnoj politici i praksi.....	129
Praćenje i izveštavanje o ESG učinku .....	131
References .....	172

# Uvod

**WP2 – Strategija životne sredine, društvene odgovornosti i upravljanja (ESG)** ima za cilj uspostavljanje temeljnih okvira na kojima će se zasnivati naredni radni paketi. Ovaj radni paket predstavlja **istraživačku fazu**, tokom koje će postojeće politike i procedure biti detaljno analizirane, što će dovesti do razvoja **SHIFT pristupa**. Glavni cilj je izrada **sveobuhvatnog priručnika** koji pruža **sistematski i holistički okvir** i može poslužiti **visokoškolskim ustanovama (VŠU)** kao alat za prilagođavanje ESG principa sopstvenim potrebama i za efikasno definisanje i postizanje ciljeva održivosti (**Erasmus+, 2023, str. 58**).

6

## Cilj i zadaci ESG strategije

**ESG strategija** predstavlja dugoročni plan koji visokoškolska ustanova (VŠU) razvija radi uspešnog funkcionisanja i održivog razvoja. Ona služi kao putokaz za rešavanje ključnih ESG pitanja unutar institucije (Blocher i dr., 2024). ESG strategija ima višestruku svrhu (Friede, 2019). Njena osnovna namera je da u rad VŠU integriše uticaj na životnu sredinu, društvenu odgovornost i prakse upravljanja. Cilj joj je da poveća vrednost za stejkholdere odgovaranjem na njihove potrebe i očekivanja, uključujući partnere, zaposlene, studente, lokalne zajednice i regulatore (Deegan, 2023). Strategija takođe ima za cilj identifikaciju i upravljanje ESG rizicima, uz istovremeno iskorišćavanje prilika koje proizlaze iz održivih praksi. Pored toga, ona doprinosi izgradnji otpornosti organizacije, njenoj dugoročnoj održivosti i konkurentnosti kroz integraciju principa održivosti u strateško planiranje i donošenje odluka. Na kraju, ESG strategija doprinosi stvaranju dugoročne vrednosti i pozitivnim internim i eksternim efektima na visokoškolske ustanove.

ESG strategija ima više konkretnih zadataka i ciljeva. Oni uključuju integraciju ESG aspekata u proces odlučivanja, aktivno uključivanje stejkholdera, te unapređenje transparentnosti i komunikacije u vezi sa ESG inicijativama i projektima (Deegan, 2023). Ciljevi koji se odnose na ekološku održivost obuhvataju smanjenje emisije

gasova sa efektom staklene bašte, racionalizaciju potrošnje resursa, promovisanje obnovljivih izvora energije i primenu održivih praksi upravljanja otpadom (Bebbington & Thomson, 2013). Društveni ciljevi fokusirani su na podsticanje odgovornosti i inkluzivnosti, uključujući promovisanje raznolikosti i jednakosti, obezbeđivanje pravednih radnih praksi, podršku razvoju zajednice i unapređenje blagostanja zaposlenih i studenata (Lueg & Radlach, 2016).

ESG strategija takođe naglašava korporativno upravljanje, s ciljem jačanja transparentnosti, odgovornosti i etičkog ponašanja. Među ciljevima se izdvajaju povećanje raznolikosti u rukovodstvu, unapređenje upravljanja rizicima i usklađenosti sa propisima, jačanje angažovanosti stejkholdera, kao i promovisanje etičkog liderstva i organizacione kulture (Crutzen & Herzig, 2013). Finansijski ciljevi usmereni su na podsticanje održivog finansijskog učinka i dugoročnog stvaranja vrednosti (Blocher i dr., 2024), što uključuje smanjenje troškova kroz veću efikasnost, pristup novim tržištima, jačanje reputacije i lojalnosti, te privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih kadrova (Edmans, 2023).

Strategija obuhvata i ciljeve u vezi sa izveštavanjem i transparentnošću, kako bi stejkholderi imali pristup relevantnim informacijama o ESG učinku visokoškolske ustanove. To podrazumeva objavljivanje ESG pokazatelja, ciljeva, napretka i uticaja kroz izveštaje o održivosti i druge komunikacione kanale (Deegan, 2023).

U celini, ciljevi ESG strategije u skladu su sa posvećenošću VŠU principima održivosti, odgovornog poslovanja i stvaranja vrednosti za stejkholdere, uz doprinos širim društvenim i ekološkim ciljevima. Implementacijom sveobuhvatne ESG strategije, visokoškolske ustanove doprinose ostvarivanju **ciljeva održivog razvoja (SDGs)**.

Kao primer dobre prakse, **Univerzitet Stanford** je pokrenuo ESG programe usmerene na raznolikost, jednakost i inkluziju, uključujući regrutaciju i zadržavanje nedovoljno zastupljenih grupa i programe obrazovanja o različitosti. **Masačusetski institut za tehnologiju (MIT)** osnovao je istraživačke centre i inicijative koje se bave izazovima održivosti kao što su klimatske promene, obnovljivi izvori energije i zaštita

životne sredine. **Univerzitet Kalifornije u Berkliju** sprovodi snažan program održivosti sa inicijativama kao što su cilj nultog otpada, mere energetske efikasnosti, održivi transport i standardi zelene gradnje

## Definicija i korisnost ESG strategije

ESG strategija predstavlja okvir koji integriše ESG faktore u poslovanje i procese odlučivanja visokoškolskih ustanova. Okvir ESG aktivnosti obuhvata sledeće dimenzije (ESG), oblasti i teme (Erasmus+, 2023):

8

### ŽIVOTNA SREDIN

- **Funkcionisanje kampusa** (upravljanje energijom; smanjenje emisija; očuvanje vode; smanjenje otpada; korišćenje obnovljivih izvora energije; održivo korišćenje zemljišta i očuvanje biodiverziteta);
- **Istraživanje i inovacije** (procene uticaja istraživanja na životnu sredinu; kurikulumi i istraživačke inicijative usmerene na održivost);
- **Nabavka** (politike i prakse održive nabavke; upravljanje zelenim lancem snabdevanja; strategije prilagođavanja klimatskim promenama).

### DRUŠTVENI ASPEKT

- **Ravnopravnost i pristup** (politike i prakse raznolikosti, pravičnosti i inkluzije; pristup i podrška studentima iz marginalizovanih zajednica; inicijative za socijalno-ekonomsku ravnopravnost i dostupnost obrazovanja; univerzalni principi dizajna za pristupačnost i inkluzivnost; usluge brige o deci i podrške porodici);
- **Dobrobit** (usluge podrške mentalnom zdravlju i blagostanju; mere bezbednosti i zaštite na kampusu);
- **Istraživanje i inovacije** (procene društvenog uticaja istraživanja; inovacije u službi društvenog dobra; angažovanje zajednice u istraživanjima koja se bave društvenim pitanjima).

## UPRAVLJANJE

- **Upravljanje i odgovornost** (transparentni i odgovorni procesi odlučivanja; raznolikost među univerzitetskim rukovodstvom; usklađenost sa relevantnim zakonima i propisima EU; nepristrasnost i nezavisnost akademskih istraživanja).
- **Etika i integritet** (politike i prakse borbe protiv korupcije; upravljanje rizicima i etičko ponašanje; politike i prakse zaštite uzbunjivača; obuke o etici i integritetu za osoblje i studente).
- **Digitalna spremnost i bezbednost** (digitalna spremnost i sajber bezbednost; politike i prakse zaštite podataka i privatnosti; digitalne obuke za zaposlene)
- **Uključivanje i komunikacija sa stejkholderima** (proces angažovanja i konsultacija sa stejkholderima; javna komunikacija i transparentnost).

**ESG strategija** pomaže visokoškolskim ustanovama da identifikuju i ublaže ESG rizike koji mogu **uticati na njihovu dugoročnu održivost i performanse**. Proaktivnim pristupom ovim rizicima, ustanove mogu povećati svoju **otpornost** i smanjiti potencijalne negativne posledice (Crutzen & Herzig, 2013). Usvajanjem ESG strategije, visokoškolske ustanove mogu stvoriti dugoročnu vrednost kroz podsticanje **inovacija**, povećanje **efikasnosti**, unapređenje **reputacije** i sticanje konkurentske **prednosti u sektoru** (Guenster i dr., 2011). ESG strategije omogućavaju ustanovama da efikasnije komuniciraju sa svojim stejkholderima, odgovarajući na njihove potrebe, izgrađujući **poverenje** i demonstrirajući posvećenost **odgovornim praksama** (Deegan, 2023). Prioritetnim razmatranjem interesa stejkholdera, ustanove mogu ojačati odnose, učvrstiti svoj **društveni legitimitet i izgraditi pozitivnu reputaciju**. S obzirom na rastuće regulatorne zahteve i sve veću javnu kontrolu organizacionog ponašanja, usvajanje ESG strategije može pomoći visokoškolskim ustanovama da se **usklade sa zakonima i propisima, umanje rizike neusklađenosti i izbegnu reputacionu štetu** povezanu sa etičkim problemima ili ekološkim incidentima (Reid & Toffel, 2009).

U zaključku, ESG strategija predstavlja **dragocen okvir** koji omogućava organizacijama da integrišu ESG aspekte u **svoje poslovanje, odlučivanje i odnose sa stakeholderima**. Prioritetnim **tretiranjem održivosti, odgovornih praksi i dugoročnog stvaranja vrednosti**, visokoškolske ustanove mogu stvarati **zajedničku vrednost, doprineti održivijoj i pravednijoj budućnosti**, te povećati svoju **otpornost i društveni uticaj** u sve složenijem i povezanijem globalnom okruženju. ESG strategija ima **izuzetnu vrednost** za visokoškolske ustanove koje teže stvaranju **pozitivnog uticaja** i vrednosti za svoje stakeholdere. Razmatrajući ekološke faktore, kao što su klimatske promene i upravljanje resursima, **društvene faktore** poput radnih praksi i angažovanja zajednice, kao i **faktore upravljanja** poput transparentnosti i odgovornosti, visokoškolske ustanove mogu bolje razumeti i efikasnije upravljati **rizicima i prilikama** povezanim sa svojim aktivnostima. Ovaj **holistički pristup** ne samo da pomaže ustanovama da ublaže rizike i **unaprede otpornost**, već i da poboljšaju **reputaciju**, privuku etične partnere i podstaknu **dugoročni rast i konkurentnost**.

# Poglavlje 1: Procena materijalnosti, ESG ciljevi i zadaci

## 1.1 Definicija i značaj procene materijalnosti u kontekstu ESG

**Procena materijalnosti** predstavlja ključni korak u evaluaciji faktora iz oblasti životne sredine, društvene odgovornosti i upravljanja (ESG) unutar visokoškolske ustanove (VŠU). Razumevanje onoga što je materijalno omogućava VŠU da efikasno odredi prioritete i fokusira se na najznačajnija pitanja koja mogu uticati na njen učinak u **oblasti održivosti** (Raith, 2023). Procena materijalnosti pomaže visokoškolskim ustanovama da identifikuju ključne rizike i prilike relevantne za njihove aktivnosti i stejkholdere (Jørgensen i dr., 2022). Analizom onoga što je materijalno, ustanove mogu unaprediti svoje procese odlučivanja i obezbediti da se najvažnija pitanja rešavaju na strateški i sistematičan način.

U kontekstu ESG pitanja, procena materijalnosti odnosi se na proces utvrđivanja koji su ESG faktori najrelevantniji i najznačajniji za aktivnosti, performanse i stejkholdere visokoškolske ustanove (Calabrese i dr., 2016). Ovaj proces podrazumeva identifikaciju i određivanje prioriteta ESG tema koje imaju potencijal da utiču na vrednost za stejkholdere, **reputaciju i dugoročnu održivost** ustanove. Procena materijalnosti omogućava VŠU da usmeri svoje ESG napore na oblasti koje su od najveće važnosti za njene ciljeve i interesne strane.

**Materijalna pitanja** definišu se kao ona koja predstavljaju najznačajnije ESG uticaje određene visokoškolske ustanove (GRI, 2021). Iako VŠU mogu identifikovati veliki broj ESG tema, one daju prioritet onim temama koje imaju najvažnije uticaje u okviru svoje ESG strategije. ESG uticaji grupišu se u tematske oblasti kako bi se olakšao razvoj ESG strategije (GRI, 2021). Ti uticaji mogu biti grupisani prema opštim

kategorijama koje predstavljaju određenu aktivnost ustanove, odnos sa stejkholderima, ili u skladu sa **ESG Akcionim Okvirom (ESG Actions Framework)**.

## 1.2 Proces sprovođenja procene materijalnosti u visokoškolskim ustanovama

12

Vodič korak po korak definiše proces sprovođenja **procene materijalnosti** u visokoškolskim ustanovama. Cilj procesa **je da identifikuje uticaje, proceni njihov značaj i utvrdi prioritete za ESG strategiju**. Ovaj pristup pomaže visokoškolskim ustanovama da se fokusiraju na stvarne ili potencijalne, pozitivne ili negativne uticaje koje ostvaruju. Smernice obuhvataju pristup u **četiri koraka** (GRI3, 2021).

**Prvi korak** podrazumeva **razumevanje konteksta**. **Drugi korak** odnosi se na **identifikaciju stvarnih i potencijalnih uticaja**. **Treći korak** uključuje **procenu značaja uticaja**, dok **četvrti korak** obuhvata određivanje **prioriteta najznačajnijih uticaja** u okviru ESG strategije. Prva tri koraka odnose se na **identifikaciju i procenu uticaja** i mogu se sprovoditi kontinuirano. Koraci 2 i 3 obuhvataju **saradnju sa relevantnim stejkholderima** i stručnjacima, dok koraci 1, 2 i 3 pružaju osnovu za četvrti korak, u kojem visokoškolska ustanova utvrđuje najznačajnije uticaje i definiše **materijalne teme**. Četvrti korak uključuje **verifikaciju materijalnih tema** kroz konsultacije sa stručnjacima i korisnicima ESG strategije.

Promene u aktivnostima, operativnom kontekstu ili partnerskim odnosima mogu dovesti do pojave **novih uticaja** koji treba da budu identifikovani i analizirani (Canning i dr., 2019). To znači da visokoškolska ustanova može **revidirati svoje materijalne teme** iz prethodnog perioda kako bi uzela u obzir promene u uticajima. Ove teme je potrebno **redovno preispitivati**. Kontinuirani pregled materijalnih tema obezbeđuje da one u svakom trenutku **predstavljaju najznačajnije uticaje** (Farooq i dr., 2021). Visokoškolska ustanova treba jasno da predstavi proces koji koristi za određivanje materijalnih tema. Taj proces može zavisiti od specifičnih okolnosti ustanove. Na primer, **geografski i pravni kontekst** u kojem ustanova deluje može

uticati na njenu izloženost **rizicima** i **negativnim uticajima**. **Najviše upravljačko telo** ustanove treba da odobri materijalne teme i ESG strategiju (GRI3, 2021)

## 1.3 Identifikacija ključnih ESG pitanja i grupa stejkholdera na osnovu procene materijalnosti

13

Prvi korak u identifikaciji **ključnih ESG pitanja** i **grupa stejkholdera** jeste **razumevanje konteksta** u kojem visokoškolska ustanova deluje (GRI3, 2021). Razumevanje konteksta podrazumeva **kritičku analizu** aktivnosti, poslovnih odnosa, **konteksta održivosti** i stejkholdera. Da bi razumela svoje aktivnosti, visokoškolska ustanova treba da definiše svoju **svrhu, vrednosti, misiju, organizacioni model i strategije**. Takođe, treba da ispita vrste aktivnosti, usluga ili proizvoda, kao i tržišta na kojima posluje. Posebno je važno uključiti i **geografski kontekst** mesta gde se obrazovne aktivnosti odvijaju, jer lokalne okolnosti mogu značajno uticati na sveobuhvatno razumevanje **ESG uticaja**

Dalje, visokoškolska ustanova treba da razmotri karakteristike **obrazovnog sektora** u kojem je aktivna. Ključne **karakteristike** obrazovnog sektora uključuju raznolikost institucija, učenje tokom celog životnog ciklusa, razvoj kurikuluma, pedagoške metode i procese sertifikacije

Pored toga, visokoškolska ustanova treba da proceni **svoje poslovne odnose**. Poslovni odnosi obuhvataju partnere i druge organizacije koje su direktno povezane sa ustanovom kroz njene aktivnosti, usluge ili proizvode. Potrebno je razmotriti tipove poslovnih odnosa, uključujući dobavljače sa kojima ustanova saraduje, kao i **prirodu tih odnosa** — da li su zasnovani na **dugoročnim** ili **kratkoročnim ugovorima**, ili na projektima i događajima. Ustanova treba da obuhvati i pregled **geografskih lokacija** u kojima se odvijaju aktivnosti njenih.

Razumevanje konteksta podrazumeva i uvid u **kontekst održivosti**. Ustanova treba da razmotri **izazove održivosti** na lokalnom, regionalnom i globalnom nivou koji

su povezani sa obrazovnim sektorom i geografskim područjem u kojem deluje. Takođe, treba da proceni usklađenost sa **obavezujućim i dobrovoljnim politikama, zakonima i propisima**. Ustanova treba da identifikuje sve relevantne **stejkholdere** u okviru svojih aktivnosti i poslovnih odnosa i da se angažuje u dijalogu sa njima radi prepoznavanja ESG uticaja. Neophodno je izraditi sveobuhvatnu listu pojedinaca i grupa čiji interesi jesu ili mogu biti pogođeni aktivnostima ustanove. Uobičajene kategorije stejkholdera uključuju **dobavljače, organizacije civilnog društva, studente, zaposlene, državne institucije, lokalne zajednice** i druge. Liste stejkholdera mogu se praviti prema aktivnostima, projektima, uslugama, proizvodima ili drugim relevantnim klasifikacijama

**Drugi korak** u procesu identifikacije ključnih ESG pitanja i grupa stejkholdera jeste **identifikacija stvarnih i potencijalnih uticaja** kroz aktivnosti i poslovne odnose (GRI3, 2021). ESG uticaji klasifikuju se u sledeće kategorije:

- stvarni i potencijalni uticaji;
- pozitivni i negativni uticaji;
- kratkoročni i dugoročni uticaji;
- namerni i nenamerni uticaji.

**Stvarni uticaji** su oni koji su se već desili ili se trenutno dešavaju, dok su **potencijalni** oni koji se još nisu desili, ali bi mogli u budućnosti. Važno je razmatrati i **stvarne i potencijalne uticaje** da bi se aktuelni problemi rešavali, a budući sprečili. **Pozitivni uticaji** doprinose održivom razvoju, dok negativni utiču na njegovo ugrožavanje. **Kratkoročni uticaji** dešavaju se tokom kraćeg vremenskog perioda (na primer, 1–3 godine), dok se **dugoročni** odnose na period od 3–5 godina. **Namerni uticaji** povezani su sa svesnim i planiranim delovanjem, dok su **nenamerni** posledica aktivnosti koje nisu bile predviđene ili očekivane (GRI3, 2021).

Visokoškolska ustanova može koristiti različite izvore informacija za identifikaciju **ESG uticaja** ili pitanja. To mogu biti sopstvene **procene** i **ekspertize**, kao i **procene trećih strana**. Relevantni izvori uključuju **pravne revizije, finansijske revizije,**

**inspekcije zaštite na radu i zdravlja**, kao i **inicijative sa više zainteresovanih strana**. Ustanova treba da uzme u obzir i stavove svojih **stejkholdera** i da konsultuje **spoljne i unutrašnje eksperte**, kao što su organizacije civilnog društva, sindikati i akademska zajednica. Procena uticaja treba da se sprovede pre početka **nove aktivnosti, poslovnog odnosa** ili značajnih promena u poslovanju, pri čemu se najpre identifikuju **negativni uticaji**, a zatim **pozitivni**.

**Treći korak** odnosi se na **procenu značaja uticaja** (GRI3, 2021). **Značaj stvarnih negativnih uticaja** određuje se prema njihovoj **ozbiljnosti**, dok se **značaj potencijalnih negativnih uticaja** određuje prema **ozbiljnosti** i **verovatnoći** nastanka. **Procena značaja** može biti deo **sistema upravljanja rizicima** i treba da uzme u obzir perspektive **pogođenih stejkholdera**. **Ozbiljnost uticaja** procenjuje se prema njegovoj **skali** (stepenu težine) i **obimu** (stepenu rasprostranjenosti). Na primer, ako negativan uticaj dovede do kršenja **osnovnih prava** na rad, njegova skala se smatra većom. Skala negativnog uticaja takođe može zavisiti od **konteksta**, kao što je slučaj sa **povlačenjem vode** iz područja gde su resursi ograničeni. **Verovatnoća potencijalnog uticaja** odnosi se na **moгуćnost** da se on dogodi i može se proceniti **kvalitativno** (npr. verovatno, vrlo verovatno) ili **kvantitativno** (npr. putem procene **učestalosti**). Prilikom davanja prioriteta, visokoškolska ustanova treba da se **fokusira** na **najteže negativne uticaje**, čak i ako su manje verovatni.

Značaj **stvarnog pozitivnog uticaja** određuje se prema njegovoj **skali** i **obimu**, dok se značaj **potencijalnog pozitivnog uticaja** određuje prema **skali**, **obimu** i **verovatnoći** nastanka. **Skala pozitivnog uticaja** odnosi se na stepen koristi koju on donosi, dok se obim odnosi na broj **pojedinaца** ili **resursa** koji su pozitivno pogođeni. Verovatnoća se procenjuje korišćenjem kvalitativnih **izraza**, **verovatnoće** ili **učestalosti**.

**Četvrti korak** u procesu jeste davanje **prioriteta najznačajnijim uticajima** za **ESG strategiju** (GRI3, 2021). Da bi olakšala ovaj proces, visokoškolska ustanova treba da **grupiše uticaje u tematske celine**. **Grupisanje omogućava** koherentno izveštavanje o više uticaja koji su povezani sa istom temom. Ustanova može grupisati uticaje u

skladu sa **ESG Akcionim Okvirom**, prema aktivnostima, kategorijama **stejkholdera**, **vrstama poslovnih odnosa** ili **ekonomskim i ekološkim resursima**. Nakon **grupisanja**, **uticaji se rangiraju od najznačajnijih ka manje značajnim**, pri čemu se definiše prag koji određuje na koje će se uticaje **strategija** fokusirati. Značaj uticaja je jedini kriterijum koji određuje da li je neka tema materijalna. **Negativni i pozitivni uticaji** treba da budu **prioritetizovani odvojeno**. Izbor **materijalnih tema treba testirati** sa potencijalnim **korisnicima ESG strategije** i stručnjacima koji poznaju kontekst visokoškolske ustanove. Stručnjaci mogu biti **akademici, konsultanti, pravnici, državne institucije** ili **organizacije civilnog društva**. **Odbor univerziteta** treba da razmotri i odobri listu **materijalnih tema**.

## 1.4 Postavljanje ESG ciljeva i zadataka usklađenih sa vrednostima institucije i očekivanjima stejkholdera.

Visokoškolske ustanove (VŠU) mogu oblikovati svoje **ESG ciljeve i zadatke** tako da povežu **materijalna ESG pitanja** sa njihovim doprinosom **Ciljevima održivog razvoja (SDGs)** (GRI1, 2021). **Rezultati** procene **materijalnosti** predstavljaju dragocen osnov za definisanje ESG ciljeva i zadataka koji su u skladu sa ciljevima i metama iz **Agende 2030 za održivi razvoj**. Materijalne ESG **teme/pitanja** mogu poslužiti za identifikaciju uticaja koji doprinose određenim SDG ciljevima i metama. Ovakav pristup je značajan jer materijalne teme i pitanja jačaju **ESG strategiju**, proširujući je tako da obuhvati SDG ciljeve i materijalne teme koje je VŠU prethodno identifikovala, čime se razvija sveobuhvatnija strategija održivosti. ESG ciljevi i zadaci stoga su usklađeni sa SDG ciljevima i metama i direktno odgovaraju na **identifikovana materijalna ESG pitanja**. ESG ciljevi treba da idu izvan pukog izbegavanja negativnih uticaja, te da pronalaze prilike za **maksimizaciju pozitivnih rezultata**. Prilikom postavljanja ciljeva koji doprinose prioritetnim SDG metama, VŠU bi trebalo da sprovede konsultacije sa **stejkholderima**, kako bi obezbedila usklađenost između internih prioriteta i spoljašnjih očekivanja. VŠU treba da formuliše jasan skup ESG

ciljeva koji doprinose SDG prioritnim metama i koji su u skladu sa **sopstvenom strategijom održivosti i ESG pristupom**.

## Na osnovu unosa stejkholdera, identifikovana i prioritetizovana materijalna ESG pitanja uključuju sledeće:

1. Nedostatak svesti i obrazovanja o životnoj sredini;
2. Nedostatak institucionalne i systemske podrške;
3. Neefikasnost u digitalizaciji i operacionalizaciji SDG ciljeva;
4. Infrastruktura i korišćenje energetske resursa;
5. Nedostatak povezanosti i koordinacije u sprovođenju SDG i ESG ciljeva;
6. Ograničenja u upravljanju i učešću;
7. Budžetska ograničenja i kratkoročno odlučivanje;
8. Nedostaci u obuci i internoj komunikaciji;
9. Nepovoljni uslovi rada i komunikacije;
10. Nejednakost polova i nedostatak raznolikosti;
11. Nedostatak adekvatnih prostora;
12. Jednak pristup obrazovanju i resursima.

17

## ESG ciljevi i zadaci VŠU usklađeni su sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija, uključujući.

**SDG 4** - Kvalitetno obrazovanje

**SDG 5** - Rodna ravnopravnost

**SDG 7** - Pristupačna i čista energija

**SDG 8** - Dostojanstven rad i ekonomski rast

**SDG 9** - Industrija, inovacije i infrastruktura

**SDGS 10** - Smanjenje nejednakosti

**SDG 11** - Održivi gradovi i zajednice

**SDG 12** - Odgovorna potrošnja i proizvodnja

**SDG 13** - Klimatska akcija

**SDG 16** - Mir, pravda i snažne institucije

**SDG 17** - Partnerstva za ostvarenje ciljeva

# Poglavlje 2: Strategija angažovanja stejkholdera

## Uvod

Prema navodima Evropske komisije, ključni principi istraživanja i inovacija su<sup>1</sup>:

- ko-kreacija – zajednički rad i delovanje u cilju izgradnje boljeg društva;
- difuzija – širenje znanja kroz društvo, različite regione i među ljudima;
- usvajanje rezultata – pretvaranje istraživanja u održiva rešenja sa društvenom i ekonomskom vrednošću;
- transformacija – promena načina na koji konzumiramo i proizvodimo;
- usmerenost – usmeravanje istraživanja i inovacija ka održivom razvoju.

Iako se **ko-kreacija** smatra od izuzetnog značaja, postavlja se pitanje: na koji način univerziteti uključuju društvene aktore — građane, nevladine organizacije, javne institucije i druge — u svoje aktivnosti? Odgovor na ovo pitanje predstavlja prvi korak ka uspostavljanju zajedničkog razumevanja o tome zašto je uključivanje stejkholdera korisno i za naučnu zajednicu i za društvo u celini. Angažovanje stejkholdera ne samo da povećava društvenu relevantnost i primenljivost istraživanja, već i podstiče poverenje, transparentnost i odgovornost u radu visokoobrazovnih institucija, što je u skladu sa principima odgovornog istraživanja i inovacija (RRI – Responsible Research and Innovation).

---

<sup>1</sup> Science, research and innovation performance of the EU 2020' (SRIP 2020)

<https://ec.europa.eu/assets/rtd/srip/index.html>;

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/srip/2020/ec\\_rtd\\_srip-2020-report.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/srip/2020/ec_rtd_srip-2020-report.pdf)

## 2.1. Identifikacija ključnih stejkholdera

**Stejkholder organizacije** definiše se kao **pojedinaac** ili **grupa** koja je pod **uticajem aktivnosti organizacije ili može uticati na njene aktivnosti**.

Postoji više mogućnosti za sistematsku kategorizaciju stejkholdera, u **zavisnosti od prirode odnosa**, geografskog nivoa i materijalnih pitanja:

- **Građani** (kao pojedinci)
- **Organizacije** (kao kolektivna tela). Prema modelu četvorostruke spirale (quadruple helix) razlikuju se sledeće vrste organizacija:
  - Organizacije civilnog društva (u smislu organizovanih građana), uključujući nevladine organizacije ili stručna udruženja (npr. ribari, poljoprivrednici).
  - Kompanije (profitne organizacije).
  - Univerziteti.
  - Javne institucije, poput vlada, ministarstava i agencija

20

**Stejkholderi** se mogu klasifikovati i **prema geografskom nivou** delovanja:

- **Lokalni** stejkholderi (npr. grad)
- **Regionalni** stejkholderi (npr. egion ili oblast)
- **Nacionalni** stejkholderi (npr. država)
- **Međunarodni** stejkholderi (npr. Evropska unija).

**Treća mogućnost** odnosi se na **prirodu pitanja** koje se razmatra. Materijalno pitanje odnosi se na temu koja može uticati na odluke, akcije ili ponašanje stejkholdera i/ili univerziteta.

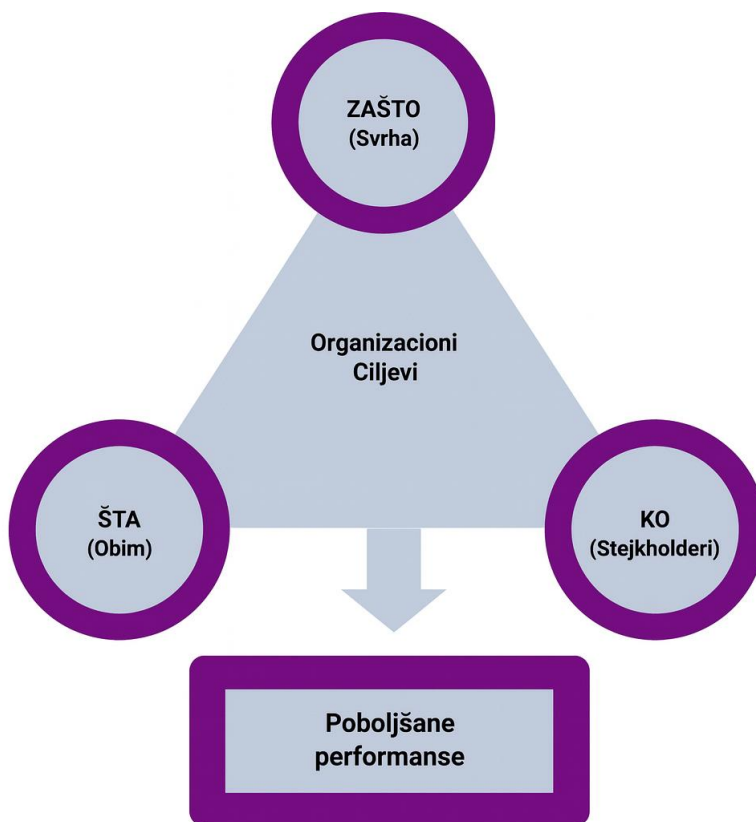
- **Materijalni stejkholder** označava pojedinca ili grupu koja ima interes za univerzitet i može uticati na ishod značajnih pitanja i dugoročni uspeh institucije. U ovom kontekstu, primeri materijalnih stejkholdera uključuju: rukovodstvo univerziteta, profesore, osoblje, studente, alumniste, donatore, buduće studente, poslodavce diplomaca, poslovnu zajednicu, pružaoce usluga, državne institucije, lokalne zajednice i druge koji mogu uticati na aktivnosti univerziteta ili biti njima pogođeni..

- **Nelegitimni stejkholder** označava aktera koji nema direktnu vezu sa univerzitetom, a čije mišljenje rukovodstvo ne mora uzeti u obzir prilikom donošenja odluka, posebno ako se odnosi na ne-materijalna pitanja..

Stejkholderi koji će biti pogođeni ili mogu uticati na odluke ili aktivnosti univerziteta moraju biti jasno identifikovani, uzimajući u obzir cilj angažovanja, obim i materijalna pitanja. Materijalno pitanje može zahtevati angažovanje više različitih stejkholdera sa različitim, pa čak i suprotstavljenim interesima. Zato je korisno primeniti sistematski metod identifikacije stejkholdera, vođen sledećim atributima:

- **Zavisnost** – grupe koje su direktno ili indirektno zavisne od osnovnih aktivnosti univerziteta, kao što su nastava, istraživanje i angažovanje u zajednici.
- **Odgovornost** – grupe prema kojima univerzitet ima pravnu, etičku ili operativnu odgovornost, sada ili u budućnosti (npr. budući studenti koji su se prijavili na studije).
- **Tenizija** – grupe ili pojedinci kojima se univerzitet mora hitno baviti zbog različitih razloga, uključujući operativna, finansijska, socioekonomska ili ekološka pitanja.
- **Uticaj** – grupe ili pojedinci koji mogu značajno uticati na različite aspekte univerziteta, uključujući strateška i operativna pitanja.
- **Raznolikost perspektiva** – grupe ili pojedinci koji mogu doneti različite poglede, dodati vrednost i doprineti novim uvidima i inovativnim rešenjima.

Univerzitet mora biti svestan i nelegitimnih stejkholdera koji mogu tvrditi da predstavljaju određenu grupu, ali ipak imaju sposobnost da utiču na aktivnosti univerziteta. U takvim slučajevima, neophodno je pravovremeno reagovati i upravljati potencijalnim rizicima koje oni mogu izazvati po reputaciju i funkcionisanje institucije.



Slika 1: Svrha, obim i stejkholderi koji treba da budu uključeni

Radi odgovornosti i transparentnosti, svaka **inicijativa za angažovanje** stejkholdera mora imati **odgovorno lice** ili tim (vlasnika procesa) koji definiše svrhu i obim angažovanja, identifikuje relevantne stejkholdere, i nadzire sprovođenje procesa angažovanja. **Vlasnik procesa** (eng. process owner ili engagement owner) označava **zvanično lice** univerziteta ili delegiranu osobu zaduženu za planiranje i/ili realizaciju aktivnosti angažovanja stejkholdera.

**Vlasnik procesa** mora da izradi profil i mapu **stejkholdera** na pojedinačnom i organizacionom nivou. Cilj je bolje razumevanje stejkholdera, uključujući sledeće elemente – koji stejkholder treba da ima prioritet i kako, zašto treba da bude angažovan ili zašto će želiti da se angažuje sa univerzitetom. Sve ovo mora biti urađeno uzimajući u obzir svrhu i obim angažovanja. **Vlasnik angažovanja** mora da mapira stejkholdere na različite načine, uključujući određivanje njihovog nivoa uticaja i interesovanja za poslovanje univerziteta i poznavanje materijalnih pitanja

Slede primer **matrice angažovanja stejkholdera** koja uključuje procenu moći i interesovanja. C označava current (trenutno), a D desired (željeno). **Matrica** je koristan alat za procenu stvarnog i željenog nivoa angažovanja **stejkholdera**, kao i praznina koje mogu postojati i koje treba popuniti.

Tabela 1. Primer matrice angažovanja stejkholdera

Nazivi li grupa stejkholdera	Moć/Interes	Posmatranje	Praćenje	Podržavanje	Doprinos	Vlasništvo	Liderstvo
Stejkholder 1	Visoka/Niska	C			D		
Stejkholder 2	Visoka/Srednja			C		D	

## 2.2. Svrha, ciljevi i zadaci angažovanja

Postoji **dugotrajno nastojanje** da se analizira odnos između **nauke i društva** i način na koji se on suočava sa dva temeljna pitanja: šta je **znanje (ontologija)** i kako se **znanje stvara (epistemologija)**. Ova teorijska pitanja postaju konkretna u situacijama kada **akademski partneri** saraduju sa **stručnjacima izvan univerziteta**.

Ova vrsta saradnje naziva se **transdisciplinarno istraživanje**, a prema Pohl et al. (2017) ono uključuje dva ključna elementa:

1. Pluralitet informacija – informacije o određenom problemu mogu poticati iz različitih izvora, a mogu postojati i različite perspektive o istom problemu.
2. Doprinos nauke rešavanju problema iz stvarnog sveta – nauka nastoji da obuhvati složenost relevantnih problema, uzimajući u obzir raznolikost svakodnevnih i akademskih pogleda na iste fenomene.

Iz ove perspektive, cilj nauke jeste „obuhvatiti relevantnu složenost problema, uzimajući u obzir raznolikost svakodnevnog i akademskog razumevanja problema“.

Većina **univerziteta** na neki način prepoznaje značaj angažovanja ili saradnje sa **stejkholderima**. Najizraženiji oblik te saradnje odnosi se na poslovnu saradnju, budući da svi univerziteti imaju razvijene aktivnosti u oblasti transfera tehnologije i jasne

regulative koje uređuju saradnju sa privrednim sektorom. Ovakva komercijalno orijentisana saradnja (poznata i kao “valorizacija nauke”) podržana je internim institucijama univerziteta ili se odvija u okviru regionalnih mreža.

Privredni subjekti predstavljaju značajne aktere u savremenom društvu, a istraživanja na univerzitetima doprinose razvoju novih proizvoda i tehnologija. S jedne strane, kompanije imaju koristi od akademskih istraživanja, između ostalog, kroz istraživačku saradnju. S druge strane, postoji značajna politička podrška koja olakšava razvoj poslovnih aktivnosti proisteklih iz akademskog okruženja, kao što su spin-off kompanije.

S druge strane, stejkholderi koji nisu poslovni akteri (npr. građani, nevladine organizacije) nisu posebno istaknuti u strategijama univerziteta ili u dokumentima koji definišu njihov položaj, osim u opštim etičkim regulativama koje sadrže principe poput nenanošenja štete i poštovanja **integriteta** i dostojanstva pojedinaca.

Takođe, ne postoje nacionalne regulative koje uređuju angažovanje stejkholdera u saradnji sa nekomercijalnim partnerima (npr. građanima, NVO sektorom), dok su saradnje sa komercijalnim partnerima (npr. transfer tehnologije, inovacioni projekti) često jasno regulisane u mnogim državama. Odsustvo regulative može značiti maksimum fleksibilnosti, ali istovremeno može dovesti i do nedostatka institucionalne podrške. Neke evropske zemlje, poput Irske i Ujedinjenog Kraljevstva, imaju nacionalne mreže koje podržavaju ovakav oblik angažovanja.

### Ključno pitanje: **Zašto uključiti stejkholdere?**

Glavni argumenti za uključivanje stejkholdera u naučnoistraživački rad univerziteta su:

1. Jačanje odnosa između nauke i društva – približavanje nauke široj javnosti, odnosno “izlazak nauke iz kule od slonovače”.

2. Unapređenje naučnog rada kroz spoljašnje doprinose – uključivanje novih ideja, perspektiva i znanja izvan akademskog sistema.
3. Primena znanja u praksi – saradnja sa praktičarima omogućava da se novo naučno znanje primeni na stvarne društvene i ekonomske izazove

U tom kontekstu, u nastavku su detaljnije objašnjeni navedeni argumenti:

### 1. Jačanje odnosa između nauke i društva:

25

- Premošćavanje jaza između akademske zajednice, nauke i privrede („izlazak iz kule od slonovače“).
- Demokratizacija univerziteta.
- Osnaživanje stejkholdera.
- Izgradnja poverenja i međusobnog razumevanja.

### 2. Podrška naučnoistraživačkom radu:

- Integracija različitih perspektiva doprinosi jačanju uticaja nauke.
- Bolje razumevanje neformalnih institucija (npr. društvenih normi, tradicija).
- Nove ideje za istraživanja.

### 3. Podrška primeni novog znanja:

- Obezbeđivanje inovacija i transformacije kroz uključivanje praktičara.

## 2.3. Metode i alati koji se koriste za angažovanje svake grupe stejkholdera

Na osnovu saznanja dobijenih kroz **profilisanje** i **mapiranje** stejkholdera — što podrazumeva razumevanje njihovih **potreba**, **očekivanja** i **kapaciteta** za

**angažovanje** — vlasnik angažovanja mora da odredi najprikladniji **nivo(e)** i **metod(e)** angažovanja. Nivoi i metode angažovanja treba da budu usklađeni sa **svrhom** i **obimom** angažovanja, a mogu se razlikovati u zavisnosti od faze procesa angažovanja. Postoji šest **nivoa piramide angažovanja**, koji predstavljaju progresivni okvir od jednostavnog informisanja do zajedničkog odlučivanja:



Slika 2: Šest nivoa piramide angažovanja

### Slučaj eksternih stakeholdera

U kontekstu saradnje sa eksternim stakeholderima, interakcija između **pojedinaца** i **univerziteta** može se odvijati na veoma različite načine i na različitim **nivoima učešća**. Postoji značajna razlika između situacije kada **stakeholder** samo dostavlja određene **podatke** i situacije kada je aktivno uključen u **osmišljavanje projekta**. U prvom slučaju, uticaj stakeholdera na **ishod** je ograničen, dok je u drugom slučaju — kada učestvuje u **ko-dizajnu (co-design)** — njegov uticaj veoma visok.

**Nivo učešća** određuje **uloge** različitih aktera i njihove međusobne odnose. Radi boljeg razumevanja posledica, korisno je razlikovati nekoliko **nivoa učešća eksternih stejkholdera** i opisati njihovu **funkciju** (prema Shirk et al., 2012):

- a. **Ugovorni odnos:** U ovom slučaju, učešće stejkholdera u istraživačkom projektu je minimalno. Istraživanje se sprovodi po nalogu stejkholdera, ali ga u potpunosti izvodi univerzitet, koji po završetku rada informiše stejkholdere o rezultatima putem naučnih publikacija ili izveštaja. Ovo je klasičan model finansiranja akademskih istraživanja preko javnih fondova (npr. ministarstava ili javnih tela). Moguća je komunikacija pre samog projekta — u fazi definisanja istraživačkih prioriteta, što je često predmet javnih rasprava u kojima univerziteti aktivno učestvuju. Međutim, tokom realizacije konkretnih projekata, interakcija između finansijera i naučnika je ograničena, a finansijer nema aktivnu ulogu u samom istraživanju.
- b. **Doprinos:** Projekat osmišljavaju, sprovode i ocenjuju naučnici, dok stejkholderi doprinose podacima ili informacijama, ali ne učestvuju u konceptualnim fazama projekta. Tipičan primer ovog nivoa je „građanska nauka“ (Citizen Science). Na primer, u studiji slučaja „Plastic Pirates“ (str. 16), naučnici su u potpunosti razvili projekat, a učesnici — učenici — prikupljaju podatke o plastičnom otpadu duž reka i šalju ih u bazu podataka. Naučnici zatim analiziraju rezultate. Na ovaj način, učenici svojim dobrovoljnim angažovanjem značajno doprinose stvaranju naučnih znanja.
- c. **Saradnja:** Projekat je osmišljen od strane naučnika, ali su stejkholderi uključeni u istraživanje i/ili analizu rezultata. Primer je projekat ESPOmar na Univerzitetu u Kadizu (str. 26), koji je realizovan u saradnji sa Univerzitetima u Huelvi i Algarveu, uz učešće stejkholdera kao što je Agencija luka Andaluzije (Andalusian Ports Agency). Iako stejkholderi nisu imali direktan uticaj na osmišljavanje koncepta projekta, bili su u intenzivnoj komunikaciji sa partnerima tokom njegove realizacije, čime su ostvarili značajniji uticaj na ishode.

- d. **Ko-kreacija:** Ovo predstavlja najviši nivo učešća, gde se projekat razvija zajednički od strane naučnika i stejkholdera. Stejkholderi su uključeni od početka procesa — u izboru teme, definisanju istraživačkih pitanja i razvoju metodologije. Na ovom nivou, oni se smatraju ravnopravnim partnerima u projektu. Primer ovog pristupa je „Center for Service Learning“ na Univerzitetu UNIST (str. 36), gde su nevladine organizacije u saradnji sa Fakultetom ekonomije, biznisa i turizma razvile program service-learning radi zajedničkog rešavanja društvenih problema u zajednici i podsticanja mladih na aktivno i društveno odgovorno građanstvo.

Kao što je prikazano, interakcija između **naučnika** i **stejkholdera** može se odvijati na više **nivoa**. Najviši **nivo učešća predstavlja ko-kreaciju** (co-creation), gde se **projekat** zajednički razvija i realizuje, čime se postiže najviši stepen partnerstva, uticaja i zajedničke odgovornosti

## 2.4. Kanali komunikacije po grupama stejkholdera

Visokoobrazovna institucija (HEI) mora da sastavi **bazu podataka** i da pravovremeno pozove identifikovane **stejkholdere** koristeći odgovarajuće **komunikacione kanale**. U tom smislu, **vlasnik angažovanja** treba da utvrdi i jasno komunicira **granice u pogledu razmene informacija** – odnosno, koje će informacije biti deljene sa **stejkholderima** i koje **informacije** oni mogu dalje prenositi van **procesa angažovanja**.

Gde je primenljivo, **vlasnik angažovanja** treba da pripremi i distribuira **materijal za sastanak** kako bi se **stejkholderi** mogli pravovremeno i adekvatno pripremiti za **angažovanje**.

Takođe, **vlasnik angažovanja** mora **dokumentovati diskusiju**, uključujući sledeće elemente:

- Svrhu i ciljeve angažovanja;
- Metod(e) koji su korišćeni;

- Stejkholdere koji su prisustvovali i one koji su bili odsutni;
- Vremenski okvir angažovanja;
- Sumarni prikaz tema i pitanja koja su pokrenuta;
- Sumarni pregled ključnih diskusija i predloženih intervencija;
- Sumarni prikaz rezultata angažovanja – tj. odluke i dogovorene akcije.

HEI mora da komunicira **rezultate angažovanja** i **plan aktivnosti** relevantnim stejkholderima koristeći odgovarajuće komunikacione kanale. Kanali koji se mogu koristiti uključuju pisane izveštaje, telefonske pozive, mejlove, događaje namenjene stejkholderima, naknadne pojedinačne ili grupne sastanke, a gde je to primenljivo, informacije se mogu široko komunicirati unutar institucije i prema široj javnosti.

Pored angažovanja sa stejkholderima koji su učestvovali u samom procesu angažovanja, univerzitet mora da obavesti javnost o ukupnim **rezultatima angažovanja stejkholdera**, njegovom **uticaju**, i da prikaže vrednost angažovanja stejkholdera u okviru strategije i funkcionisanja univerziteta.

Izveštavanje o angažovanju stejkholdera mora biti integrisano u alate univerziteta za izveštavanje, uključujući godišnje i finansijske izveštaje, i može obuhvatati sledeće:

- grupe stejkholdera koje su bile angažovane,
- metode angažovanja koje su korišćene,
- učestalost angažovanja,
- ključna pitanja i zabrinutosti koje su istakli stejkholderi i odgovor univerziteta na ta pitanja.

## 2.5. Podsticanje saradnje i partnerstava

**Visokoobrazovna institucija (HEI)** treba da prepozna da različiti stejkholderi doprinose vrednosti i igraju važnu ulogu u pomaganju univerzitetu da postigne svoje strateške ciljeve. Pored toga, univerzitet treba da da visok prioritet **transparentnom, jasnom, proaktivnom i smislenom dijalogu** sa svim svojim stejkholderima.

Zbog toga HEI mora da usvoji **inkluzivan pristup prema stakeholderima** prilikom planiranja i sprovođenja svojih osnovnih aktivnosti. Ovo se mora postići uzimajući u obzir **razumne potrebe, interese i očekivanja stakeholdera univerziteta**, a istovremeno imajući u vidu **održivost univerziteta**.

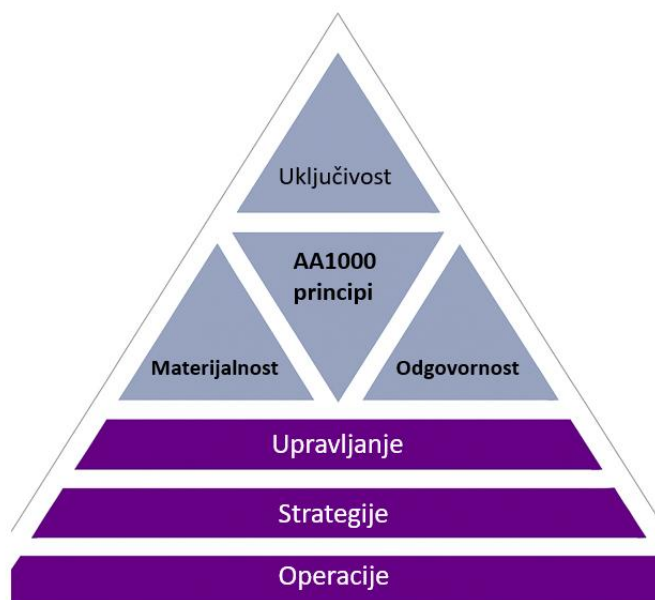
Usklađivanje potreba, interesa i očekivanja stakeholdera i obezbeđivanje održivosti univerziteta predstavlja **dinamičan i kontinuiran proces**. HEI mora da **uspostavi i održava snažne odnose sa materijalnim stakeholderima**, što će omogućiti univerzitetu da upravlja ovim odnosima i da postigne ravnotežu pri rešavanju složenih pitanja.

30

## 2.6. Podsticanje učešća i povratnih informacija po ESG dimenzijama

**AA1000 Standard za angažovanje stakeholdera (SES)** objavila je 2015. godine organizacija **AccountAbility**, vodeća globalna istraživačka, konsultantska i standardizaciona organizacija koja pruža inovativna rešenja u oblastima **društvene odgovornosti preduzeća i održivog razvoja**. Svrha **AA1000SES (2015)** standarda jeste da uspostavi **merila za procenu, planiranje i sprovođenje kvalitetnog angažovanja stakeholdera**.

Da bi se sproveo kvalitetan proces angažovanja stakeholdera zasnovan na međunarodnim najboljim praksama, **AA1000SES (2015)** zahteva da univerzitet poštuje **AccountAbility Principles Standard (AA1000APS, 2008)**, koji se zasniva na sledećim principima: **uključivost, materijalnost i odgovornost**



Slika 3: Integracija AA1000 principa u angažovanje stejkholdera

1. **Uključivost:** Univerzitet mora da angažuje materijalne stejkholdere na različitim nivoima, uključujući i nivo upravljanja.
2. **Materijalnost:** Donosioci odluka na univerzitetu moraju da identifikuju i jasno definišu pitanja koja su važna za univerzitet.
3. **Odgovornost:** Univerzitet mora da postupa transparentno i blagovremeno po pitanjima od materijalnog značaja. Ova pitanja mogu obuhvatati donete odluke, sprovedene aktivnosti i performanse univerziteta. Materijalna pitanja mogu biti specifična za pojedine stejkholdere i često se takmiče za ograničene resurse, pa odgovori moraju biti prioritizovani i adekvatno komunicirani.

**Ova tri principa moraju biti usvojena i dosledno primenjivana u okviru sistema upravljanja univerziteta.**

## 2.7. Održavanje kontinuiranog angažovanja i učešća

Svaka **visokoobrazovna institucija (HEI)** treba da razvije **okvir** koji sadrži odredbe primenljive na članove **upravnog odbora, zaposlene, studente i treća lica** koja HEI može angažovati za sprovođenje svojih **programa i aktivnosti**.

Cilj ovog okvira je da opiše **osnovne principe upravljanja odnosima sa stakeholderima** koji se primenjuju u okviru **HEI**, a koji treba da::

32

- uspostave i održavaju stabilne i obostrano korisne odnose sa materijalnim stakeholderima;
- kontinuirano unapređuju komunikaciju i angažovanje kako bi se upravljalo razumnim potrebama i očekivanjima stakeholdera; i
- obezbede ciljane i blagovremene informacije na proaktivan način različitim stakeholderima

Razvijanje ovakvog okvira podrazumeva da **angažovanje stakeholdera** mora biti integrisano u osnovne funkcije univerziteta, i to u oblasti korporativnog upravljanja, strategije i operacija.

### 1. Integracija u korporativno upravljanje univerziteta

Angažovanje stakeholdera mora biti uključeno u sistem upravljanja univerziteta. Sistem univerziteta treba da definiše proces donošenja odluka, kao i uloge i odgovornosti različitih struktura. Upravljanje univerzitetom i procesi donošenja odluka zahtevaju formalne okvire za identifikovanje materijalnih pitanja i prikupljanje relevantnih informacija kako bi se formiralo mišljenje, donela odluka i sprovela u delo.

### 2. Integracija u strategiju univerziteta

Politike i procesi univerziteta moraju da uključe zahtev za korišćenje angažovanja stakeholdera prilikom razvoja strategija i važnih dokumenata, uključujući i politike.

### 3. Integracija u operativno upravljanje univerziteta

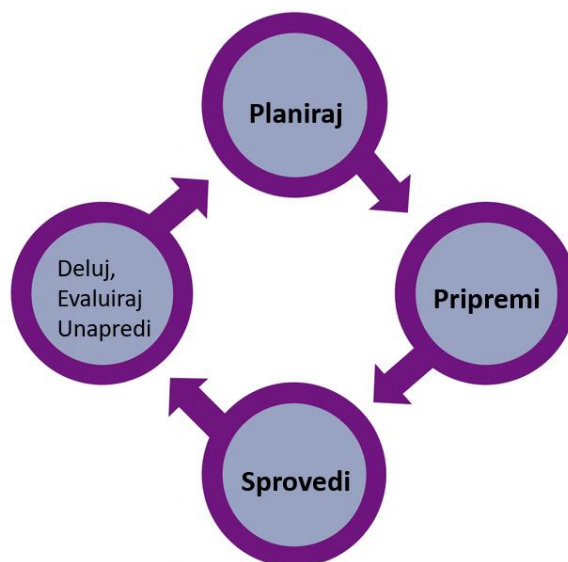
Angažovanje stejkholdera mora biti uključeno u operativno funkcionisanje univerziteta. Snažni i dobro upravljani odnosi sa stejkholderima grade poverenje i podršku, a uvidi stečeni kroz angažovanje doprinose održivosti univerziteta.

Proces angažovanja stejkholdera treba da obuhvata četiri faze:

- Planiranje (Plan),
- Priprema (Prepare),
- Implementacija (Implement), i
- Delovanje, revizija i unapređenje (Act, Review and Improve)

33

Slika 4: Proces angažovanja stejkholdera



Visokoobrazovna institucija (HEI) mora razviti **plan angažovanja** koji obuhvata sledeće elemente: svrhu i obim angažovanja, vlasnike procesa angažovanja, jasno definisane uloge i odgovornosti različitih stejkholdera, identifikaciju stejkholdera, njihovo profilisanje i mapiranje, nivo(e) angažovanja, metode i granice u pogledu razmene informacija.

Planiranje **angažovanja stejkholdera** mora započeti utvrđivanjem svrhe angažovanja, njegovog obima, i stejkholdera koji moraju biti uključeni.

Vlasnik procesa mora najpre da **utvrdi svrhu angažovanja**, tj. potrebu, problem ili rizik koji treba rešiti. Definisane obima angažovanja mora uzeti u obzir.

- Materijalno pitanje koje angažovanje treba da adresira i poveže sa svrhom. Materijalno pitanje se odnosi na ono koje može uticati na odluke, akcije i ponašanje stejkholdera i/ili univerziteta;
- Fakultet, odeljenje ili organizacionu jedinicu i aktivnosti koje će angažovanje obuhvatiti;
- Da li će angažovanje stejkholdera biti usmereno na dugorošna strateška pitanja, aktuelne izazove, ili na obe oblasti.

34

**Vlasnik angažovanja** nadgledaće planiranje, implementaciju i evaluaciju programa angažovanja, uključujući i identifikaciju stejkholdera koji treba da budu uključeni.

Na početku angažovanja, vlasnik procesa, uz doprinos stejkholdera, treba da uspostavi **pravila angažovanja** i osigura da se ceo proces sprovodi profesionalno, pošteno, transparentno i s poštovanjem

Da bi se identifikovali i pripremili rizici angažovanja, **vlasnik procesa mora:**

- Identifikovati, proceniti i adresirati rizike angažovanja;
- Predvideti moguće negativne ishode i razviti strategije ublažavanja;
- Identifikovati mogućnosti za izgradnju pozitivnih odnosa.

**Vlasnik angažovanja** mora takođe prepoznati i ublažiti faktore koji bi mogli negativno uticati na sposobnost stejkholdera da se efikasno uključe.

Pored toga, vlasnici angažovanja moraju **pratiti i meriti proces angažovanja** kako bi se osiguralo da su postignuti željeni rezultati i, što je najvažnije, da se identifikuju oblasti koje zahtevaju unapređenje. Vlasnik angažovanja mora **definisati ključne indikatore performansi** (KPI) koji će se koristiti za merenje uspešnosti angažovanja

## Bibliografija:

- Shirk et al (2012) Ecology and Society 17(2): 29 <http://dx.doi.org/10.5751/ES-04705-170229>;
- Wagner-Ahlf, Christian, (coordinator), 2021, Strategies of stakeholder engagement. Mapping and analysis of approaches and strategies within the SEA-EU alliance

## Literatura

35

- <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/> - Accessed on 8 July 2021
- <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> - Accessed on 09 July 2021
- <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>) – Accessed on 17 August 2021
- <https://www.adams.africa/wp-content/uploads/2016/11/King-IV-Report.pdf> – Accessed on 17 August 2021
- <https://intuitix.co/how-to-measure-stakeholder-engagement/> - Accessed on 02 September 2021
- <https://project-management.info/stakeholder-engagement-matrix/> - Accessed on 02 September 2021
- <https://www.the-vital-edge.com/engagement-pyramid/> - Accessed on 07 September 2021
- <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/stakeholders> – Accessed on 15 August 2022

# Poglavlje 3: ESG politike i prakse

## 3.1 Pregled evropskih politika

### Uvod

**Evropska unija** je postepeno razvila snažan okvir politika za rešavanje izazova u oblasti **ESG-a (ekoloških, društvenih i upravljačkih pitanja)**, prepoznajući njihovu ključnu ulogu u postizanju održivosti, pravičnosti i odgovornosti. Inicijative kao što su **Evropski zeleni dogovor** (European Green Deal), **EU taksonomija** i **Evropski stub socijalnih prava** (European Pillar of Social Rights) predstavljaju posvećenost EU integrisanju ESG principa u sve sektore, uključujući i **visoko obrazovanje**. Ove politike služe kao putokaz za usklađivanje institucionalnih praksi sa širim društvenim i ekološkim ciljevima. U nastavku su predstavljeni ključni evropski okviri i politike u oblasti ESG-a, sa posebnim naglaskom na njihov značaj za **visokoškolske ustanove**.

36

### Ključni ESG okviri i politike Evropske unije

Tokom vremena, **Evropska unija** je uspostavila nekoliko ključnih okvira kako bi integrirala **ESG principe** u svoju političku agendu. Ove politike takođe služe kao smernice za transformaciju **visokoškolskih institucija** (HEIs). Jedan od stubova ekološke politike EU jeste **Evropski zeleni dogovor** (European Green Deal). Usvojen 2019. godine, on ima za cilj da transformiše Evropsku uniju u modernu, resursno efikasnu i konkurentnu ekonomiju, obezbeđujući nultu emisiju gasova sa efektom staklene bašte do 2050. godine, kao i ekonomski rast koji je razdvojen od upotrebe prirodnih resursa (European Commission, 2019; 2024a). Ove politike dodatno su podržane kroz **plan oporavka NextGenerationEU**, u okviru kojeg je 18,9 milijardi evra namenjeno ekološkim politikama, uz dodatnih 401 milijardu evra iz **Višegodišnjeg finansijskog okvira (MFF)** (European Commission, 2024b).

Tri ključna cilja navedena u okviru **Evropskog zelenog dogovora** posebno su značajna za ESG politike u **visokoškolskim ustanovama** (HEIs). Prvo, jedan od ciljeva

jeste podsticanje saradnje između visokoškolskih ustanova, istraživačkih organizacija i kompanija radi zajedničkog rešavanja izazova u vezi sa **klimatskim promenama, održivom energijom**, budućim prehrambenim sistemima i pametnim, ekološki prihvatljivim rešenjima za urbani transport (European Commission, 2019: 18). Drugo, škole, obrazovne i trening institucije, kao i univerziteti, treba da imaju ključnu ulogu u **razvoju znanja i veština u oblasti klimatskih promena**, uz podršku okvira kompetencija EU, nastavnih resursa i mreža za obuku nastavnika (European Commission, 2019: 19). Treće, Evropska komisija ima za cilj da **podrži lokalne klimatske inicijative** i da prioritet da **zelenoj tranziciji** u budućim evropskim politikama i raspravama (European Commission, 2019: 22).

37

U skladu sa ovim ciljevima, Evropska unija je 2020. godine usvojila **Uredbu o EU taksonomiji** (EU Taxonomy Regulation), koja pruža **klasifikacioni sistem za održive ekonomske aktivnosti**. Ova uredba podstiče visokoškolske ustanove (HEIs) da usklađuju svoje **istraživačke, nastavne i operativne** aktivnosti sa ključnim ekološkim ciljevima, kao što su ublažavanje i **prilagođavanje klimatskim promenama, kontrola zagađenja i tranzicija ka cirkularnoj ekonomiji**. HEIs mogu doprineti **održivom korišćenju vode, zaštiti biodiverziteta i obnovi ekosistema** kroz inovativna istraživanja, prakse na kampusu i obrazovne programe. Integracijom ovih ciljeva, univerziteti aktivno doprinose širem **klimatskom i održivom programu** Evropske unije (Regulation (EU) 2020/852; European Commission, 2024c).

Ciljevi politika definisani u okviru **Evropskog zelenog dogovora** i **Uredbe o EU taksonomiji** dodatno su integrisani u program **Horizon Europe**, kroz usmeravanje mogućnosti finansiranja i davanje **prioriteta projektima koji su fokusirani na održivost** (European Commission, 2021).

Kada je reč o **socijalnoj dimenziji**, Evropska unija je 2017. godine usvojila **Evropski stub socijalnih prava** (European Pillar of Social Rights – EPSR) sa ciljem podsticanja socijalne konvergencije naviše nakon ekonomske krize (European Commission, 2017; de la Porte et al., 2023). EPSR obuhvata 20 načela koja se odnose na **jednake mogućnosti i pristup tržištu rada, pravedne radne uslove, te socijalnu zaštitu i inkluziju**. Ova načela usmeravaju EU ka snažnoj socijalnoj Evropi koja je

pravedna, inkluzivna i obezbeđuje jednake mogućnosti za sve (European Commission, 2017; European Commission, 2024d). Na taj način, EPSR naglašava **jednakost, raznolikost i inkluziju** kao temeljne vrednosti. Ovaj okvir utiče na politike visokoškolskih ustanova (HEIs), usmeravajući ih da povećaju pristup obrazovanju za nedovoljno zastupljene grupe i da promovišu **rodnu ravnopravnost** (European Commission, 2022a). Dalji primeri uključuju **Evropski obrazovni prostor (European Education Area – EEA)**, čije je formiranje planirano do 2025. godine. EEA ima za cilj da poboljša saradnju među državama članicama i relevantnim akterima, čime se podstiče razvoj **otpornijih i inkluzivnijih nacionalnih obrazovnih sistema** (European Commission, 2020). Na primer, **Erasmus+ program** predstavlja stub EEA i omogućava **mobilnost i međunarodnu saradnju**, pri čemu ugrađuje **društvenu odgovornost** u razmene studenata i nastavnog osoblja (European Commission, 2020: 10–12; European Commission, 2024e).

**Upravljanje** (Governance) predstavlja još jednu ključnu komponentu ESG politika. Evropska unija je usvojila niz direktiva radi unapređenja **transparentnosti i odgovornosti**, među kojima se posebno izdvaja **Direktiva o korporativnoj dužnoj pažnji u oblasti održivosti** (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDD) (Directive (EU) 2024/1760). Ova direktiva obavezuje organizacije da identifikuju, spreče i adresiraju negativne uticaje na **životnu sredinu** (npr. zagađenje, gubitak biodiverziteta) i na **ljudska prava** (npr. eksploataciju radnika ili dečji rad) (European Commission, 2022b; Pircher, 2023: 34). Komplementarna ovom okviru je **Direktiva o izveštavanju o održivosti preduzeća** (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) (Directive (EU) 2022/2464), koja zahteva od institucija da objavljuju **informacije povezane sa ESG** praksama, čime se uspostavlja standardi za izveštavanje o **pokazateljima održivosti**. Usklađivanjem sa ovim okvirima, visokoškolske ustanove (HEIs) ne samo da podležu višim **standardima odgovornosti**, već se i podstiču da usvoje **participativne modele upravljanja**, u kojima se stejkholderi aktivno uključuju u procese donošenja odluka. Zajedno, ove politike doprinose **holističkom pristupu** integraciji ESG principa u visoko obrazovanje, osiguravajući njihovu usklađenost sa širim ciljevima EU u oblasti **održivosti i društvene pravičnosti**.

## Izazovi za visokoškolske ustanove (HEIs)

Implementacija **ESG okvira i politika u Evropskoj uniji donosi i izazove i mogućnosti za visokoškolske ustanove** (HEIs). Jedan od ključnih izazova jeste usklađivanje institucionalnih praksi sa ambicioznim ciljevima EU, poput postizanja **klimatske neutralnosti** i promovisanja društvene **pravičnosti**, uz istovremeno suočavanje sa ograničenim resursima i različitim institucionalnim kapacitetima. Međutim, ove politike istovremeno pružaju i značajne mogućnosti za HEIs da preuzmu vodeću ulogu u oblasti **inovacija, istraživanja o održivosti i inkluzivnog upravljanja**, čime jačaju svoju ulogu pokretača **društvenih transformacija**. Korišćenjem programa finansiranja EU i razvijanjem saradnje između različitih sektora, visokoškolske ustanove mogu prevazići prepreke u **implementaciji i aktivno doprineti zelenoj i digitalnoj tranziciji**. Gledano unapred, ostvarenje ovih ciljeva zahteva **stalnu posvećenost integraciji ESG principa u institucionalne strategije**, uz podršku kroz **bolju usklađenost politika, aktivno uključivanje stejkholdera i inicijative za jačanje institucionalnih kapaciteta**.

## References

- de la Porte, C., Im, Z. J., Pircher, B., & Szelewa, D. (2023). The EU's work-life balance directive: Institutional change of father-specific leave across member states. *Social Policy & Administration*, 57(4), 549–563.
- Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC, and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting.
- Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937.
- European Commission. (2017). The European Pillar of Social Rights. Brussels, 26.4.2017, COM(2017) 250 final.

- European Commission. (2019). The European Green Deal. Brussels, 11.12.2019, COM(2019) 640 final.
- European Commission. (2020). Achieving a European Education Area by 2025. Brussels, 30.9.2020, COM(2020) 625 final.
- European Commission. (2021). Horizon Europe: Strategic Plan 2021–2024, Directorate-General for Research and Innovation, Publications Office of the European Union, available under, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/083753>, last access 13.12.2024.
- European Commission. (2022a). European Education and Culture Executive Agency, Towards equity and inclusion in higher education in Europe, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2797/631280>, last access 13.12.2024.
- European Commission. (2022b). Just and sustainable economy: Commission lays down rules for companies to respect human rights and environment in global value chains, available under: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_1145](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145), last access 13.12.2024.
- European Commission. (2024a). The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent, available under: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en), last access 13.12.2024.
- European Commission. (2024b). Recovery plan for Europe, available under: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe\\_en#main-elements-of-the-package](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en#main-elements-of-the-package), last access 13.12.2024.
- European Commission. (2024c). EU taxonomy for sustainable activities, available under: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en), last access 13.12.2024.
- European Commission. (2024d). The European Pillar of Social Rights in 20 principles, available under: <https://employment-social->

[affairs.ec.europa.eu/european-pillar-social-rights-20-principles\\_en](https://affairs.ec.europa.eu/european-pillar-social-rights-20-principles_en), last access 13.12.2024.

- European Commission. (2024e). Erasmus+. EU programme for education, training, youth and sport, available under: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>, last access 13.12.2024.
- Pircher, B. (2023). The EU's Commission Regulatory Scrutiny Board : better regulation or biased influence on legislation?. Vienna, AK Wien. 52, <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/image/AC16837212/>
- Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088, OJEU, 22.6.2020, L 198/13-43.

## 3.2 Mapa ESG politika i praksi

Ovaj odeljak predstavlja sveobuhvatan okvir za identifikovanje i prikaz najboljih praksi u okviru dimenzija **životne sredine** (Environmental), **društva** (Social) i **upravljanja** (Governance) u **visokoškolskim ustanovama** (HEIs). Cilj je da se predstave primenljivi pristupi koje visokoškolske ustanove mogu usvojiti kako bi ostvarile svoje ESG ciljeve i zadatke. Korišćenjem primera iz različitih institucija — Univerziteta Metropolitan u Beogradu, Univerziteta Linneus (Linnaeus University), Univerziteta u Almeriji (University of Almería) i Univerziteta u Lođu (University of Łódź) — ovaj deo daje pregled 30 ESG politika i praksi. Ove prakse osvetljavaju institucionalne strategije za održivost, inkluziju i odgovorno upravljanje, čime doprinose unapređenju sveukupne ESG transformacije visokoškolskih ustanova

42

### 3.2.1. Najbolje prakse iz studija slučaja (videti odeljak 3.3.)

#### Dimenzija životne sredine – najbolje prakse

Jedna od najznačajnijih praksi u okviru **dimenzije zaštite životne sredine** jeste integracija inicijativa održivosti sa nacionalnim i međunarodnim okvirima. Na primer, **Metropolitan Univerzitet Beograd (BMU)** usklađuje svoje ekološke aktivnosti sa Zakonom Republike Srbije o zaštiti životne sredine i sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija (SDGs). Ove aktivnosti uključuju ugrađivanje tema održivosti u nastavne programe, kao i promovisanje ekološke svesti putem inicijativa kao što su MetEcoFriendly brošure i program ReCreation. Slično tome, **Univerzitet Linneus (LNU)** u Švedskoj sprovodi ekološke principe u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Švedske, uključujući integraciju ekoloških aspekata u sve operacije univerziteta i učestvovanje u nacionalnom konzorcijumu univerziteta radi usklađivanja klimatskih strategija sa Pariskim sporazumom i ciljem ograničenja globalnog zagrevanja na 1,5°C.

Još jedan izuzetan pristup odnosi se na **održivost u upravljanju univerzitetkim kampusima**. **Univerzitet u Almeriji (UAL)** predstavlja dobar primer kroz promovisanje održive mobilnosti, uključujući postavljanje stanica za punjenje

električnih trotineta, čime se smanjuju emisije ugljen-dioksida i podstiče ekološki prihvatljiv transport unutar kampusa. Takođe, **Univerzitet u Lođu (University of Łódź)** pokazuje liderstvo u oblasti energetske održivosti instaliranjem fotonaponskih (solapnih) panela za proizvodnju obnovljive energije, čime se smanjuje zavisnost od konvencionalnih izvora i reduciraju emisije gasova sa efektom staklene bašte.

**Angažovanje zajednice** predstavlja još jedno obeležje najboljih praksi u oblasti zaštite životne sredine. **Metropolitan univerzitet Beograd (BMU)** aktivno uključuje studente i širu javnost kroz događaje poput festivala AllBreadDog, čime podstiče kulturu ekološke odgovornosti i jača svest o značaju održivog ponašanja. S druge strane, **Univerzitet u Almeriji (UAL)** sprovodi projekat INDALO, koji ima za cilj praćenje klimatskih promena i njihovih efekata na lokalne ekosisteme, čime se ističe uloga visokoškolskih ustanova u rešavanju regionalnih ekoloških izazova putem naučne saradnje i multidisciplinarnog pristupa.

Konačno, **integracija održivosti u obrazovni** proces predstavlja ključni element ekološki odgovornih praksi. **Metropolitan univerzitet Beograd (BMU)** u svoj nastavni plan i program uključuje kurseve fokusirane na održivost, čime se kod studenata od početka studija razvija svest o zaštiti životne sredine i važnosti održivog razvoja. Slično tome, **Univerzitet Linneus (LNU)** kroz projekat „Izazovi 21. veka“ (Challenges of the 21st Century) produbljuje razumevanje studenata o globalnim ekološkim i društvenim pitanjima, podstičući ih na odgovorno ponašanje i donošenje održivih odluka.

## Društvena dimenzija – najbolje prakse

**Društvena dimenzija** stavlja akcenat na **pravičnost, inkluziju i angažovanje zajednice** kao ključne komponente najboljih praksi. **Metropolitan univerzitet Beograd (BMU)** u svom Statutu eksplicitno zabranjuje diskriminaciju i promovise jednakost svih studenata i zaposlenih, čime postavlja pravni temelj za inkluzivno i pravедno okruženje. Na toj osnovi, **Univerzitet u Almeriji (UAL)** dodatno jača institucionalnu posvećenost jednakosti kroz formiranje posebne **Jedinice za jednakost** (Equality Unit) i dobijanje **AENOR sertifikata o jednakosti**, čime se

potvrđuje usklađenost sa najvišim standardima rodne i društvene ravnopravnosti. Ovi primeri naglašavaju značaj formalizovanja obaveza prema inkluzivnosti unutar upravljačkih struktura visokoškolskih institucija.

Obezbeđivanje **prilagođenih usluga podrške za osetljive grupe** predstavlja još jednu ključnu praksu u okviru društvene dimenzije ESG pristupa. **Univerzitet u Lođu (University of Łódź)** odgovara na potrebe studenata kroz **Akademski centar za podršku** (Academic Support Center), koji pruža personalizovanu pomoć studentima sa **mentalnim poteškoćama i invaliditetom**, omogućavajući im potpuno i ravnopravno učešće u akademskom životu. Slično tome, **Univerzitet u Almeriji (UAL)** **sprovodi program UNIdiversidad**, namenjen podršci studentima sa invaliditetom, koji promoviše društvenu i akademsku integraciju kroz saradnju sa lokalnim organizacijama i institucijama.

44

Podsticanje **učešća nedovoljno zastupljenih grupa u određenim oblastima** predstavlja značajan pristup unapređenju društvene inkluzije. **Program „Naučnica posećuje tvoj centar“** (A Scientist Visits Your Centre) koji **sprovodi Univerzitet u Almeriji (UAL)** ima za cilj da inspiriše mlade žene da se opredele za **karijere u STEM** oblastima (nauka, tehnologija, inženjerstvo i matematika), prikazujući im uspešne ženske uzore iz nauke. Ovaj program ne samo da smanjuje rodne razlike, već i razbija stereotipe, osnažujući studentkinje da prepoznaju svoje mesto i mogućnosti u oblastima koje su tradicionalno bile pretežno muške.

**Angažovanje zajednice** ima podjednako važnu ulogu u okviru društvene dimenzije ESG pristupa. Program **„Ruralni kampus“** (Campus Rural), koji sprovodi **Univerzitet u Almeriji (UAL)**, povezuje studente sa **ruralnim zajednicama**, omogućavajući im da se uključe u rešavanje lokalnih izazova poput održivosti, razvoja preduzetništva i društvene inovacije. Ova inicijativa premošćava jaz između urbanih i ruralnih sredina i doprinosi dubljem razumevanju potreba i problema ruralnih područja, čineći studente aktivnim učesnicima u **razvoju zajednice** i lokalne održivosti.

## Dimenzija upravljanja – najbolje prakse

Dimenzija upravljanja (governance) naglašava značaj **transparentnog donošenja odluka** i **strateškog usklađivanja** sa institucionalnim ciljevima. Univerzitet u Almeriji (UAL) predstavlja primer **participativnog upravljanja**, jer u proces donošenja odluka aktivno uključuje članove univerzitetske zajednice putem odbora i komisija, čime se obezbeđuje **inkluzivnost, saradnja** i zajedničko odlučivanje. S druge strane, Metropolitan univerzitet Beograd (BMU) sprovodi sistematsko prikupljanje povratnih informacija od studenata i zaposlenih, kako bi svoje poslovanje uskladio sa **ESG principima**, čime razvija kulturu **odgovornosti, transparentnosti** i stalnog unapređenja.

45

Usklađivanje praksi upravljanja sa strateškim ciljevima predstavlja još jedan ključni pristup u okviru ESG dimenzije. Metropolitan univerzitet Beograd (BMU) integriše **ESG politike** u **proces reakreditacije**, čime se obezbeđuje da univerzitetske aktivnosti budu usklađene i sa nacionalnim i sa institucionalnim ciljevima. Slično tome, Univerzitet u Almeriji (UAL) primenjuje sistem **programskih ugovora**, koji povezuje finansiranje sa ostvarivanjem konkretnih ciljeva, čime se unapređuju **efikasnost, transparentnost** i **odgovornost** u upravljanju resursima.

Zajedničke istraživačke platforme takođe imaju ključnu ulogu u unapređenju ESG praksi u visokom obrazovanju. **Evropski institut za održivost u menadžmentu** pri Univerzitetu u Almeriji (UAL) pokazuje kako **univerzitetska partnerstva** mogu doprineti rešavanju **globalnih izazova održivosti**, kroz saradnju, multidisciplinarni pristup i razmenu znanja. Na sličan način, Univerzitet u Lođu (University of Lodz) kroz svoje **Međunarodne i naučne hubove** (International and Science Hubs) omogućava saradnju između istraživača, studenata i spoljnih stejkholdera, podstičući **inovacije, razmenu znanja** i jačanje povezanosti akademske zajednice sa društvom i privredom.

**Fleksibilnost** u praksama upravljanja predstavlja još jednu značajnu najbolju praksu. Univerzitet Linuš (Linnaeus University – LNU) pokazao je visok stepen adaptabilnosti tokom rata u Ukrajini, kada je pokrenuo inicijativu u kojoj su zaposleni davali **predloge za uštedu energije**. Ovaj participativni pristup podstakao je inovativnost i omogućio zaposlenima da aktivno učestvuju u procesu **donošenja odluka**, čime je potvrđena vrednost fleksibilnosti i uključivosti u kriznim situacijama.

### 3.2.2. Zaključak

Visokoobrazovne institucije (HEIs) imaju presudnu ulogu u unapređenju **održivosti**, podsticanju **inkluzivnosti** i obezbeđivanju odgovornog **upravljanja**. Usvajanjem najboljih praksi, kao što su integracija **ekoloških ciljeva** u nastavne programe, promovisanje **jednakosti** kroz zakonske i institucionalne politike i razvijanje **participativnog modela upravljanja**, univerziteti mogu efikasno doprineti ostvarivanju ESG ciljeva. Ova mapa **ESG politika** i praksi (**MAP**) pruža replikabilan okvir koji druge visokoobrazovne institucije mogu koristiti za implementaciju i unapređenje svojih **ESG strategija**, obezbeđujući dugoročan **uticaj** i usklađenost sa **globalnim ciljevima održivog razvoja**.

46

## 3.3 Studije slučaja

### Metropolitan univerzitet Beograd

#### Kontekst

**Metropolitan Univerzitet Beograd (BMU)** je nezavisna visokoškolska ustanova i naučno-obrazovna organizacija koja stvara buduće profesionalne i etičke lidere u Srbiji i regionu, sposobne da oblikuju našu budućnost. **Misija BMU** je da **doprinese obrazovnom, kulturnom, ekonomskom i društvenom napretku Srbije** kroz pružanje naprednih osnovnih i master akademskih studija iz oblasti informacionih tehnologija, umetnosti i menadžmenta, kao i kroz kontinuiranu stručnu edukaciju.

BMU je započeo sa radom kao **Fakultet za informacione tehnologije (FIT)**, osnovan 2005. godine. Izgrađen je na principima definisanim Bolonjskom deklaracijom za evropski obrazovni sistem. Godine 2010., novoosnovani **Fakultet za menadžment (FM)** i **Fakultet digitalnih umetnosti (FDU)** pridružili su se Fakultetu za informacione tehnologije, i ova tri fakulteta formirala su Univerzitet Metropolitan. Prateći trendove savremenog tržišta rada, prepoznali smo njegove potrebe i počeli da pružamo kvalitetno obrazovanje našim studentima u različitim oblastima. BMU studentima

pruža uvod u savremene tehničke koncepte i praksu u nekoliko naučnih i umetničkih oblasti: **Informacione tehnologije, Informacioni sistemi, Softversko inženjerstvo, Kompjuterske igre, Inženjerski i operacioni menadžment, Poslovni i marketinški menadžment, Menadžment u sportu, Grafički dizajn, Dizajn interaktivnih medija i Modni dizajn.** Danas BMU čine četiri fakulteta:

1. **Fakultet za informacione tehnologije – FIT;**
2. **Fakultet za menadžment – FM;**
3. **Fakultet digitalnih umetnosti – FDU;**
4. **Fakultet stranih jezika – FSJ.**

**Cilj BMU** je da postane ne samo univerzitet od regionalnog značaja, već i univerzitet **globalnih razmera.**

### Prikupljanje podataka

U razvoju dokumenta, primenili smo **sistematičan** i **višestruk pristup** kako bismo obezbedili sveobuhvatnu analizu praksi i politika u **BMU**. Prvi korak podrazumevao je korišćenje **metode analize sadržaja**, što nam je omogućilo da kvalitativno analiziramo širok spektar institucionalnih dokumenata. Ovi dokumenti su uključivali **pravila, odluke, godišnje izveštaje** i druge relevantne materijale koji ocrtavaju politike i strukture upravljanja univerziteta. Sistematičnim pregledom ovih tekstova, identifikovali smo ključne **teme, trendove** i **uvide** koji odražavaju pridržavanje univerziteta prema **ESG principima.**

### Odnos sa nacionalnim kontekstom u okviru Dimenzije životne sredine

Zajednička formalna inicijativa visokoškolskih ustanova u jednom od oblasti **ESG modela** u Republici Srbiji ne postoji. Kao rezultat toga, visokoškolske ustanove koriste nacionalne zakone, strategije i međunarodne akte iz oblasti zaštite životne sredine. U BMU, dimenzija životne sredine je usklađena sa **Ciljevima održivog razvoja (SDG)** kako je navedeno u Izveštaju Republike Srbije o održivom razvoju iz 2023. godine. Glavni izazovi, kao što su **klimatske mere**, odgovorna potrošnja i proizvodnja, te čista voda i sanitarne usluge, i dalje su oblasti fokusa. Kao odgovor na ove izazove, Republika Srbija je uvela inicijative za poboljšanje kvaliteta životne sredine. **Integralni**

**nacionalni plan za energiju i klimu (2024)** promoviše korišćenje čiste energije, a **Zakon o energetskej efikasnosti i racionalnoj upotrebi energije (2021)** pruža dodatnu podršku u ovom pravcu.

Iako ne postoji direktan pravni okvir specifično usmeren na visokoškolske ustanove u vezi sa politikama životne sredine, **BMU** integriše razmatranja o životnoj sredini unutar svojih širih nastavnih i vannastavnih aktivnosti. **Zakon o zaštiti životne sredine** podstiče obrazovne ustanove da neguju svest o životnoj sredini kroz akademske programe i naučna istraživanja (Član 6). U BMU, ovo je omogućeno kroz razne inicijative. **Pravilnik o nastavnoj delatnosti (2021)** promoviše svest o životnoj sredini rano u obrazovnom iskustvu studenata. Nekoliko inicijativa o životnoj sredini u BMU odražava posvećenost institucije održivosti. One uključuju **MetEcoFriendly** brošure, koje šire informacije o održivim praksama, **ReCreation**, koji promoviše kreativno angažovanje u odgovornosti prema životnoj sredini, i **AllBreadDog Festival**, koji podstiče uključivanje zajednice u ekološke ciljeve. Poboljšanja u kvalitetu vazduha zabeležena su u nedavnim izveštajima Agencije za zaštitu životne sredine, iako izazovi zagađenja i dalje postoje, posebno u vezi sa PM10 česticama. Spremnost građana da se uključe u reciklažu, kao što se vidi u projektu "Odvajamo", ukazuje na rastuću svest o životnoj sredini, zavisno od dostupnosti odgovarajuće infrastrukture.

**Posvećenost BMU održivosti životne sredine** dodatno se pokazuje uključivanjem obaveznih i izbornih predmeta fokusiranih na **održivi razvoj** u svoju akademsku ponudu, što je usklađeno sa **Zakonom o zaštiti životne sredine** (Član 6). Ovo obezbeđuje da su **svest i odgovornost prema životnoj sredini** deo iskustva učenja studenata, pozicionirajući BMU kao proaktivnog saradnika u **nacionalnim ciljevima održivosti**. Kroz ove akcije, BMU se usklađuje sa nacionalnim zakonima i propisima, gajeći kulturu **svesti o životnoj sredini** unutar akademske zajednice.

### Odnos sa nacionalnim kontekstom u okviru socijalne dimenzije

U razmatranju **socijalne dimenzije** BMU, neophodno je početi od **pravnih i institucionalnih okvira Republike Srbije** na najvišem nivou, a zatim analizirati kako se oni primenjuju u procedurama univerziteta. Na najvišem nivou, **Ustav Republike Srbije** garantuje jednakost u **ljudskim i manjinskim pravima**, koja su dalje zaštićena **međunarodnim ugovorima i zakonima**, često poreklom iz **Evropske unije, Ujedinjenih nacija** i drugih relevantnih organizacija. Ustav eksplicitno zabranjuje bilo koji oblik **diskriminacije**, bilo direktne ili indirektne, na osnovu rase, pola, nacionalnosti, društvenog porekla, rođenja, religije, političkog ili drugog ubeđenja, imovinskog stanja, kulture, jezika, starosti ili mentalne ili fizičke invalidnosti. Nadalje, Ustav garantuje **jednakost u zapošljavanju**. **Zakon o zabrani diskriminacije** dopunjuje ove oblasti kroz različite odredbe. On naglašava princip jednakosti za sve pojedince i zabranjuje neopravdanu diskriminaciju ili nejednak tretman, bilo u obliku radnje ili propusta (isključivanje, ograničavanje ili davanje prednosti), prema pojedincima, grupama ili njihovim članovima porodice i bliskim srodnicima. Diskriminacija je zabranjena na osnovu rase, boje kože, porekla, državljanstva, nacionalnog ili etničkog porekla, jezika, verskih ili političkih ubeđenja, pola, rodnog identiteta, seksualne orijentacije, polnih karakteristika, visine prihoda, imovinskog stanja, rođenja, genetskih karakteristika, zdravstvenog stanja, invaliditeta, bračnog ili porodičnog stanja, osuđivanosti, starosti, izgleda ili članstva u političkim, sindikalnim ili drugim organizacijama, kao i drugih stvarnih ili pretpostavljenih ličnih karakteristika. Iako Srbija nije članica **EU**, s obzirom na svoj **status kandidata** i orijentaciju ka pridruživanju, **acquis communautaire** mora se uzeti u obzir i relevantnom zakonodavstvu mora se posvetiti pažljiva pažnja, bez obzira na činjenicu da ono formalno trenutno nije obavezujuće. Tri ključne **EU direktive** koje se odnose na zabranu diskriminacije su: **Direktiva 2000/43/EC, Direktiva 2000/78/EC i Direktiva 2006/54/EC**. Osim zakona, razvijena je i **Strategija prevencije i zaštite od diskriminacije za period 2022-2023. godine**. **Zakon o visokom obrazovanju** ističe, pored svega ostalog u odredbi o Principima visokog obrazovanja, poštovanje **humanističkih i demokratskih**

**vrednosti** nacionalne i evropske tradicije, vrednosti **kulturnog nasleđa** i poštovanje **ljudskih prava i građanskih sloboda**, uključujući zabranu svih oblika **diskriminacije**.

**BMU** je posebno posvećen promovisanju **jednakosti** i zabrani svih oblika diskriminacije u svom radu. Ova posvećenost je eksplicitno kodifikovana u **Statutu BMU**, gde **član 12** potvrđuje poštovanje **humanističkih i demokratskih vrednosti** i zabranjuje bilo koji oblik diskriminacije kako studenata, tako i nastavnog i nenastavnog osoblja. Ovaj član služi kao temelj za osiguranje da se **jednakost i inkluzija** poštuju u svim aspektima univerzitetskog života, učvršćujući **posvećenost BMU** podsticanju **raznovrsnog i uvažavajućeg akademskog okruženja**. **Pravednost i jednakost** su sastavni deo **misije BMU**, jer garantuju **jednake šanse** za sve buduće studente, bez obzira na njihovu rasu, boju kože, pol, seksualnu orijentaciju, etničku pripadnost, nacionalnost, religiju, politička ubeđenja, invaliditet ili socioekonomsko poreklo. Ovaj sveobuhvatan pristup podstiče **inkluzivno akademsko okruženje**, obezbeđujući da svaki student ima priliku da pristupi obrazovanju i ostvari svoj potencijal. Pozivajući se na **Zakon o naučnoistraživačkoj delatnosti**, BMU je uspostavio sveobuhvatnu **Izjavu o politici osiguranja kvaliteta**. Ovaj zakon naglašava da se nauka i istraživanje, između ostalog, zasnivaju na principima **slobode, etike, rodne ravnopravnosti, odgovornosti prema životnoj sredini i održivog razvoja**, sa krajnjim ciljem poboljšanja kvaliteta **naučnih i istraživačkih aktivnosti**. U bliskoj vezi sa tim su **Zakon o inovacionoj delatnosti** i **Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije do 2025. godine**, poznata kao "**Moć znanja**". Kroz **Izjavu o politici osiguranja kvaliteta**, BMU nastoji da doprinese ovim strateškim ciljevima definisanjem svojih dugoročnih ciljeva, koji **uključuju kontinuirano i sistematsko unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja, poboljšanje studijskih programa, efikasnosti studija, kvaliteta nastave, pedagoškog rada nastavnika, uspeha studenata, rezultata naučnoistraživačkog rada, radnih uslova i upravljačkih procesa**. "**Socijalna**" dimenzija **ESG** u **BMU** se postiže kroz sintezu ovih pravnih okvira. Na primer, **BMU** redovno **anketira studente** i sprovodi **intervjue** kako bi procenio **kvalitet rada**. Ovaj pristup ne samo da učvršćuje **demokratske principe** već i obezbeđuje **učešće studenata u upravljanju i procesima donošenja odluka**, posebno po pitanjima koja

se tiču **kvaliteta nastave**, kako je navedeno u **Zakonu o visokom obrazovanju**. Prikupljanjem i analizom ove povratne informacije, **Komitet za osiguranje kvaliteta** identifikuje oblasti za poboljšanje, čime se obezbeđuje da **obrazovni programi** univerziteta budu usklađeni sa **potrebama studenata** i promenljivim zahtevima **tržišta rada**.

### Odnos sa nacionalnim kontekstom u okviru Dimenzije upravljanja

Razvoj obrazovanja u Republici Srbiji definisan je krovnim dokumentom "**Strategija razvoja obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji do 2030. godine**". Strategija tako indirektno definiše put i okvir delovanja visokoškolskih ustanova u pogledu primene ciljeva održivog razvoja i ESG modela. U domenu upravljanja, pomenuta strategija je, pored ostalih dokumenata, kao osnov koristila sledeće: **Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije 2021–2025 "Moć znanja"**, **Strategija pametne specijalizacije 2020–2027**, **Strategija razvoja veštačke inteligencije 2020–2025**, **Strategija prevencije i zaštite dece od nasilja 2020–2023**, **Strategija unapređenja položaja osoba sa invaliditetom 2020–2024**, **Strategija razvoja digitalnih veština 2020–2024**, **Nacionalna strategija za mlade 2015–2025**, **Strategija društvenog uključivanja Roma i Romkinja 2016–2025**, **Strategija zapošljavanja 2021–2026**, **Strategija prevencije i borbe protiv rodno zasnovanog nasilja 2021–2025**, **Nacionalna strategija bezbednosti**, i **Akcioni plan za Poglavlje 23 u pregovorima sa EU**.

Zajednička formalna inicijativa **visokoškolskih ustanova** u jednoj od oblasti **ESG modela** ne postoji. Međutim, visokoškolske ustanove se pojedinačno prilagođavaju novim promenama i propisima; odnosno, pojedinačno pokreću inicijative u ovom domenu unutar svojih ustanova. Od 2020. godine, promene u strukturi zahteva za dobijanje **dozvole za nastavu u visokom obrazovanju** koje izdaje **Nacionalno akreditaciono telo** ([www.nat.rs](http://www.nat.rs)), značajno u pogledu **upravljačkog pregleda** studijskih programa, fakulteta i univerziteta, imale su značajan uticaj na visokoškolske ustanove. U prethodne dve godine, **BMU** je prošao kroz proces **reakreditacije** u vezi sa studijskim programima, institucijama i naučnim radom

i značajno je unapredio svoje poslovanje promenama kao što su češća **anketiranja zadovoljstva zaposlenih**, usklađivanje **plana stručnog usavršavanja** nastavnog i nenastavnog osoblja, povećanje **učešća studenata u upravljačkim procesima**, uključivanje **stejkholdera iz industrije** u kreiranje univerzitetskih proizvoda i usluga, i jačanje aktivnosti **kluba alumni**. **Dimenzija upravljanja** u sektoru visokog obrazovanja Srbije vodi se raznim **nacionalnim strategijama** koje naglašavaju **održivi razvoj, digitalne veštine i inkluziju**, između ostalih prioriteta. **BMU** se uskladio sa ovim strategijama prilagođavajući svoje poslovanje, poboljšavajući **učešće studenata** u donošenju odluka i uključujući **stejkholdere iz industrije** u oblikovanje univerzitetske ponude.

## Reference

1. Belgrade Metropolitan University. (2021). *Statutes of BMU*. Belgrade Metropolitan University, Belgrade.
2. Belgrade Metropolitan University. (2022). *Quality assurance policy statement*. Belgrade Metropolitan University, Belgrade.
3. Belgrade Metropolitan University (2021). *Self-evaluation report for school year 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021*. Belgrade Metropolitan University, Belgrade
4. Belgrade Metropolitan University (2023). *Self-evaluation report for school year 2021/2022*. Belgrade Metropolitan University, Belgrade
5. Government of Republic of Serbia. (2019). *Strategy of scientific and technological development of the Republic of Serbia for the period from 2021 to 2025 - Power of knowledge*. Government of Republic of Serbia, Belgrade.
6. Ministry of Mining and Energy. (2024). *Integrated national energy and climate Plan of the Republic of Serbia for the period 2030 with the projections up to 2050*. Government of the Republic of Serbia, Belgrade.

7. RERI. (2024). *Analysis of the annual report on the state of air quality in the Republic of Serbia for 2022*. RERI, Belgrade.
8. SEPA. (2023). *Annual report on air quality in the Republic of Serbia in 2023*. SEPA, Belgrade.
9. Sustainable development report. (2023). Available at <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/serbia/policy-efforts>, retrieved 2024.
10. The Constitution of the Republic of Serbia (Official Gazette of the RS, no. 115/2021).
11. The Law on energy efficiency and rational use of energy (Official Gazette of the RS, no. 40/2021).
12. The Law on higher education, (Official Gazette of the RS, no. 76/2023).
13. The Law on Prohibition of Discrimination (Official Gazette of the RS, no. 52/2021).
14. The Law on innovative activity (Official Gazette of the RS, no. 129/2021).
15. The Law on Science and research, (Official Gazette of the RS, no. 49/2019).
16. The Strategy for the development of education and upbringing in the Republic of Serbia until 2030 (Official Gazzete of the RS, no. 63/2021).
17. The Law on Environmental Protection (Official Gazette of the RS, no. 95/2018).

## Lineus Univerzitet, Švedska

### Kontekst

Univerzitet Lineus (LNU) **Univerzitet Linne** (LNU) je prilično mladi državni univerzitet u švedskoj istorijskoj pokrajini **Smoland** koji je stekao status punopravnog univerziteta 1999. godine. On predstavlja spajanje dva prethodna univerziteta primenjenih nauka u **Veksju** i **Kalmaru** i ima kampus na oba mesta sa 5 fakulteta i

approximately 16,000 studenata (Linnaeus University, 2024a). U Švedskoj, **Zakon o visokom obrazovanju** zahteva da sve **visokoškolske ustanove** promovišu održivi razvoj i rodnu ravnopravnost kroz svoje aktivnosti i radne metode (Swedish Council for Higher Education, 2024). Dok univerzitet ima za cilj da u potpunosti primeni **globalne ciljeve održivog razvoja** Ujedinjenih nacija i **Agendu 2030**, LNU je razvio širok i integrativan pristup za postizanje ovih ciljeva uključivanjem 'ekološke, ekonomske i društvene' dimenzije (Linnaeus University, 2024b). Ovo je takođe izraženo u sveobuhvatnoj **viziji i strateškim dokumentima** univerziteta (Linnaeus University, 2024c).

Pored toga, i u skladu sa švedskim **Zakonom o visokom obrazovanju**, LNU se službeno posebno fokusira na **klimatsku politiku** kao i na **ravnopravnost**, gde su razvijeni posebni akcioni planovi (Linnaeus University, 2021, 2023). Konkretni i merljivi ciljevi navedeni su u **akcionom planu za klimu iz 2023.** godine, koji uključuje da se **emisije ugljen-dioksida** od službenih putovanja smanje za 50% po punom radnom vremenu do 2025. godine u poređenju sa nivoom iz 2019. godine (Linnaeus University, 2023). Dok izveštaj o ravnopravnosti ukazuje na **nejednakost** između muškaraca i žena, konkretne mere nisu uključene, već pre svega opšte ideje i instrumenti za stvaranje veće svesti o ovom pitanju uključivanjem svih različitih nivoa studiranja, rada i istraživanja (Linnaeus University, 2021). Ovi ciljevi prate švedski **Zakon o zabrani diskriminacije** koji zahteva od univerziteta da mapiraju i analiziraju rizike od **diskriminacije** pri **upisu, procesu zapošljavanja, nastavnim metodama, organizaciji obrazovanja** i pri ispitivanju i **ocenjivanju studentskih postignuća** (Diskrimineringsombudsmannen, 2008). Pored toga, **nacionalni ciljevi politike rodne ravnopravnosti** treba da se primenjuju u kontekstu **zapošljavanja**. Ovo uključuje procenu rizika od **diskriminacije** u **radnim uslovima, zaradama i uslovima zapošljavanja**, zapošljavanju i napredovanju, kao i pitanjima **balansa između posla i privatnog života** (Swedish Work Environment Authority, 2024). Nadalje, LNU je upućen da obezbedi da **48% novoimenovanih profesora budu žene**, a od univerziteta se zahteva da poveća **udeo istraživačica** i obezbedi **poštene uslove** u sprovođenju istraživanja (Linnaeus University, 2021).

## Prikupljanje podataka

Da bismo identifikovali trenutne ESG **politike i strategije**, kao i sveobuhvatnu **strategiju održivosti** univerziteta, postupili smo u tri različita koraka. Prvo, prikupili smo sve **zvanične dokumente** koji se tiču održivosti i **ESG politika** koje univerzitet stavlja na raspolaganje. Ove dokumente smo analizirali putem kvalitativne **analize sadržaja** i fokusirali smo se na postojeće politike i **prakse**. Drugo, sproveli smo **fokus grupe** sa zaposlenima na LNU koji rade sa ovim ESG politikama kako bismo identifikovali trenutne implementacione **prakse** i potencijalne **izazove** vezane za njih. Ove fokus grupe su snimljene i transkribovane kako bi se analizirale. Pri analizi smo se fokusirali na implementacione prakse i potencijalne **neusklađenosti** između analiziranih zvaničnih dokumenata i stvarnih praksi. Treće, sproveli smo **ekspertske intervju** sa predstavnicima industrije, kao i sa istraživačima i nastavnicima iz ove oblasti, o njihovim mišljenjima o ESG politikama i praksama univerziteta kako bismo identifikovali potencijalne nedostatke u kapacitetu univerziteta da doprinese **Ciljevima održivog razvoja**. U nastavku, predstavljamo naše glavne nalaze i pojedinačne studije slučaja vezane za svaku od ESG dimenzija.

55

## Studije slučaja

### Životna sredina

#### Case 1

Kako bi se ispunili klimatski ciljevi postavljeni sporazumom iz Pariza, kojem su se Švedska i druge nacije posvetile, emisije gasova sa efektom staklene bašte moraju se prepoloviti svakih deset godina. Konzorcijum od 36 švedskih univerziteta i koledža razvio je jedinstveni klimatski okvir koji će podržati njihove pojedinačne klimatske strategije, s namerom da se usklade sa ograničenjem porasta temperature od 1,5°C do 2030. godine, što je definisano sporazumom iz Pariza (KTH, 2019). Ova inicijativa ima za cilj da smanji direktne emisije i istovremeno unapredi angažovanje na društvenim klimatskim pitanjima.

Klimatski okvir ocrtava kako univerziteti i koledži treba da se uključe u inicijative za ublažavanje klimatske štete. Učesnice institucije priznaju klimu kao ključno i prioritetno pitanje za budućnost i obavezuju se na sledeće radnje:

1. Nastaviće da doprinose društvenom napretku za postizanje klimatskih ciljeva kroz obrazovanje, istraživanje i saradnju.
2. Smanjiće sopstveni uticaj na klimu, s ciljem da do 2030. godine sprovedu mere usklađene sa ograničenjem zagrevanja od 1,5°C.
3. Postaviće dugoročne ciljeve za klimatske napore i dodeliti resurse za postizanje ovih ciljeva kao i za sprovođenje mera praćenja.
4. Jasno će komunicirati svoje klimatske napore kako bi inspirisali i širili znanje drugim entitetima i široj društvenoj zajednici.

56

Klimatski okvir je povezan sa smernicama koje ocrtavaju ključne oblasti u kojima sektor visokog obrazovanja može da utiče na društvo i predlaže mere za smanjenje uticaja na klimu. Ove smernice pomažu svakom univerzitetu da odabere oblasti fokusa, definiše ciljeve i odredi potrebne mere prilagođene njihovim specifičnim okolnostima.

Univerziteti i koledži imaju ključnu ulogu u ovom poduhvatu kroz svoje osnovne misije, koje su sada važnije nego ikada. Ove institucije imaju zadatak da istražuju klimatske promene, fokusirajući se i na strategije za ublažavanje i na metode adaptacije. Takođe su odgovorne za obrazovanje građana i budućih lidera sposobnih da sprovedu potrebne radnje. Pored toga, visokoškolske ustanove su ključne u razvoju rešenja za smanjenje emisije gasova staklene bašte i uklanjanje postojećeg ugljen-dioksida iz atmosfere, i učestvuju u primeni ovih rešenja. Nadalje, promovišu širenje novih naučnih saznanja.

Za sektor visokog obrazovanja u celini, ove aktivnosti predstavljaju najznačajnije prilike za efikasno doprinošenje klimatskoj akciji i sastavni su deo klimatskog okvira. Ovaj okvir se ne tiče samo istraživanja i obrazovanja, već ima za cilj i da minimizira emisije koje su direktno povezane sa operativnim aktivnostima univerziteta.

## Slučaj 2

Uredba o upravljanju zaštitom životne sredine u državnim agencijama zahteva od univerziteta da ima sistem upravljanja zaštitom životne sredine sa pridruženim upravnim odborom za upravljanje zaštitom životne sredine (Naturvardsverket, 2024). Cilj sistema upravljanja zaštitom životne sredine vlasti je da stvori sistematski rad na zaštiti životne sredine kako bi se smanjio negativan i povećao pozitivan uticaj operativnih delatnosti na životnu sredinu. Da bi doprinele postizanju ovih ciljeva, državne agencije obuhvaćene Uredbom (2009:907) o upravljanju zaštitom životne sredine u državnim agencijama moraju uvesti i razvijati sistem upravljanja zaštitom životne sredine.

57

Glavni zadatak Saveta za životnu sredinu pri LNU je da koordinira i razvija strateški rad na održivosti na nivou celog univerziteta (LNU, 2024). Savet takođe treba da podrži saradnju sa drugim savetima i odborima gde su pitanja održivosti povezana sa obrazovanjem, istraživanjem i radnim okruženjem. U junu 2020. godine, osnovana je Upravna grupa za sistem upravljanja zaštitom životne sredine (2020/2316-1.3) sa zadatkom da vodi i razvija sveobuhvatni rad na upravljanju zaštitom životne sredine Univerziteta Linne.

Upravni odbor za sistem upravljanja zaštitom životne sredine ima važan zadatak unutar državnih agencija u Švedskoj (Naturvardsverket, 2024). Njihova glavna odgovornost je da nadgledaju i podrže implementaciju i razvoj sistema upravljanja zaštitom životne sredine unutar agencija. Evo nekih centralnih aspekata njihove misije:

**Praćenje i podrška:** Upravni odbor prati kako je sistem upravljanja zaštitom životne sredine integrisan u operativne delatnosti agencija. Oni pružaju savete, podršku i smernice kako bi osigurali da sistem deluje efikasno.

**Mesečni sastanci:** Rukovodilac projekta održava redovne sastanke sa upravnim odborom kako bi razgovarao o statusu projekta i budućim planovima. Ovo omogućava kontinuiran dijalog i prilagođavanje rada na upravljanju zaštitom životne sredine.

**Fokus oblasti:** Upravni odbor razmatra oblasti kao što su indirektni uticaj na životnu sredinu, službena putovanja i transport, korišćenje energije i zahtevi za zaštitu životne sredine u nabavkama. Ove oblasti su ključne za smanjenje negativnih uticaja na životnu sredinu i povećanje pozitivnih uticaja.

**Izveštavanje:** Upravni odbor je odgovoran za izveštavanje o radu na upravljanju zaštitom životne sredine i širenje informacija o aktuelnim pitanjima zaštite životne sredine kontakt osobama u agencijama.

58

## Upravljanje

U oblasti politika zaštite životne sredine, Univerzitet Linne (LNU) je uspostavio različite strategije i ciljeve na centralnom nivou univerziteta, koje svi fakulteti i odseci moraju da mere i o kojima moraju da izveštavaju. Ovo izveštavanje se često doživljava kao obavezni zadatak, koji zaposlenima ostavlja malo prilike da izraze svoje ideje ili nedoumice. Međutim, drugačiji pristup pojavio se tokom nedavne krize, pokazujući da inovativniji pristupi i prakse u vezi sa ESG politikama mogu dovesti do boljih rezultata.

Usled višestrukih kriza, uključujući rat u Ukrajini, visoku inflaciju i rastuće troškove struje i zakupa, Univerzitet Linne je morao da sprovede mere uštede i smanji potrošnju energije. Osim smanjenja grejanja, univerzitet je pozvao sve zaposlene da predlože ideje o tome kako da uštede više energije, kako na širokom, tako i na individualnom nivou. Brojni predlozi su dostavljeni i postavljeni na uvid svima. Jedan sagovornik je primetio: "Bilo je mnogo inspirativnih i zanimljivih ideja i osećao se kao da je u pitanju dobro takmičenje" (Intervju SE 1, 2024). Ova inicijativa bila je u suprotnosti sa formalnim obavezama sa kojima se rukovodioci često susreću u vezi sa ispunjavanjem ESG politika i njihovih zahteva za izveštavanjem, koji se često doživljavaju kao obavezna vežba, a ne kao prilika za rukovodioce ili zaposlene da aktivno oblikuju politike. Velika prednost je takođe bila to što su mnoge od ideja mogle brzo i lako da se sprovedu na nivou odseka ili od strane pojedinačnih zaposlenih (Intervju SE 1, 2024).

## References

- Diskrimineringsombudsmannen. (2008). *Discrimination Act, 2008:567*. Retrieved 18.06.2024 from <https://www.do.se/choose-language/english/discrimination-act-2008567>
- Interview SE 1. (2024). *Interview with Inu employee, Växjö, 17.06.2024* [Interview].
- KTH. (2019). *Swedish universities develop comprehensive framework for their climate work*. <https://www.kth.se/en/om/nyheter/centrala-nyheter/larosatena-tar-helhetsgrepp-om-sitt-klimatarbete-1.913020>
- Linnaeus University. (2021). *Where people grow. Linnaeus University's equality plan 2023–2025, Reg. no: LNU2021/4064*.
- Linnaeus University. (2023). *Linnaeus University's Climate Action Plan 2023–2025, Reg. no: LNU-2023/1744*.
- Linnaeus University. (2024a). *Our subjects*. Retrieved 18.06.2024 from <https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/our-subjects/>
- Linnaeus University. (2024b). *A sustainable university*. Retrieved 18.06.2024 from <https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/a-sustainable-university/>
- Linnaeus University. (2024c). *Vision, Vision 2023*. Retrieved 18.06.2024 from <https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/This-is-linnaeus-university/vision-and-basic-principles/>
- LNU. (2024). *Styrgrupp för miljöledningssystemet*. <https://lnu.se/medarbetare/organisation/rad-for-hallbarhet/>
- Naturvårdsverket. (2024). *Vägledning till statliga myndigheter om att införa och utveckla ett miljöledningssystem*. <https://www.naturvardsverket.se/vagledning-och-stod/miljomal-och-miljoledning/miljoledning-i-staten/>
- Swedish Council for Higher Education. (2024). *Laws and regulations*. Retrieved 18.06.2024 from <https://www.uhr.se/en/start/laws-and-regulations/Laws-and-regulations/>

Swedish Work Environment Authority. (2024). *The Swedish Work Environment Act*. Retrieved 18.06.2024 from <https://www.av.se/en/work-environment-work-and-inspections/publications/presentations/the-swedish-work-environment-act/>

## Univerzitet Almerija, Španija

### Kontekst

Univerzitet u Almeriji (UAL) osnovan je jula 1993. pod okriljem Andaluzijskog parlamenta. Kampus se nalazi šest kilometara od grada Almerije, koji ima oko 200.000 stanovnika i smešten je na jugoistočnoj obali Andaluzije. Kao državni univerzitet sa približno 15.000 upisanih studenata, njegova glavna misija je da doprinese ekonomskom, kulturnom i društvenom razvoju regiona, nudeći obrazovanje koje odgovara istorijskim i ekonomskim karakteristikama provincije, sa posebnim fokusom na sektore kao što su solarna energija, poljoprivreda i upravljanje vodnim resursima. UAL se sastoji od osam fakulteta: zdravstvene nauke, ekonomija i poslovne studije, inženjerski fakultet, pedagogija, pravo, eksperimentalne nauke, humanističke nauke i psihologija. Istraživačke aktivnosti univerziteta u velikoj meri su povezane sa njegovom ekonomskom sredinom, sa jakim fokusom na solarnu energiju, poljoprivredu i upravljanje vodama.

Univerzitet u Almeriji rešava socijalnu dimenziju kroz snažnu posvećenost jednakosti i različitosti, što pokazuje sprovođenje njegovog prvog Plana jednakosti i priprema drugog. Ova posvećenost uključuje kampanje za podizanje svesti i programe obuke, pozicionirajući UAL kao regionalnog lidera, što je potvrđeno AENOR certifikatom za ravnopravnost. Institucionalno upravljanje UAL-a zasniva se na participativnom modelu koji uključuje akademsku zajednicu u procese donošenja odluka, pri čemu specijalizovani odbori obezbeđuju kolaborativni pristup. Od 2018. godine, ova posvećenost je ojačana formalnim uključivanjem Jedinice za ravnopravnost u statut univerziteta. U pogledu upravljanja ljudskim resursima, radni uslovi su prilagođeni za osoblje sa invaliditetom, promovišući inkluzivno okruženje. Pored toga, UAL saraduje sa organizacijama trećeg sektora, omogućavajući efikasnu procenu potreba ranjivih grupa i stvarajući pozitivan uticaj kako unutar univerziteta tako i u široj zajednici.

U pogledu održivosti, UAL je postigao značajan napredak. Univerzitet aktivno promovira istraživanje i aktivnosti prenosa znanja usmerene na klimatske promene, održivi razvoj, efikasno korišćenje vode i energije i dezertifikaciju. Interdisciplinarni i interdepartmanski istraživački centri i grupe upravljaju sa oko 40 inovativnih nacionalnih i međunarodnih projekata usmerenih ka unapređenju održivosti. Ove inicijative uključuju razvoj efikasnijih sistema za navodnjavanje i regeneraciju vode, promociju održivih poljoprivrednih praksi, efikasno upravljanje prirodnim resursima i očuvanje biodiverziteta. Ove teme su ključne za lokalnu ekonomiju zbog klimatskih i geografskih karakteristika regiona. UAL takođe integriše ove brige u akademske programe, pripremajući studente da vode inicijative koje podržavaju ekološki odgovoran razvoj. Nadalje, UAL radi na jačanju zaštite morskih i obalnih ekosistema i implementaciji čistih tehnologija.

61

UAL je čvrsto posvećen održivosti u svom internom upravljanju, u skladu sa odredbama Organskog zakona o univerzitetskom sistemu (LOSU). Ovaj zakon zahteva od univerziteta da usvajaju mere za smanjenje svog uticaja na životnu sredinu, optimizaciju korišćenja resursa i promovisanje istraživanja u oblastima povezanim sa održivošću, kao što su obnovljiva energija i ublažavanje klimatskih promena. Kroz ove akcije, UAL jača svoju posvećenost odgovornom upravljanju i dugoročnom održivom razvoju.

### Prikupljanje podataka

Istraživanje je sprovedeno na Univerzitetu u Almeriji i imalo je za cilj da istraži mišljenja i percepcije različitih strana od interesa u vezi sa implementacijom i razvojem ESG (ekološke, društvene i upravljačke) praksi u njegovom kontekstu. Za sprovođenje ove studije, dizajniran je upitnik sa otvorenim pitanjima i distribuiran je od juna do septembra 2024. godine. Prikupljanje podataka bilo je fokusirano na različite strane od interesa povezane sa Univerzitetom u Almeriji, čime je omogućen diversifikovan i reprezentativan pregled ESG perspektiva i izazova.

Upitnik sa otvorenim pitanjima odabran je kako bi se podaci prikupili efikasno i obuhvatio širok spektar perspektiva. Onlajn format je omogućio učesnicima da

odgovore fleksibilno, što je bilo važno za upravljačka tela i predstavnike industrije, koji često imaju ograničenu raspoloživost. Ova fleksibilnost bila je posebno korisna s obzirom na to da je upitnik bio otvoren tokom tromesečnog perioda (jun do septembar), uključujući i period godišnjih odmora. Korišćenjem pristupa sa otvorenim pitanjima, tri grupe zainteresovanih strana (industrija, upravljačka tela i menadžment) mogle su da podele svoje stavove detaljno i da individualno razmotre ESG prakse, bez pritiska grupne postavke.

## Studije slučaja

### Dimenzija životne sredine:

#### **Projektat INDALO: Praćenje klimatskih promena i ekosistema**

Univerzitet u Almeriji (UAL) učestvuje u projektu INDALO, istraživačkoj inicijativi koja ima za cilj praćenje i prilagođavanje klimatskim promenama u aridnim ekosistemima. Ovaj projektat, u saradnji sa drugim andaluzijskim institucijama, fokusira se na proučavanje biodiverziteta i uticaja globalnih promena kao što su promene u korišćenju zemljišta i demografski trendovi. Kroz Centar za procenu i monitoring globalnih promena (CAESCG), UAL doprinosi LifeWatch ERIC-u, evropskoj infrastrukturi za ekološka istraživanja. Projektat ima za cilj da razume efekte klimatskih promena na lokalne ekosisteme i usluge koje oni pružaju, nudeći podatke koji mogu usmeriti buduće strategije adaptacije u regionu.

#### **Staklenička poljoprivreda u Almeriji: Ublažavanje uticaja na klimu**

Opsežna staklenička poljoprivreda u Almeriji, koja pokriva oko 30.000 hektara, služi kao značajno oruđe u borbi protiv klimatskih promena. Ovo područje deluje kao ponor CO<sub>2</sub>, pomažući u smanjenju emisija ugljen-dioksida, istovremeno iskorišćavajući "albedo efekt", koji podrazumeva reflektovanje sunčeve svetlosti kako bi se ohladila površina zemlje. Istraživanja koja vodi UAL, uključujući doprinose Odeljenja za primenjenu ekonomiju, ističu ulogu ovih staklenika u smanjenju lokalnih temperatura i nude model za održive poljoprivredne prakse. Uprkos kritikama zbog ekoloških izazova, ovaj poljoprivredni model je prepoznat po svojim doprinosima sekvenciji ugljenika i adaptaciji na aridne uslove regiona.

## Promovisanje održive mobilnosti u kampusu: Stanice za punjenje i skladištenje električnih trotineta

Univerzitet u Almeriji prednjači u promovisanju održive mobilnosti u kampusu uspostavljanjem stanica za punjenje i skladištenje električnih trotineta. Ovaj projektat je započeo 2021. godine i postepeno se proširivao kako bi obuhvatio različite strateške lokacije širom univerziteta, posebno u područjima sa velikom prolaznošću studenata. Na taj način, UAL želi da olakša korišćenje čistih i efikasnih transportnih opcija koje značajno smanjuju emisije ugljenika povezane sa tradicionalnim vozilima. Stanice za punjenje su strateški locirane u blizini ključnih zgrada, što studentima olakšava pristup pre i posle nastave. Svaka stanica je opremljena za istovremeno punjenje više trotineta, obezbeđujući da se korisnici mogu osloniti na potpuno napunjena vozila kada im zatrebaju. Štaviše, dizajn ovih stanica nudi sigurno okruženje za korisnike da skladište svoje trotinete dok pohađaju nastavu ili učestvuju u aktivnostima u kampusu. U saradnji sa Cajamar-om, univerzitet takođe nudi jedinstveni finansijski podsticaj: plan finansiranja sa 0% kamate za kupovinu električnih trotineta. Ova inicijativa ne samo da smanjuje finansijsku barijeru za studente, već i promoviše kulturu održivosti podsticanjem i promovisanjem promene u ponašanju studenata ka ekološki prihvatljivijim opcijama prevoza.

63

### Studije slučaja socijalne dimenzije:

#### Program UNIdiversidad: Promovisanje inkluzije

Program UNIdiversidad na UAL-u se fokusira na podsticanje inkluzivnosti unutar univerzitetske zajednice. Ova inicijativa ima za cilj da podrži studente sa invaliditetom, pružajući im mogućnosti za društvenu i akademsku integraciju. Program uključuje prilagođene obrazovne resurse i pristup servisima podrške, stvarajući inkluzivnije okruženje. Kroz partnerstva sa lokalnim entitetima i društvenim organizacijama, UAL osigurava da studenti sa različitim potrebama mogu u potpunosti da učestvuju u univerzitetskom životu, doprinoseći pravednijem obrazovnom krajoliku u Almeriji i šire.

### Program Ruralni kampus: Premošćavanje jazova između grada i sela

Program "Ruralni kampus" je inicijativa koja povezuje univerzitetske studente sa ruralnim zajednicama u Španiji. Kojim upravlja UAL, program omogućava studentima da obavljaju prakse i stiču praktično iskustvo dok podržavaju revitalizaciju ruralnih područja. Uključujući studente u projekte koji se bave lokalnim potrebama, kao što su održivost, preduzetništvo i razvoj zajednice, program ima za cilj da smanji ruralnu depopulaciju i unapredi razumevanje studenata o seoskom životu. Služi kao most između urbanog akademskog znanja i praktičnih potreba ruralnih zajednica, podstičući uzajamno učenje i društvenu integraciju.

64

### Promovisanje učešća žena u STEM oblastima: Naučnica posećuje vaš centar

Univerzitet u Almeriji (UAL) je sproveo različite strategije da podstakne učešće žena u STEM oblastima, ističući program "Naučnica posećuje vaš centar". Ova inicijativa ima za cilj da smanji rodni jaz u oblastima koje tradicionalno dominiraju muškarci, kao što su nauka, tehnologija, inženjerstvo i matematika. Inicijativa je nedavno uključila učešće 107 profesionalaca sa UAL-a, koji su posetili 86 škola u provinciji Almerija. Tokom ovih poseta, žene naučnice su delile svoja iskustva i znanje, izlažući mlade studente stvarnim primerima žena koje su uspele u naučnim i tehnološkim karijerama. Ove sesije imaju za cilj ne samo da inspirišu naučna zvanja, već i da razbiju rodne stereotipe, dajući vidljivost ženskim uzorima i osnažujući devojčice da sebe smatraju sposobnima za razvoj u STEM oblastima. Ova akcija je fundamentalna za povećanje interesovanja učenica za naučne karijere, stvarajući prostor za razmenu gde učenici mogu da nauče o stvarnosti žena u nauci.

## Upravljanje

### Evropski institut za održivost u menadžmentu: Pionirski interuniverzitetski projektat za ekološke inovacije i svest

Evropski institut za održivost u menadžmentu je inovativni interuniverzitetski projektat koji nastoji da podigne svest o značaju obuke, istraživanja i inovacija u upravljanju ekološkim, društvenim i upravljačkim aspektima (ESG). Ovaj institut, koji se smatra pionirskim u Španiji, ima za cilj da reši globalne i lokalne izazove povezane sa održivošću kroz praktična i strateška rešenja. Institut čini 11 istraživačkih grupa sa 5

andaluzijskih univerziteta: Univerzitet u Almeriji, Univerzitet u Kadizu, Univerzitet u Granadi, Univerzitet u Haenu i Univerzitet Pablo de Olavide u Sevilji, okupljajući više od 70 istraživača. Istraživačka, transferna i obrazovna delatnost Instituta okreće se oko pet glavnih istraživačkih pravaca koji pokazuju njegovu kolaborativnu prirodu i potencijalne sinergije: strategija i održivost, internacionalni menadžment i održivost, digitalizacija i održivi lanac snabdevanja, održive inovacije i preduzetništvo, te ljudski resursi i održivost. Ova inicijativa je od najvećeg značaja za andaluzijski sistem jer ispunjava obavezu iz Zakona o univerzitetima (LOSU), koji naglašava potrebu da univerziteti odgovore na probleme klimatskih promena i održivosti.

65

### **Programski ugovor sa Andaluzijskom vladom (Juntom)**

Programski ugovor Univerziteta u Almeriji (UAL) za period 2023-2027. jeste pravno-administrativni sporazum koji usmerava finansiranje univerziteta ka postizanju strateških ciljeva usklađenih sa smernicama Modela finansiranja andaluzijskih državnih univerziteta. Ovaj programski ugovor nastoji da poveže finansiranje sa specifičnim rezultatima, promovisući efikasnost u upravljanju resursima i sprovođenje mera koje favorizuju teritorijalni razvoj, društvenu koheziju i prenos znanja i istraživanja društvu, čime se obezbeđuje poštovanje zakonskih ciljeva i doprinosi ekonomskom i društvenom rastu regiona.

## **Univerzitet Lođ, Poljska**

### **Kontekst**

Smešten u centralnoj Poljskoj, Univerzitet u Lođu je najveći univerzitet u regionu. Sa nepopustljivom posvećenošću istraživanju i unapređenju visokog obrazovanja, njegov je cilj da bude katalizator promena u zajednici. To je jedan od rietkih poljskih univerziteta uključenih u međunarodne rang liste: QS Svetski Univerziteti, Times Higher Education, U.S. News Najbolji Globalni Univerziteti, WEBOMETRICS, U-Multirang rang lista, kao i u predmetnim rang listama.

Godine 2022, Univerzitet u Lođu se pridružio UNIC-u, jednoj od 50 mreža Evropskih Univerziteta. Evropski Univerziteti predstavljaju model budućih međunarodnih

univerziteta, koji promoviraju evropske vrednosti i osavremenjuju kvalitet i konkurentnost evropskog visokog obrazovanja kroz zajedničku implementaciju inovativnih rešenja u oblasti obrazovanja i nauke i duboke institucionalne integracije.

Teme UNIC mreže bave se izazovima postindustrijskih gradova, ulogom univerziteta u njihovoj transformaciji i izgradnjom potencijala gradova u ključnim oblastima kao što su:

- društveno uključivanje;
- različitost (super-različitost);
- održivi razvoj;
- društveni uticaj;
- mobilnost.

Univerzitet se sastoji od 12 fakulteta i nudi preko 100 studijskih programa u okviru prvog ciklusa (86), drugog ciklusa (71) i dugog ciklusa (3) master programa. Jedna od važnih dimenzija održivog razvoja je edukacija o društvenim i ekološkim aspektima, koja se sprovodi kako u okviru zasebnih studija, poput zaštite životne sredine, tako i kroz specifične kurseve koji se predaju kao obavezni ili izborni predmeti.

Kao članica EU, Poljska sprovodi evropske politike povezane sa održivim razvojem i klimatskim promenama. U slučaju univerziteta, trenutno ne postoje zasebni propisi koji zahtevaju od visokoškolskih ustanova da usvoje politike zaštite životne sredine ili planove za klimatske promene. Univerzitet u Lođu nije imao zasebne ciljeve ili politike održivog razvoja (avgust 2024). Neke odredbe povezane sa ESG bile su uključene u Strategiju razvoja za period 2020-2030. Ciljevi i zadaci odražavaju pitanja održivosti u različitim organizacionim procesima. Postavke strategije odnose se na stvaranje društveno odgovornog, inkluzivnog i različitog mesta za rad i studiranje. Pored toga, Univerzitet pokreće mnoge inicijative "odozdo prema gore" i aktivnosti koje uključuju različite grupe stranaka od interesa. Pored svojih obrazovnih aktivnosti, Univerzitet takođe sprovodi različite naučne projekte za promociju svih dimenzija održivog razvoja.

## Prikupljanje podataka

Predstavljene studije slučaja razvijene su na osnovu podataka prikupljenih tokom kvalitativne analize dokumenata i web stranica koje pripadaju Univerzitetu u Lođu. Prvo je definisan opseg traženih informacija, sa fokusom na različitost inicijativa, podršku ciljevima održivog razvoja i usklađenost sa pojedinačnim ESG dimenzijama. Kako bi se pokazao spektar implementiranih rešenja, predstavljene su i aktivnosti "na terenu" i inicijative na nivou cijelog univerziteta.

67

## Studije slučaja

### Životna sredina

#### Studija slučaja 1: Eko-EkSoc

Projekat EKO EkSoc predstavlja inicijativu „odozdo ka gore“ koju je realizovao Ekonomski i sociološki fakultet Univerziteta u Lođu, najveći fakultet u okviru univerziteta. Projekat je pokrenut 2018. godine, a njegov glavni cilj je sprovođenje ekološki prihvatljivih rešenja i prilagođavanje klimatskim promenama. Planirane aktivnosti usmerene su na nekoliko oblasti:

- Obrazovanje – podizanje ekološke svesti među zaposlenima, studentima i lokalnom zajednicom, oblikovanje proekoloških stavova i promocija zdravih stilova života.
- Infrastruktura i okruženje – razvoj zelene infrastrukture, podsticanje zelene mobilnosti, smanjenje zabetoniranih površina, izgradnja ekoloških objekata i zaštita biodiverziteta.
- Funkcionisanje fakulteta – uvođenje principa *less waste*, naročito u procesima nabavke.
- Praćenje rezultata – izveštavanje o efektima sprovedenih aktivnosti.

Jedan od primera realizovanih aktivnosti je objavljivanje priručnika za organizovanje ekoloških događaja i kampanja Veganuary na Eko EkSoc-u, koja podstiče pripremu biljne hrane tokom januara. Tokom januara 2023. godine

zainteresovani su putem Facebooka i Instagrama fakulteta razmenjivali recepte za biljna jela, a rezultat te akcije bio je „Eko EkSoc Veganski kuvar“.

Program Eko EkSoc namenjen je različitim grupama zainteresovanih strana: zaposlenima i studentima fakulteta, lokalnoj zajednici, kao i zaposlenima u kompanijama i spoljnim institucijama.

Unutrašnji akteri (studenti i osoblje) nisu samo korisnici programa već i aktivni učesnici u sprovođenju aktivnosti.

68

- Pokretači projekta definisali su brojne koristi od njegove implementacije:
- stvaranje ekološki prihvatljivijeg mesta za rad i studije;
- ostvarivanje ušteda kroz praćenje potrošnje resursa i ulaganje u zelene tehnologije;
- jačanje imidža fakulteta kao modernog, odgovornog i društveno angažovanog;
- uključivanje u evropske, nacionalne i lokalne ekološke politike;
- povećanje ekološke svesti akademske zajednice;
- pristup finansiranju za ekološke projekte;
- pridruživanje mreži „zelenih univerziteta“.

Ovaj program može poslužiti kao primer dobre prakse za druge fakultete i univerzitete kako razvijati ekološku svest i ostvariti uticaj na životnu sredinu kroz inicijative malog obima.

### Studija slučaja 2: Izazovi XXI veka (Wyzwania XXI wieku)

Projekat „Izazovi XXI veka“ je edukativna inicijativa čiji je cilj razvoj znanja i svesti o društvenim i ekološkim problemima koji utiču na savremena društva. Nastava se odvija kroz tri tematske celine: čovek, planeta, ekonomija.

U svakom bloku organizovano je pet interdisciplinarnih sesija koje se bave različitim dimenzijama i pitanjima u vezi sa ulogom čoveka u svetu, problemima resursa i zagađenja, kao i aktuelnim ekonomskim okolnostima. Predavanja se održavaju onlajn, kako bi bila dostupna svim zainteresovanim studentima.

Ciljevi projekta su:

- povećanje svesti o globalnim i lokalnim promenama i njihovim dugoročnim posledicama;
- razvijanje znanja o načinima na koje pojedinci mogu smanjiti negativan uticaj na životnu sredinu i podržati održivo ponašanje;
- deljenje pozitivnih i negativnih primera radi podsticanja odgovornijih potrošačkih odluka;
- jačanje svesti o novim prilikama u poslovanju i transformaciji ekonomskog sistema.

69

Predavanja drže profesori iz svih fakulteta Univerziteta u Lođu, što studentima omogućava da upoznaju različite perspektive i pristupe. Kursevi su otvoreni za sve studente, bez obzira na nivo ili oblast studija.

Nastava se ne ocenjuje, učešće je dobrovoljno i besplatno, a u svakom tematskom bloku ima 50 mesta po semestru. Projekat se realizuje u zimskom i letnjem semestru, a nekoliko stotina studenata već je imalo priliku da produbi svoje znanje o održivom razvoju, u okviru neformalnog obrazovanja.

### Studija slučaja 3: Energetska transformacija (Transformacija energetska)

Napredovanje klimatskih promena i oružani sukob u Ukrajini učinili su pitanje pristupa energetske resursima posebno važnim. To je delom posledica rasta cena energije, ali i potrebe da se odgovori na sve veća spoljna očekivanja u pogledu klimatskih promena i smanjenja emisije gasova sa efektom staklene bašte.

Jedan od projekata koji će biti realizovan do kraja 2024. godine jeste instalacija fotonaponskih (solarnih) panela na odabranim zgradama Univerziteta u Lođu.

Glavni cilj ove investicije jeste: povećanje udela električne energije iz obnovljivih izvora; poboljšanje funkcionalnosti postojeće elektroenergetske mreže uz smanjenje troškova njenog rada; smanjenje proizvodnje energije iz konvencionalnih izvora; i smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte.

Univerzitet je za ovu svrhu dobio javna sredstva (državno finansiranje).

Planirana investicija koristiće se za proizvodnju električne energije, koja će se delimično trošiti za sopstvene potrebe, dok će se u slučaju toplotne energije celokupna proizvedena količina koristiti unutar univerziteta. Deo električne energije koji premaši sopstvenu potrošnju biće uskladišten u mreži za kasniju upotrebu.

#### **Studija slučaja 4: „Mali veliki koraci na Univerzitetu u Lođu“ (Małe wielkie kroki na UŁ)**

Potreba za razvojem ekološke svesti i smanjenjem negativnih uticaja na životnu sredinu, kako u privatnoj, tako i u profesionalnoj sferi, podrazumeva da svaki član akademske zajednice treba da razume značaj ličnog doprinosa u ublažavanju negativnih efekata na okolinu. Jedan od ključnih alata u tom procesu jesu dobri primeri i male akcije – jednostavne za primenu u svakodnevnom ponašanju, ali koje donose vidljive i merljive koristi. Projekat #MałeWielkieKroki predstavlja katalog dobrih ekoloških praksi Univerziteta u Lođu. Dokument pokazuje koje aktivnosti su moguće i lako ostvarive, te podstiče zaposlene i studente da rade na odgovorniji i održiviji način. Čitanjem ovog materijala mogu se pronaći predlozi kako da se uvedu standardi poznati kao „zeleni biro“ (ili „zeleni univerzitet“) i kako da se započne rad u skladu sa „less waste“ piramidom, odnosno saveti koji pomažu u sprečavanju prekomerne proizvodnje otpada.

Materijal je namenjen svima koji žele da se uključe u razvoj ekološki odgovornog radnog okruženja. Objavljivanje kataloga promovisano je putem društvenih mreža i newsletter-a upućenog različitim grupama interesnih strana, čime su informacije o mogućim praksama stigle do velikog broja korisnika.

#### **Socijalne inicijative**

##### **Studija slučaja 1: Rodna ravnopravnost na Univerzitetu u Lođu**

Postizanje Ciljeva održivog razvoja (SDGs) nije moguće bez rešavanja društvenih pitanja. Jedno od najvažnijih među njima jeste rodna ravnopravnost, koja se sprovodi kroz različite dimenzije društvenog i ekonomskog života. Evropska unija je prepoznala neujednačen pristup žena znanju i profesionalnim pozicijama i obavezala univerzitete da razviju Planove rodne ravnopravnosti (Gender Equality Plans). Univerzitet u Lođu trenutno priprema drugu ediciju ovog dokumenta. Ciljevi

rodne ravnopravnosti ostvaruju se ne samo putem Plana rodne ravnopravnosti, već i kroz dodatne inicijative koje imaju za cilj stvaranje raznovrsnog i inkluzivnog okruženja za učenje, rad i razvoj. Neke od ključnih aktivnosti su: Savet za jednako postupanje, tim za ravnotežu između poslovnog i privatnog života, postupak protiv diskriminacije i mobinga. Tokom 2024. godine pokrenut je i niz obuka namenjenih postizanju naučne izvrsnosti, sa fokusom na: izgradnju znanja i svesti o rodnoj ravnopravnosti, inkluziju i raznolikost.

U ove aktivnosti uključene su sve grupe zainteresovanih strana: administrativno osoblje, nastavnici, menadžeri, studenti i doktorandi. Na taj način projekat obuhvata široku publiku. Održava se oko 15 treninga mesečno, a program traje do kraja godine. Projekat je su-finansiran od strane EU kroz program H2020 RESET.

### Studija slučaja 2: Akademski centar za podršku (Akademickie Centrum Wsparcia)

Pandemija je ukazala na razmere potrebe za brigom o mentalnom zdravlju mladih ljudi. Mlađe generacije zahtevaju dodatnu psihološku podršku, dok su otvorenost prema neurodiverzitetkim razlikama i jednake mogućnosti za osobe sa invaliditetom izazovi sa kojima se suočavaju društveno odgovorni univerziteti. Na Univerzitetu u Lođu, jedinica zadužena za stvaranje uslova za pristup obrazovanju studentima i diplomcima sa invaliditetom jeste Akademski centar za podršku (ASC). Ovaj centar je osnovan na temelju dugogodišnjeg iskustva Kancelarije za podršku osobama sa invaliditetom i prevenciju zavisnosti.

Cilj delovanja Centra jeste pružanje pomoći članovima akademske zajednice Univerziteta u Lođu kojima je potrebna podrška iz različitih razloga, sa posebnim naglaskom na osobe sa invaliditetom i/ili one koje imaju deficite ili poteškoće u procesu studiranja.

Delokrug rada Akademskog centra za podršku obuhvata, između ostalog, pomoć u sledećim oblastima:

- obezbeđivanje jednakih mogućnosti,

- prevazilaženje obrazovnih poteškoća uzrokovanih zdravstvenim i/ili adaptacionim razlozima,
- mentalna higijena i psihološka podrška,
- lični razvoj,
- prevencija i terapija zavisnosti,
- upravljanje kriznim situacijama,
- obezbeđivanje finansijske pomoći u vidu stipendija za osobe sa invaliditetom.

Centar se odlikuje individualizovanim pristupom – svaka osoba se posmatra pojedinačno. Stručnjaci najpre upoznaju specifične potrebe i psihofizičke sposobnosti korisnika, a zatim biraju odgovarajuće oblike podrške koji omogućavaju punopravno učešće u procesu studiranja.

## Upravljanje

### Studija slučaja 1: Deklaracija društvene odgovornosti univerziteta

Godine 2017. Univerzitet u Lođu postao je potpisnik Deklaracije o društvenoj odgovornosti univerziteta. Ovaj dokument definiše oblasti u kojima društvena odgovornost treba da bude posebno izražena, kao što su: gajenje akademskih vrednosti, razvoj programa i projekata posvećenih društvenoj odgovornosti, kao i saradnja i izgradnja odnosa sa različitim zainteresovanim stranama.

Deklaracija je rezultat zajedničkog rada predstavnika različitih univerziteta koji se bave pitanjima društvene odgovornosti organizacija. Aktivnosti su sprovedene u okviru radne grupe koja je delovala pri jednom od poljskih ministarstava. Dokument sadrži skup principa kojih bi se univerziteti trebalo pridržavati u okviru svojih društveno odgovornih aktivnosti. Potpisivanje Deklaracije predstavlja dobrovoljno opredeljenje univerziteta da promovišu održivi razvoj i društvenu odgovornost u okviru svog sistema upravljanja, obrazovanja i istraživanja.

Ovim činom univerzitet preuzima obavezu da aktivno podiže svest o održivom razvoju, kao i o ulozi univerziteta u oblikovanju uslova za društveno-ekonomski razvoj, uz istovremeno poštovanje principa zaštite životne sredine i društvenog blagostanja.

Deklaracija je namenjena svim javnim i privatnim univerzitetima, a ključni element njenog sprovođenja jeste volja univerziteta da svoju obrazovnu misiju realizuje u duhu savremenog globalnog obrazovanja, uz uvažavanje trendova povezanih sa održivim razvojem i društvenom odgovornošću.

### Studija slučaja 2: UŁ HUBS za partnerstvo

Postizanje ciljeva održivog razvoja zahteva saradnju i aktivnosti koje omogućavaju uspostavljanje novih odnosa i razmenu znanja i iskustava – na nivou univerziteta, lokalne zajednice i međunarodne saradnje. U tu svrhu, na Univerzitetu u Lođu osnovane su specijalizovane administrativne jedinice radi jačanja partnerstava i naučnog razvoja.

Međunarodni HUB (International Hub) je administrativna jedinica Univerziteta u Lođu čiji je glavni cilj internacionalizacija univerziteta. Ova jedinica funkcioniše kao kontakt tačka za međunarodne istraživače, pružajući im administrativnu podršku u vezi sa svim formalnostima koje se odnose na zapošljavanje i boravak na univerzitetu.

Naučni HUB (Science Hub) predstavlja univerzitetsku platformu za saradnju koja ima za cilj da podrži akademsku zajednicu Univerziteta u Lođu u realizaciji naučnih projekata u saradnji sa okruženjem. Njegova misija je da inicira i razvija saradnju između studenata, mentora i partnerskih institucija univerziteta kako bi se realizovali naučni projekti, aplikativna istraživanja i inovativna rešenja.

HUB-ovi su povezani sa dimenzijom „Upravljanje“ (Governance) u okviru ESG sistema upravljanja. Oni spajaju različite kompetencije, potrebe i očekivanja sa mogućnostima za razvoj aktivnosti koje imaju za cilj jačanje istraživačkog sektora i saradnje sa spoljnim interesnim grupama

# Chapter 4: Inicijativa za podizanje svesti o ESG principima

## Metropolitan Univerzitet Beograd, Srbija

U izradi ovog dokumenta primenjen je sistematski i višedimenzionalni pristup kako bi se obezbedila sveobuhvatna analiza praksi i politika na Univerzitetu Metropolitan. Prvi korak podrazumevao je primenu metode analize sadržaja, koja nam je omogućila kvalitativnu analizu širokog spektra institucionalnih dokumenata. Ovi dokumenti obuhvataju odluke, godišnje izveštaje i druge relevantne materijale koji definišu politike univerziteta i strukturu upravljanja. Sistematskim pregledom tih tekstova identifikovane su ključne teme koje odražavaju usklađenost univerziteta sa ESG principima (ekološkim, društvenim i upravljačkim standardima).

Na osnovu primenjene istraživačke metodologije, odabrane su četiri studije slučaja, koje su prikazane u narednoj tabeli.

Table 1. Studije slučaja – BMU

Br.	Studija slučaja	Naziv	Izvor
1.	ESG obuke i obrazovni programi (sve ciljne grupe)	Interaktivna radionica o ESG principima za studente završne godine na BMU	ESG obuka i obrazovni program – BMU
2.	Kampanje za podizanje javne svesti i aktivnosti u zajednici	Promocija održivog obrazovanja za zeleniju budućnost	Javno informisanje – BMU
3.	Partnerstva sa stejkholderima	Izgradnja partnerstava za održivo obrazovanje	Partnerstvo sa stejkholderima – BMU
4.	Učešće u kreiranju politika i zagovaranju ESG regulativa	SHIFT na konferenciji LIMEN 2024 – Zagovaranje ESG principa u visokom obrazovanju	Učešće u kreiranju politika – BMU

Source: BMU

## Univerzitet Lineus, Švedska

Podaci prikupljeni za izradu studija slučaja dobijeni su putem desk istraživanja, a zatim su analizirani primenom analize sadržaja identifikovanih dokumenata. Sledeći dokumenti su prepoznati kao osnova za izradu studija slučaja.

Br.	Studija slučaja	Naziv slučaja / inicijative	Link ka izvoru
1.	ESG obuke i obrazovni programi	ESG obuka na Univerzitetu Lineus (LNU)	<a href="https://lnu.se/en/medarbetare/employed-at-lnu/professional-development-and-career-paths/course-education-for-sustainable-development">https://lnu.se/en/medarbetare/employed-at-lnu/professional-development-and-career-paths/course-education-for-sustainable-development</a> <a href="https://lnu.se/en/research/research-projects/project-esg-impact-index-in-higher-education">https://lnu.se/en/research/research-projects/project-esg-impact-index-in-higher-education</a> <a href="https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/knowledge-environments/green-sustainable-development">https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/knowledge-environments/green-sustainable-development</a>
2.	Kampanje za podizanje javne svesti i aktivnosti u zajednici	Održivi kampus	<a href="https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/a-sustainable-university/sustainable-campus/">https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/a-sustainable-university/sustainable-campus/</a>
3.	Partnerstva sa stakeholderima	Projekat „The Bridge“ i mreže saradnje na LNU	<a href="https://lnu.se/en/research/research-groups/the-bridge">https://lnu.se/en/research/research-groups/the-bridge</a> <a href="https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/collaborate-with-us/international-collaboration/projects-and-networks">https://lnu.se/en/meet-linnaeus-university/collaborate-with-us/international-collaboration/projects-and-networks</a>
4.	Učešće u kreiranju politika i zagovaranju ESG regulativa	Katalog studija slučaja o stvaranju rešenja za održivu budućnost visokog obrazovanja	—

Soruce: LNU

## Univerzitet Almerija, Španija

Za prikupljanje podataka o inicijativama primenjena su dva pristupa: prvo, intervjui sa univerzitetskim službenicima zaduženim za održivost, društvenu odgovornost i upravljanje, i drugo, pregled institucionalnih strategija, zvaničnih veb-sajtova univerziteta i javno dostupnih materijala o akademskim programima, aktivnostima u zajednici i praksama upravljanja. Kombinovanjem ovih izvora dobijen je sveobuhvatan pregled posvećenosti Univerziteta u Almeriji (UAL) integraciji ESG principa kroz obrazovanje, angažman zajednice, partnerstva i kreiranje politika.

Br.	Studija slučaja	Naziv slučaja / inicijative	Link ka izvoru
1.	ESG obuke i obrazovni programi	ESG obuke na Univerzitetu u Almeriji	<a href="https://www.ual.es/estudios/master-es">https://www.ual.es/estudios/master-es</a> <a href="https://www.ual.es/universidad/centros/eidual/programas-de-doctorado">https://www.ual.es/universidad/centros/eidual/programas-de-doctorado</a> <a href="https://www.ual.es/investigacion/investigacion/grupos">https://www.ual.es/investigacion/investigacion/grupos</a>
2.	Kampanje za podizanje javne svesti i aktivnosti u zajednici	Dekalog dobrih ekoloških praksi i kampanja „EcoUALízate“; Nedelja funkcionalne različitosti; Program IMPULSO STEM UAL; Kodeks etike i ponašanja	<a href="https://www.facebook.com/ualsostenibleysaludable/?locale=es_ES">https://www.facebook.com/ualsostenibleysaludable/?locale=es_ES</a> <a href="https://news.ual.es/sociedad/la-ual-cierra-su-semana-dedicada-a-abrazar-la-diversidad-y-eliminar-la-discriminacion/">https://news.ual.es/sociedad/la-ual-cierra-su-semana-dedicada-a-abrazar-la-diversidad-y-eliminar-la-discriminacion/</a> <a href="https://www.ual.es/download/file/144994/94989">https://www.ual.es/download/file/144994/94989</a> <a href="https://www.ual.es/application/files/4717/3875/9742/VIII_Plan_de_accion_de_Sostenibilidad_Ambiental_de_la_UAL_2023.pdf">https://www.ual.es/application/files/4717/3875/9742/VIII_Plan_de_accion_de_Sostenibilidad_Ambiental_de_la_UAL_2023.pdf</a> <a href="https://www.ual.es/application/files/1615/9557/2823/codigo-etico.pdf">https://www.ual.es/application/files/1615/9557/2823/codigo-etico.pdf</a>
3.	Partnerstva sa stakeholderima	UAL Transfiere – projekat za prenos znanja i inovacija	<a href="https://www.ual.es/otri/transfiere/ualtransfiere-2024">https://www.ual.es/otri/transfiere/ualtransfiere-2024</a>

Br.	Studija slučaja	Naziv slučaja / inicijative	Link ka izvoru
4.	Učešće u kreiranju politika i zagovaranju ESG regulativa	Kurs o integrisanom upravljanju vodnim resursima	<a href="https://www.ual.es/estudios/cursos-verano/oferta-de-cursos/curso/DD5237A0-E2CF-11EE-B167-41D464FF2313">https://www.ual.es/estudios/cursos-verano/oferta-de-cursos/curso/DD5237A0-E2CF-11EE-B167-41D464FF2313</a> <a href="https://news.ual.es/cursosverano/el-curso-de-verano-sobre-regeneracion-y-desalacion-situa-a-almeria-a-la-vanguardia-en-gestion-sostenible-del-agua/">https://news.ual.es/cursosverano/el-curso-de-verano-sobre-regeneracion-y-desalacion-situa-a-almeria-a-la-vanguardia-en-gestion-sostenible-del-agua/</a>

Source: UAL

## Univerzitet Loď, Poljska

Podaci prikupljeni za izradu studija slučaja dobijeni su putem desk istraživanja, a zatim su analizirani primenom analize sadržaja identifikovanih dokumenata. Sledeći dokumenti su prepoznati kao osnova za izradu studija slučaja.

Br.	Studija slučaja	Naziv slučaja / inicijative	Link ka izvoru
1.	ESG obuke i obrazovni programi	ESG obuka na Univerzitetu u Lođu	<a href="https://www.uni.lodz.pl/aktualnosc/szczegoly/lato-ze-szkoleniami-esg-nowe-szkolenia-w-ofercie">https://www.uni.lodz.pl/aktualnosc/szczegoly/lato-ze-szkoleniami-esg-nowe-szkolenia-w-ofercie</a>
2.	Kampanje za podizanje javne svesti i aktivnosti u zajednici	Univerzitetska raznolikost	<a href="https://www.uni.lodz.pl/university-diversity">https://www.uni.lodz.pl/university-diversity</a>
3.	Partnerstva sa stejkholderima	Laboratorije za integraciju ekosistema u okviru projekta RiEcoLab	<a href="https://riecolab.eu/ecosystem-integration-labs/">https://riecolab.eu/ecosystem-integration-labs/</a>
4.	Učešće u kreiranju politika i zagovaranju ESG regulativa	Katalog studija slučaja o stvaranju rešenja za održivu budućnost visokog obrazovanja	<a href="https://www.gov.pl/attachment/796fb871-c177-4721-981d-7d5281ee6778">https://www.gov.pl/attachment/796fb871-c177-4721-981d-7d5281ee6778</a>

Soruce: UOL

## ImpactSci, Portugal

Za identifikovanje i dokumentovanje četiri studije slučaja o univerzitetima i njihovom angažovanju u okviru ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) principa primenjen je dvostruki pristup. Proces je započet neformalnim intervjuima sa portugalskim stejkholderima povezanim sa organizacijom IMPACTSci. Ovi razgovori bili su ključni za razumevanje nijansiranih perspektiva, jer su omogućili učesnicima da podele iskrena zapažanja o tome kako univerziteti u Portugalu pristupaju ESG konceptu. Neformalni karakter razgovora podstakao je otvoreni dijalog, otkrivajući prakse i inicijative koje možda ne bi bile uočljive kroz formalnu dokumentaciju. Na osnovu tih intervjuja sprovedena je analiza sadržaja, fokusirana na zvanične veb-

sajtove univerziteta pomenutih tokom razgovora. Ovaj korak obuhvatio je pažljivo ispitivanje javno dostupnih izvora, kao što su izveštaji o održivosti, strateški planovi i drugi relevantni dokumenti, radi provere i dopune informacija dobijenih putem intervjua. Ovaj kombinovani proces obezbedio je čvrstu osnovu za predstavljanje autentičnih i reprezentativnih studija slučaja, zasnovanih i na dokazima i na iskustvu.

Br.	Studija slučaja	Naziv slučaja / inicijative	Link ka izvoru
1.	ESG obuke i obrazovni programi	Inicijativa Univerziteta u Portu – UPTEC program obuka o održivosti i ESG-u	<a href="https://uptec.up.pt/pt-pt/sustentabilidade-e-esg-na-estrategia-dos-negocios-em-debate-na-uptec/">https://uptec.up.pt/pt-pt/sustentabilidade-e-esg-na-estrategia-dos-negocios-em-debate-na-uptec/</a>
2.	Kampanje za podizanje javne svesti i aktivnosti u zajednici	Nedelja podizanja svesti o ESG principima na Univerzitetu u Lisabonu	<a href="https://esgportugal.pt/images/esg/2024/Brochura ESSGWeek2024.pdf">https://esgportugal.pt/images/esg/2024/Brochura ESSGWeek2024.pdf</a>
3.	Partnerstva sa stakeholderima	Program „Korporativno upravljanje i ESG“ na Katoličkom univerzitetu u Lisabonu – Škola za biznis i ekonomiju	<a href="https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/corporate-governance-e-esg/programa-detalhado">https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/corporate-governance-e-esg/programa-detalhado</a>
4.	Učešće u kreiranju politika i zagovaranju ESG regulativa	Projekat SIGMA: unapređenje ESG politika u lokalnim samoupravama	<a href="https://ccp.pt/2024/03/inovacao-e-desenvolvimento-local-esg-nos-municipios-o-projecto-sigma/">https://ccp.pt/2024/03/inovacao-e-desenvolvimento-local-esg-nos-municipios-o-projecto-sigma/</a>

Soruce: ImpactSci

## 4.1 Inicijative u oblasti ESG obuka i obrazovnih programa

### Metropolitan univerzitet Beograd, Srbija

#### Interaktivna radionica o ESG principima za studente završne godine na BMU

Univerzitet Metropolitan u Beogradu organizovao je **interaktivnu radionicu** osmišljenu sa ciljem da produbi razumevanje koncepta **ESG (Environmental, Social, and Governance)** među studentima završne godine. Cilj radionice bio je da podstakne kritičko razmišljanje o **održivim poslovnim praksama** i da naglasi značaj integracije **ESG principa** u buduće poslovne strategije.

Radionica je realizovana u okviru kursa **MG 315 (prethodni naziv: OM350) – Upravljanje proizvodima**, koji je izabran zbog svoje povezanosti sa usklađivanjem **razvoja proizvoda i usluga sa ekološkim ciljevima, tehnološkim inovacijama i društveno-ekonomskim imperativima**.

Glavni cilj radionice bio je da studentima pruži sveobuhvatno razumevanje **ESG** koncepta i njegove primene u **realnim situacijama**. Studenti su učestvovali u diskusijama koje su uključivale analizu **studija slučaja** i istraživanje načina na koje organizacije mogu da usvoje i integrišu **ESG principe** u svoje operative i strateške okvire. Interaktivni format omogućio je studentima da debatuju o značaju **ESG faktora** iz različitih perspektiva – kako iz ugla organizacija u kojima će jednog dana raditi, tako i iz **lične perspektive** budućih profesionalaca.

Studenti su pokazali visok nivo svesti o **ekološkoj održivosti** i značaju praćenja ključnih indikatora kao što su **emisije ugljen-dioksida, energetska efikasnost i održivo korišćenje resursa**. Njihovi uvidi bili su usklađeni sa **globalnim naporima** da se poslovni subjekti podstaknu na  **smanjenje ugljeničnog otiska** i doprinos **klimatskim akcijama**. Mnogi studenti su istakli rastući značaj **ekoloških ciljeva u oblikovanju poslovnih odluka**, naglašavajući da kompanije moraju **ulagati u održive tehnologije i prakse** kako bi ostale konkurentne u svetu koji je sve više usmeren ka zaštiti životne sredine. Kao budući **poslovni lideri**, studenti su jasno prepoznali potrebu da **zastupaju ekološku održivost** u svojim organizacijama i šire.

Dok su **ekološki aspekti ESG-a** dobili visok stepen saglasnosti među studentima, diskusije o **društvenim i upravljačkim dimenzijama** otkrile su širi spektar mišljenja i izvesne dileme. Studenti su postavljali pitanja o granicama **društvene odgovornosti** u okviru **ESG-a**, razmatrajući gde se završavaju **društveni aspekti** – kao što su jednakost, radni uslovi i uticaj na zajednicu – a gde počinju **aspekti upravljanja**, poput **etičkog liderstva, korporativne transparentnosti i odgovornosti**. Ova raznovrsnost mišljenja ilustrovala je složenost definisanja i primene **društvenih i upravljačkih principa u organizacionom kontekstu**.

81

Debata o **društvenim pitanjima** bila je posebno zanimljiva – studenti su istakli potrebu da organizacije podstiču **inkluzivna okruženja** i obezbede **pravedan tretman** za sve zaposlene, bez obzira na **pol, rasu ili poreklo**. Sa druge strane, diskusija o **upravljanju** fokusirala se na to kako **liderstvo, etičko odlučivanje i korporativna odgovornost** igraju ključnu ulogu u izgradnji poverenja i promociji **dugoročne održivosti**. Studenti su naglasili da **upravljanje prevazilazi regulatornu usklađenost** i da bi trebalo da bude ukorenjeno u **organizacionoj kulturi**.

Značajan deo radionice bio je posvećen istraživanju **budućnosti ESG koncepta**. Studenti su bili podstaknuti da razmisle o tome kako će se ESG razvijati u narednim godinama i na koji način oni, kao **budući profesionalci**, mogu doprineti njegovom unapređenju. Ova refleksivna sesija pružila je dragocene uvide u to kako će **ESG** oblikovati **poslovne prakse budućnosti**. Studenti su uspešno artikulirali svoju viziju uloge **kompanija** u usvajanju ovih principa i pokretanju **promena** u svojim industrijama.

Razumevanje **značaja ESG-a** demonstrirano je kroz **konkretne predloge** studenata o koracima koje organizacije mogu preduzeti da bi integrisale ove principe u svoje poslovanje. Primeri su uključivali **primenu energetske efikasne tehnologije, uspostavljanje transparentnih struktura korporativnog upravljanja i razvijanje politika koje promovišu dobrobit zaposlenih i razvoj zajednice**.

## Lineus Univerzitet, Švedska

### Integracija ESG principa u obrazovanje na LNU

Kako **se globalna ekonomija** sve više usmerava ka održivim poslovnim praksama, uloga **obrazovanja o ESG principima** (Environmental, Social, and Governance) u oblikovanju budućih profesionalaca postaje izuzetno značajna. **Univerzitet Lineus (LNU)** prepoznaje ovaj imperativ i razvio je niz **programa obuka fokusiranih na ESG**, sa ciljem da studentima, profesionalcima i organizacijama pruži znanja i veštine potrebne za integraciju održivosti u poslovne procese.

Kroz interdisciplinarne kurseve, specijalizovane radionice i primenjene istraživačke projekte, **LNU** podstiče obrazovno okruženje u kojem su održivost, **etičko liderstvo i korporativna odgovornost** u samom središtu procesa učenja. Ove inicijative su u skladu sa najnovijim propisima Evropske unije koji se odnose na izveštavanje o održivosti, odgovorno investiranje i ekološko upravljanje.

### Ključni ESG programi obuka na LNU

LNU nudi širok spektar kurseva i obuka povezanih sa ESG principima, osmišljenih da pokriju različite aspekte održivog razvoja. Programi su namenjeni širokoj publici, uključujući studente, poslovne lidere, kreatore politika i istraživače. Neki od najvažnijih programa obuka uključuju:

#### 1. **Master program iz održivog inženjerstva konstrukcija (Sustainable Structural Engineering)**

Ovaj program integriše ekološki odgovorne metode građenja, sa akcentom na procenu životnog ciklusa, održive materijale i niskougljenični dizajn. Studenti učestvuju u realnim projektima koji analiziraju ESG uticaj infrastrukture, pripremajući se za liderske pozicije u sektoru zelene gradnje.

#### 2. **Master program iz političkih nauka sa fokusom na održivu demokratiju i upravljanje (Sustainable Democracy and Governance)**

Program povezuje savremena pitanja političkih nauka i međunarodnih odnosa sa temama održivosti. Kursevi uključuju održivost i višeslojno upravljanje, održivu

demokratiju i srodne teme. Studenti proučavaju ESG strategije koje sprovode različiti nivoi vlasti — globalni, EU, nacionalni, regionalni i lokalni.

### 3. Održivost u biznisu i finansijama (Sustainability in Business and Finance)

Ovaj kurs pruža pregled upravljanja ESG rizicima, etičkih investicionih strategija i usklađenosti sa EU propisima o održivosti. Posebno je koristan za finansijske stručnjake koji žele da integrišu ESG faktore u proces donošenja investicionih odluka.

### 4. Energetski i ekološki menadžment (Energy and Environmental Management)

Namenjen studentima inženjerstva i ekoloških nauka, kurs se fokusira na sisteme obnovljive energije, efikasno korišćenje resursa i korporativnu ekološku odgovornost. Učesnici uče o strategijama smanjenja ugljeničnog otiska i ulozi tehnologije u postizanju neto nultih emisija.

### 5. Cirkularna ekonomija i održive inovacije (Circular Economy and Sustainable Innovation)

Ova inicijativa edukuje učesnike o cirkularnim lancima snabdevanja, smanjenju otpada i održivosti životnog ciklusa proizvoda. Program je posebno relevantan za preduzetnike, donosiocce politika i menadžere za održivost koji žele da implementiraju principe cirkularne ekonomije.

### 6. Raznolikost i društvena odgovornost u organizacijama (Diversity and Social Responsibility in Organizations)

Ovaj modul obuke istražuje inkluzivno liderstvo, raznolikost na radnom mestu i okvire društvene odgovornosti. Učesnici stižu uvide u to kako ESG principi mogu unaprediti organizacionu kulturu, dobrobit zaposlenih i društvenu pravednost.

### Ciljne grupe i dostupnost

ESG programi obuka na LNU strukturirani su tako da obuhvate širok spektar polaznika, uključujući:

- Studente osnovnih i master studija koji žele da steknu ESG ekspertizu za karijere u održivosti, inženjerstvu, biznisu i javnim politikama;
- Industrijske profesionalce koji teže da integrišu održive prakse u korporativne strategije;

- Preduzetnike i poslovne lidere koji žele da razviju poslovne modele usklađene sa ESG principima;
- Zaposlene u javnom sektoru i kreatore politika koji su odgovorni za propise o održivosti i urbano planiranje.

### Uticaj i budući pravci

**Posvećenost Univerziteta Lineus ESG obrazovanju** prevazilazi okvire nastavnih programa. Kroz saradnju sa **industrijskim liderima, državnim institucijama i istraživačkim centrima**, LNU obezbeđuje da njegovi ESG programi ostanu usklađeni sa realnim izazovima i promenljivim propisima.

Integrisanjem **ESG principa** kroz različite discipline, LNU priprema novu generaciju stručnjaka da predvode u svetu u kojem **održivost** više nije cilj – već neophodnost. Univerzitet nastavlja da širi **ponudu obuka, istraživačkih projekata i međunarodnih partnerstava** kako bi dodatno ojačao svoj uticaj na održivi razvoj.

## Univerzitet Almerija, Španija

### ESG obuke i obrazovni programi

Univerzitet u Almeriji (UAL) izdvaja se po svojoj snažnoj posvećenosti integraciji ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) principa u svoju institucionalnu strategiju, akademske programe i kampus kulturu. Kroz postdiplomske studije, interdisciplinarna istraživanja i inovacije u nastavi, UAL obezbeđuje da se ESG vrednosti ne samo promovišu, već i žive u svakodnevnom iskustvu studenata, nastavnika i osoblja.

85

### Ključni ESG orijentisani master programi na UAL-u

UAL nudi širok spektar master programa osmišljenih da pripreme studente da se suoče sa globalnim i lokalnim izazovima održivosti, koristeći etičke i naučno zasnovane pristupe. Ovi programi budućim profesionalcima pružaju tehnička znanja, kritičke veštine razmišljanja i duboko razvijen osećaj odgovornosti prema planeti i društvu.

#### 1. **Master studije o održivoj upotrebi prirodnih resursa i ekosistemskih usluga:**

Ovaj program namenjen je obuci profesionalaca sa ekološkim profilom, koji će raditi u skladu sa savremenim paradigmatama, metodologijama i tehnikama ekološkog istraživanja i upravljanja. Program pruža aktuelna znanja o održivoj upotrebi i vrednovanju ekosistemskih usluga, kao i alate i metode za ekološko upravljanje resursima, sve u okviru multidisciplinarnog pristupa.

#### 2. **Master studije o održivom lokalnom razvoju i ko-razvoju:**

Ovaj program je odgovor na rastuću društvenu i institucionalnu potrebu za stručnjacima koji su obučeni da podstiču razvoj u različitim oblastima. Program integriše znanja iz antropologije, ekonomije i ekologije, s ciljem da obrazuje kompetentne i efikasne pojedince. Master obuhvata savremene teme lokalnog razvoja, saradnju u kontekstu migracionih tokova i održivost sa fokusom na odgovornu upotrebu resursa. Cilj je da se osposobe stručnjaci koji mogu doprineti socijalno-ekonomskom razvoju svojih zajednica i promovisati održive i ekonomski izvodljive razvojne planove.

3. **Master studije iz ekološkog obrazovanja za održivost:** Ovaj program je namenjen prosvetnim radnicima i akterima društvenih promena, pružajući im znanja i alate za podsticanje održivog ponašanja kroz formalno i neformalno obrazovanje. Studenti razvijaju teorijske i praktične kompetencije za promovisanje transformativnih akcija i ekološke svesti.
4. **Master studije iz cirkularne bioekonomije i održivosti:** Ovaj inovativni program kombinuje biotehnologiju, principe cirkularne ekonomije i ekološko promišljanje. Njegov cilj je da obrazuje stručnjake sposobne da doprinesu paradigmatškoj transformaciji sa linearne ka cirkularnoj ekonomiji, u kojoj otpad prestaje da bude nusproizvod i postaje sirovina za lance vrednosti sa visokom dodatom vrednošću.

### Istraživanje i inovacije u nastavi za održivost

Pored formalnog obrazovanja, UAL aktivno podstiče integraciju ESG principa u akademska istraživanja i pedagoške inovacije:

- Završni radovi i doktorske teze: Univerzitet podstiče teme povezane sa održivošću u različitim disciplinama, motivišući studente da istražuju realne probleme kroz ESG perspektivu.
- Grupe za inovacije u nastavi: Akademska osoblje se ohrabruje da razvija inicijative koje uključuju:
  - Optimizaciju resursa u okviru ekoloških metodologija,
  - Praćenje biodiverziteta kao alat za ekološku svest,
  - Integraciju etike u obrazovanje o ekološkom menadžmentu,
  - Učenje kroz društveno angažovane projekte (service-learning) kao način za uvođenje održivosti u nastavni proces.

### Ciljne grupe

Inicijative Univerziteta u Almeriji u oblasti ESG obuka i obrazovanja namenjene su širokoj publici, uključujući:

- Postdiplomske studente koji se pripremaju za karijere u oblasti ekološkog menadžmenta, obrazovanja, javnih politika i ruralnog/urbanog razvoja;
- Profesionalce koji žele da prodube razumevanje održivosti i primene ga u svojim sektorima;
- Istraživače i predavače posvećene proučavanju i prenošenju ESG principa kroz akademski i društveni angažman.

## Univerzitet Lođ, Poljska

### ESG training and education programs

Kao odgovor na rastući značaj ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) principa u poslovanju, **Univerzitet u Lođu** proširio je svoju obrazovnu ponudu uključivanjem **specijalizovanih programa ESG obuka**. Ove inicijative imaju za cilj da profesionalcima i preduzećima pruže neophodna znanja i veštine za integraciju održivih praksi u poslovne procese, u skladu sa najnovijim propisima Evropske unije.

Prepoznajući važnost održivog razvoja, Fakultet za menadžment Univerziteta u Lođu, putem svog Centra za razvoj biznisa (Centrum Rozwoju Biznesu), pokrenuo je seriju obuka **fokusiranih na ESG teme**. Ovi programi su osmišljeni tako da odgovore na potrebe raznolike publike, uključujući velike organizacije, mala i srednja preduzeća (MSP) i pojedinačne profesionalce koji žele da prodube svoje razumevanje ESG koncepata.

Pokrenuta u julu 2024. godine, inicijativa „**Letnje ESG obuke**“ nudi i otvorene i zatvorene treninge, pružajući fleksibilnost učesnicima iz različitih sektora. Ova inicijativa predstavlja izuzetnu priliku za preduzeća i stručnjake da unaprede svoje znanje o održivom razvoju, pripreme se za njegovu primenu i usklade se sa najnovijim EU propisima.

### Ponuđeni programi

1. **Osnove izveštavanja o održivom razvoju u skladu sa CSRD i ESRS standardima** (planirano za 13. avgust 2024). Ova obuka fokusira se na osnove izveštavanja o

aktivnostima održivog razvoja u skladu sa Direktivom o korporativnom izveštavanju o održivosti (CSRD) i Evropskim standardima za izveštavanje o održivosti (ESRS). Učesnici će naučiti o ključnim komponentama izveštavanja o održivosti, obezbeđujući usklađenost sa direktivama EU.

2. **ESG u praksi: održivi razvoj za mala i srednja preduzeća** (održava se tokom dva dana, 26–27. avgusta 2024). Ovaj program je prilagođen MSP sektoru, koji čini više od 97% poljskog tržišta. Uprkos značajnom udelu, mnoga mala i srednja preduzeća imaju ograničeno razumevanje i spremnost za primenu ESG principa. Obuka ima za cilj da premosti taj jaz pružanjem praktičnih uvida u održivi razvoj, prilagođenih jedinstvenim izazovima i mogućnostima sa kojima se MSP suočavaju.

88

Iznad osnovnih programa, univerzitet nudi i **specijalizovane zatvorene obuke**, uključujući:

1. Efikasno upravljanje raznolikošću i izgradnja inkluzivnih organizacija
2. Izgradnja i održavanje odnosa sa stejkholderima
3. Upravljanje održivim lancima snabdevanja
4. Upravljanje ESG rizicima

Ovi moduli omogućavaju organizacijama da detaljnije prouče pojedine aspekte **ESG-a**, podstičući sveobuhvatno razumevanje i primenu održivih praksi.

Obuke je vodila **dr Agata Rudnicka**, prepoznata od strane časopisa *Forbes Women* 2021. godine kao jedna od **25 liderki održivog razvoja**. Sa gotovo dvadeset godina iskustva, dr Rudnicka je posvećena promociji korporativne društvene odgovornosti i održivog razvoja. Njene profesionalne aktivnosti obuhvataju rad na Fakultetu za menadžment Univerziteta u Lođu, saradnju sa Forumom odgovornog poslovanja i Poljskim institutom za ljudska prava i biznis. Sarađuje sa različitim preduzećima i poslovnim institucijama na olakšavanju održive transformacije.

Razumevanje i primena **ESG principa** više nisu opcioni, već predstavljaju ključni preduslov za kompanije koje žele da ostanu konkurentne i odgovorne na savremenom tržištu. Posebno za MSP sektor, rana primena ESG praksi može dovesti

do poboljšanja tržišne pozicije i spremnosti za buduće regulatorne promene. ESG programi obuka Univerziteta u Lođu igraju važnu ulogu u vođenju preduzeća kroz složenosti održivog razvoja, osiguravajući da ona pozitivno doprinose ekološkim i društvenim ishodima, dok istovremeno ostvaruju ekonomski uspeh.

Proaktivan pristup Univerziteta u Lođu u ponudi **ESG obuka** odražava njegovu posvećenost jačanju održivih poslovnih praksi u različitim sektorima. Pružajući sveobuhvatno obrazovanje i praktične alate, ovi programi osnažuju organizacije i profesionalce da se efikasno snađu u promenljivom okruženju korporativne odgovornosti i održivosti.

89

## ImpactSci, Portugal

### Studija slučaja: Obuka za održivost i ESG na Univerzitetu u Portu (UPTEC) - Pozadina inicijative

Naučno-tehnološki park Univerziteta u Portu (UPTEC) doprineo je promociji održivosti i principa životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (**ESG – Environmental, Social, and Governance**) u akademskom i poslovnom okruženju. Prepoznajući sve veći značaj održivih praksi u poslovnim strategijama, UPTEC je razvio niz programa obuke i obrazovanja usmerenih na unapređenje ESG pismenosti i usklađivanje novih preduzeća sa globalnim ciljevima održivog razvoja.

**ESG** inicijativa u okviru UPTEC-a sastoji se od različitih radionica, seminara i programa mentorstva osmišljenih da integrišu principe održivosti u poslovne procese. Jedan od ključnih događaja, pod nazivom „**Održivost i ESG u poslovnoj strategiji**“, okupio je stručnjake, preduzetnike, studente i akademike kako bi zajedno istražili izazove i prilike koje proizlaze iz primene ESG principa u organizacionim okvirima.

Inicijativa obuhvata radionice koje se fokusiraju na praktičnu primenu ESG principa, kao što su izrada strategija održivosti, **ESG** izveštavanje i usklađivanje sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija (**SDGs**). Nastavni program pruža

praktične alate, kao što su analiza ugljeničnog otiska i procene društvenog uticaja, koji učesnicima pomažu da primene ESG prakse u svom radu.

Pored radionica, **UPTEC** podstiče saradnju između različitih odeljenja Univerziteta – uključujući inženjerstvo, menadžment i društvene nauke – i startapa koji se nalaze u okviru njegovog inkubatora. Ovakav interdisciplinarni pristup obezbeđuje integraciju **ESG principa** kroz više oblasti proučavanja i njihovu primenu na inovativne načine. Takođe, centralni deo inicijative čine panel diskusije koje vode stručnjaci i prezentacije studija slučaja. Ovi događaji okupljaju ESG lidere iz multinacionalnih kompanija, lokalnih preduzeća i akademskih institucija, koji dele svoja iskustva o uspešnim inicijativama održivosti. Na primer, panel diskusija održana 2023. godine istraživala je načine na koje **ESG strategije** mogu ublažiti klimatske rizike, a istovremeno povećati profitabilnost.

Program uključuje i **mentorstvo i konsultantske usluge**, koje povezuju akademska istraživanja sa praktičnom primenom. Startapi u UPTEC inkubatoru dobijaju prilagođene savete o implementaciji ESG standarda, čime povećavaju svoju privlačnost za investitore i šire društveni uticaj.

Više od 300 studenata, preduzetnika i profesionalaca učestvovalo je u ovoj inicijativi, stičući osnovna i praktična znanja o integraciji ESG principa. Nekoliko startapa inkubiranih u UPTEC-u usvojilo je poslovne modele zasnovane na **ESG principima**, što je rezultiralo većim mogućnostima finansiranja i boljim pozicioniranjem na tržištu. Program je, takođe, doprineo formiranju snažne zajednice zagovornika ESG-a, stvarajući prilike za saradnju između akademske zajednice, biznisa i kreatora politika.

Program doprinosi ostvarenju više Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (SDGs), posebno cilja 4 (Kvalitetno obrazovanje), cilja 9 (Industrija, inovacije i infrastruktura) i cilja 13 (Klimatske akcije).

Kombinacija teorijskog i praktičnog pristupa omogućila je učesnicima da direktno primene ESG principe u svojim oblastima rada. Saradnja između Univerziteta, startapa i industrijskih stručnjaka proširila je domet programa i osigurala

njegovu relevantnost. Uspeh ove inicijative pozicionira UPTEC kao model koji druge univerzitete mogu da slede pri razvoju ESG kompetencija unutar svojih zajednica.

Kroz svoje programe obuke, UPTEC pokazuje kako univerziteti mogu delovati kao pokretači održivog razvoja, opremajući buduće lidere znanjem i alatima neophodnim za stvaranje pozitivnih promena.

Više informacija dostupno je na: <https://uptec.up.pt/pt-pt/sustentabilidade-e-esg-na-estrategia-dos-negocios-em-debate-na-uptec/>

## 4.2 Inicijative za kampanje podizanja javne svesti i događaje informisanja zajednice

### Metropolitan univerzitet Beograd, Srbija

#### Promocija održivog obrazovanja za zelenu budućnost

**BMU** ključni je partner u projektu SHIFT, inovativnoj inicijativi osmišljenoj da transformiše obrazovanje kroz integraciju principa životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (**ESG**) u visokoškolske institucije. Kako Evropska unija teži klimatskoj neutralnosti, od ključnog je značaja pripremiti nove generacije studenata koji su sposobni da vode i upravljaju ovom tranzicijom. Projekat SHIFT igra značajnu ulogu u unapređenju održivog obrazovanja fokusirajući se na uvođenje **ESG Indeksa uticaja** u visokoškolske kurseve, obezbeđujući da studenti steknu znanje i praktične veštine neophodne za rešavanje izazova održivosti.

Učešće **BMU** u projektu SHIFT predstavlja ključni deo kampanje za podizanje svesti javnosti o održivosti. Cilj kampanje je da angažuje ne samo studente, već i širu zajednicu u razumevanju značaja **ESG** principa i njihove relevantnosti u oblikovanju održive budućnosti. Kroz ovaj projekat, univerzitet doprinosi podizanju svesti o hitnoj potrebi za klimatskim akcijama, smanjenju emisije ugljen-dioksida i promociji društvene jednakosti, naglašavajući međusobnu povezanost ekoloških, društvenih i upravljačkih faktora.

Aktivno učešće univerziteta u projektu SHIFT osmišljeno je da širi poruku o održivosti među različitim akterima, uključujući studente, profesore i širu javnost. Ugradnjom održivih praksi u obrazovni proces, univerzitet stvara efekat talasa koji se proteže van učionice. Ovakav pristup podstiče širu zajednicu da prepozna svoju ulogu u tranziciji ka održivijem i pravednijem društvu. Cilj je stvoriti kulturu u kojoj održivost nije samo predmet učenja, već se i primenjuje na svim nivoima društva.

92

Pored toga, **BMU** podstiče javnost na **učešće u diskusijama o održivosti**, kako unutar univerziteta, tako i van njega. Organizuju se javna predavanja, seminari i radionice kako bi se zajednica edukovala o praktičnoj primeni ESG principa i njihovom značaju za buduće politike i poslovne prakse. Ovi događaji pružaju platformu studentima i profesorima da razmenjuju ideje sa stručnjacima, učestvuju u kritičkim diskusijama i zajednički razvijaju rešenja za hitna **ekološka i društvena pitanja**.

Aktivno učešće **BMU** u projektu SHIFT u skladu je sa širim ciljevima Evropskog zelenog dogovora i **Agenda 2030 Ujedinjenih nacija**. Ovi međunarodni okviri naglašavaju potrebu da obrazovanje bude u središtu tranzicije ka održivosti, promovišući doživotno učenje i integraciju održivog razvoja u sve aspekte javnih politika i poslovnih praksi. Napori univerziteta da **ESG principe** uključi u svoj nastavni plan direktno podržavaju ove ciljeve, osiguravajući da studenti budu dobro pripremljeni da se suoče sa budućim izazovima i predvode put ka postizanju klimatske neutralnosti.

## Lineus Univerzitet, Švedska

### Kampanje za podizanje svesti javnosti i događaji za informisanje zajednice

**Univerzitet Linneus** (LNU) posvećen je promovisanju održivosti, inkluzivnosti i društvene odgovornosti kroz niz kampanja za podizanje javne svesti i inicijativa usmerenih na angažovanje zajednice. Ovi napori imaju za cilj da angažuju studente, nastavno osoblje i širu zajednicu u rešavanju ključnih ekoloških i društvenih izazova, jačajući ulogu LNU kao vodeće institucije u oblasti održivog razvoja. Integracijom klimatskih akcija, raznolikosti i društvene pravičnosti u svoje aktivnosti angažovanja zajednice, LNU osigurava da inicijative za održivost prevazilaze granice učionice, stvarajući trajan uticaj na lokalne i globalne zajednice.

Ključne inicijative za podizanje javne svesti i programe angažovanja zajednice

#### 1. Inicijativa održivog kampusa

Kako bi promovisao svest o održivosti, LNU je transformisao svoj kampus u živi laboratorijum za ekološki prihvatljive prakse.

Univerzitet je implementirao rešenja za održivu energiju, programe smanjenja otpada i inicijative za očuvanje biodiverziteta kako bi smanjio svoj ugljenični otisak.

Kampanje za podizanje svesti, radionice i aktivnosti koje vode studenti edukuju univerzitetsku zajednicu o klimatskim promenama, očuvanju resursa i odgovornoj potrošnji.

#### 2. Kampanja za podizanje svesti o zelenom transportu

Prepoznajući značaj održivog prevoza, LNU je pokrenuo projekat Green Travel Choices u saradnji sa opštinom Kalmar.

Kampanja podstiče studente i osoblje da koriste ekološki prihvatljive opcije putovanja, kao što su biciklizam, javni prevoz i zajedničko korišćenje automobila.

Radionice i promotivni događaji pružaju uvid u to kako individualni izbori u transportu utiču na emisiju ugljen-dioksida i održivost urbanih sredina.

### 3. Nedelja klimatskih akcija

Jedan od vodećih događaja LNU za angažovanje zajednice, Climate Action Week, okuplja studente, istraživače, donosiocce politika i lidere industrije kako bi diskutovali o hitnim ekološkim izazovima.

Aktivnosti uključuju panel diskusije, klimatske hakatone i projekcije filmova o ekološkoj održivosti.

Ovaj događaj podiže svest o klimatskim politikama Švedske i ulozi akademske zajednice u podsticanju održivih promena.

94

### 4. Kampanja za podizanje svesti o raznolikosti i inkluziji

LNU aktivno promovise kulturnu raznolikost, rodnu ravnopravnost i društvenu inkluziju kroz različite inicijative:

Multikulturni festivali slave kulturno nasleđe međunarodnih studenata, podstičući međukulturalnu razmenu.

Programi za rodnu ravnopravnost i LGBTQ+ zagovaranje fokusiraju se na stvaranje sigurnog i inkluzivnog okruženja za učenje.

Radionice i javna predavanja obrađuju teme kao što su nesvesne predrasude, raznolikost na radnom mestu i društvena pravičnost.

### 5. Košnice na kampusu – Projekat podizanja svesti o biodiverzitetu

Kako bi promovisao urbani biodiverzitet i očuvanje oprašivača, LNU je postavio košnice na krovu kampusa Kalmar.

Inicijativa podiže svest o značaju pčela u ekosistemima, podržavajući biodiverzitet i sigurnost hrane.

Studenti i nastavnici učestvuju u edukativnim sesijama o održivoj poljoprivredi i očuvanju životne sredine.

### Uticaj i priznanja

Kampanje **LNU** za podizanje javne svesti široko su prepoznate zbog inovativnog pristupa održivosti i angažovanju zajednice. Inicijativa održivog kampusa i Nedelja klimatskih akcija istaknuti su kao dobre prakse u nastojanjima visokoškolskih ustanova da unaprede održivost.

Podsticanjem ekološke svesti i društvene odgovornosti, inicijative LNU osiguravaju da studenti, nastavnici i šira zajednica aktivno učestvuju u izgradnji održivijeg i inkluzivnijeg društva.

## Univerzitet Almerija, Španija

### Kampanje za podizanje javne svesti i događaji za angažovanje zajednice

U poslednjim godinama, **Univerzitet u Almeriji** (UAL) konsolidovao je sveobuhvatnu strategiju usmerenu na implementaciju i promociju ESG principa (Životna sredina, Društvo, Upravljanje), pozicionirajući se kao institucija posvećena **ekološkoj održivosti, društvenoj jednakosti i transparentnom i odgovornom upravljanju**. Neke od glavnih inicijativa koje odražavaju ovu posvećenost detaljno su opisane u nastavku:

#### Ekološka dimenzija:

Jedan od stubova **ESG** pristupa UAL-a je snažna posvećenost zaštiti životne sredine. Ova posvećenost se prvenstveno ogleda kroz Dekalog dobrih ekoloških praksi, koji definiše deset ključnih principa namenjenih celoj univerzitetskoj zajednici. Među istaknutim elementima ovog dekaloga su: **zaštita flore i faune, odgovorno korišćenje vode i energije, pravilno upravljanje otpadom, održiva mobilnost i integracija kriterijuma održivosti u nabavku dobara i usluga**

Ovaj dekalog je deo **Kodeksa etike i ponašanja univerziteta**, što dodatno osnažuje njegov normativni i etički značaj unutar institucije. Pored toga, njegov sadržaj se aktivno promoviše kroz kampanje za podizanje svesti, koje imaju za cilj uključivanje studenata, nastavnog i administrativnog osoblja. Značajan primer je inicijativa na društvenim mrežama **'EcoUALízate'**, prisutna na platformama poput

Facebook-a, Twitter-a i Instagram-a, koja redovno objavljuje sadržaje vezane za univerzitetsku politiku zaštite životne sredine, održivo urbanističko planiranje, biodiverzitet i građansko učešće u pitanjima životne sredine.

### Društvena dimenzija:

**UAL** je takođe razvijao brojne akcije usmerene na negovanje pravedne, inkluzivne i društveno odgovorne univerzitetske zajednice. U tom smislu, univerzitet promoviše i obeležava značajne datume kao što su Međunarodni dan žena, Svetski dan osoba sa Daunovim sindromom, Međunarodni dan eliminacije nasilja nad ženama i Pride Day, među ostalima. Obeležavanja uključuju aktivnosti podizanja svesti, konferencije, radionice i digitalne kampanje dizajnirane da istaknu društvene probleme i promovišu vrednosti jednakosti, poštovanja i raznolikosti.

U oblasti funkcionalne raznolikosti, **UAL** je pokrenuo Nedelju funkcionalne raznolikosti, inicijativu koja obuhvata širok program aktivnosti usmerenih na podizanje svesti i unapređenje inkluzije osoba sa invaliditetom. Među sprovedenim akcijama su: radio diskusija o borbi protiv diskriminacije osoba sa invaliditetom, sastanci sa Studentskim savetom radi analize **inkluzivnih praksi**, specifične obuke za nastavnike o invaliditetu i obrazovnim potrebama, kao i teorijske i praktične aktivnosti u saradnji sa ONCE Fondacijom, sa fokusom na probleme vida.

Pored toga, univerzitet je bio domaćin 12. Nacionalnog susreta SAPDU mreže (**Podrška osobama sa invaliditetom na univerzitetu**), jednog od najvažnijih foruma na nacionalnom nivou za razmenu dobrih praksi i strategija koje obezbeđuju adekvatnu pažnju raznolikosti u španskom univerzitetskom sistemu.

U skladu sa promocijom rodne jednakosti i podsticanjem naučnih vokacija, UAL promoviše program **IMPULSO STEM UAL**, posebno namenjen ženama i ranjivim grupama. Povodom Međunarodnog dana žena i devojaka u nauci, organizuju se različite aktivnosti, kao što su posete istaknutih naučnica obrazovnim centrima, okrugli stolovi sa profesionalcima iz naučne sfere i susreti poput 'Coffee with Science', sa ciljem da inspirišu mlade žene da se opredele za karijere u nauci, tehnologiji,

inženjeringu i matematici (STEM), oblastima u kojima je ženska zastupljenost i dalje niska.

### Upravljanje:

U okviru odgovornog upravljanja, **UAL** se ističe integracijom etike, transparentnosti i odgovornosti kao osnovnih stubova svojih institucionalnih aktivnosti. Uključivanje ekološkog dekaloga u Kodeks etike i ponašanja predstavlja primer kako ESG vrednosti nisu tretirane kao apstraktni principi, već kao konkretne obaveze koje regulišu univerzitetski život. Univerzitet takođe podstiče aktivno učešće svoje zajednice u dizajniranju i implementaciji institucionalnih politika, doprinoseći demokratskom i participativnom upravljanju.

Pored toga, **UAL** učestvuje u naučnim i društvenim događajima za angažovanje zajednice, kao što su FERIA Aula Almería, Evropska noć istraživača i Nedelja nauke, koji promovišu znanje o održivosti, nauci i društvenoj odgovornosti, povezujući istraživački rad sa širom javnošću.

## Univerzitet Lođ, Poljska

**Univerzitet u Lođu (UOL)** se afirmisao kao vodeća institucija u promociji raznolikosti i inkluzivnosti kroz kampanje za podizanje javne svesti i inicijative angažovanja zajednice. Sa snažnom posvećenošću društvenoj osetljivosti i pravičnosti, univerzitet promovise vrednosti koje odjekuju ne samo u akademskoj zajednici, već i u širem društvenom kontekstu. Ova studija slučaja analizira pionirske programe univerziteta i njihov uticaj na promociju raznolikosti, jednakosti i međukulturalnog razumevanja.

Temelj inicijativa **UOL** leži u posvećenosti raznolikosti i inkluzivnosti. Ovi principi su formalno utvrđeni u **Planu rodne jednakosti** (GEP), pokrenutom 2022. godine, koji definiše strategije za promociju jednakosti unutar institucije. Plan osigurava da upravljanje raznolikošću i društvena odgovornost budu integrisani u operacije, politike i obrazovne strategije univerziteta.

Paralelno sa GEP-om, univerzitet sprovodi projekat „**University Diversity**“, koji je od ključnog značaja za podsticanje kulturne, generacijske i rodne raznolikosti. Inicijativa uključuje aktivnosti poput foto-izložbi, događaja u zajednici i akademskih diskusija, sa ciljem prevazilaženja kulturnih razlika i proslave zajedničkog ljudskog iskustva.

## Ključne inicijative i kampanje:

### 1. Projekat University Diversity

Pokrenut 2016. godine, projekat „**University Diversity**“ služi kao vodeći program za promociju inkluzivnosti i razumevanja. Obuhvata godišnju foto-izložbu i poster kampanju koja prikazuje raznovrsno poreklo studenata i osoblja. Svake godine međunarodni studenti učestvuju u tematskim foto-sesijama, deleći svoje jedinstvene priče i iskustva. Na primer, kampanja iz 2017. godine nosila je temu „Why Łódź?“, gde su učesnici isticali razloge zbog kojih su odabrali grad kao svoje akademsko okruženje.

### 2. Kampanja „Christmas Guest“

Inicijativa „**Christmas Guest**“ je dirljiva tradicija koja povezuje međunarodne studente sa lokalnim porodicama. Tokom prazničnog perioda, porodice, uključujući i univerzitetsko osoblje, otvaraju svoja vrata studentima, omogućavajući im da iskuse poljske božićne tradicije. Ova inicijativa ne samo da studentima pruža osećaj pripadnosti, već i podstiče međusobno kulturno uvažavanje domaćina i gostiju.

### 3. Međunarodni kuvar

Kao deo projekta **University Diversity**, univerzitet je 2017. godine objavio „**International Cookbook**“, sa receptima studenata iz 15 različitih zemalja. Pored recepata, učesnici su delili kulturne narative i tradicionalne običaje, nudeći kulinarski uvid u svoja raznovrsna porekla. Ovaj projekat naglašava ulogu hrane kao elementa koji ujedinjuje i platforme za kulturnu razmenu.

#### 4. Dan raznolikosti i Festival hrane u hodniku

**Dan raznolikosti** je godišnje slavlje koje istražuje različite dimenzije raznolikosti, uključujući kulturu, rod i invaliditet. Povodom 30. godišnjice Erasmus+ programa 2017. godine, univerzitet je organizovao konferenciju „**Faces of Diversity**“, sa diskusijama o uticaju studentskih razmena.

Komplementarno akademskom diskursu bio je Festival hrane u hodniku, živahan događaj koji je prikazivao regionalne kuhinje pripremljene od strane studenata iz različitih zemalja, promovišući kulinarsku i kulturnu razmenu.

99

#### 5. Inicijativa „Living Library“

Program **Living Library** nudi jedinstvenu platformu za dijalog i razumevanje, omogućavajući učesnicima da „pozajme“ osobe iz manjinskih grupa za individualne razgovore. Održava se više puta godišnje, a inicijativa izaziva stereotipe i podstiče empatiju, omogućavajući učesnicima da iz prve ruke dobiju uvid u živote i iskustva različitih članova zajednice.

Kampanje **UOL** su dobile lokalno i međunarodno priznanje. Posebno, projekat „**University Diversity**“ osvojio je treće mesto na EUPRIO Awards, prestižnom takmičenju za univerzitetske marketinške i komunikacione inicijative u Evropi. Ovo priznanje ističe uspeh univerziteta u korišćenju angažovanja javnosti za promociju inkluzivnosti.

Iako su inicijative univerziteta široko hvaljene, implementacija programa raznolikosti u velikoj meri predstavlja izazov. Obezbeđivanje trajnog angažmana, rešavanje kulturnih osetljivosti i merenje dugoročnog uticaja su stalni zadaci. Posvećenost univerziteta kontinuiranom učenju i prilagođavanju bila je ključna u prevazilaženju ovih izazova.

**UOL** je primer kako visokoškolske institucije mogu voditi primerom u promociji raznolikosti i inkluzivnosti kroz kampanje za podizanje **javne svesti i angažovanje** zajednice. Negovanjem značajnih veza i proslavljanjem kulturnog bogatstva, univerzitet ne samo da unapređuje akademsko iskustvo, već i doprinosi inkluzivnijem

i empatičnijem društvu. Njegovi napori služe kao model drugim institucijama koje žele da premoste društvene razlike i izgrade bolju budućnost.

## ImpactSci, Portugal

### Studija slučaja: Nedelja ESG svesti na Univerzitetu Lisabon

Univerzitet u Lisabonu aktivno radi na promociji društvenog razumevanja ESG principa. Kroz **ESG Awareness Week**, univerzitet se povezuje sa lokalnom zajednicom kako bi podigao svest o održivosti, inkluzivnosti i odgovornom upravljanju. Ovaj događaj je deo šire strategije povezivanja akademske zajednice sa društvom u rešavanju globalnih izazova održivosti.

**ESG Awareness Week** je višednevni događaj sa ciljem edukacije i podsticanja akcija među studentima, stanovnicima, preduzećima i donosiocima politika. Inicijativa uključuje radionice, javna predavanja, izložbe i interaktivne aktivnosti kako bi istakla značaj **ESG principa** u svakodnevnom životu. Glavne teme događaja uključuju klimatske akcije, društvenu pravičnost i etičke prakse upravljanja.

Događaj **uključuje javna predavanja i panel diskusije** sa vodećim akademikima, donosiocima politika i industrijskim stručnjacima, koji obrađuju ključna **ESG pitanja** kao što su obnovljivi izvori energije, rodna ravnopravnost i etički lanci snabdevanja. Ove sesije nude praktične uvide i podstiču dijalog među različitim akterima. Organizuju se i radionice za zajednicu, omogućavajući učesnicima da se bave temama poput smanjenja otpada, očuvanja energije i odgovorne potrošnje. Na primer, jedna radionica podučava porodice kako da izračunaju i smanje svoj ugljeni otisak.

Kao deo događaja organizuje se **Sajam održivosti**, gde se predstavljaju lokalne zelene kompanije, neprofitne organizacije i studentske inicijative. Posetioци mogu istraživati održive proizvode i usluge, upoznati se sa resursima zajednice i umrežavati sa ljudima koji dele iste vrednosti. Aktivnosti za mlade uključuju umetničke konkurse, igre sa ekološkom tematikom i priče, osmišljene da uče **ESG** vrednosti mlađe generacije. Partnerstva sa gradskim vlastima, lokalnim **NVO** i preduzećima dodatno

jačaju uticaj kampanje; na primer, opština zajednički organizuje akcije čišćenja i projekte ozelenjavanja grada tokom nedelje.

Inicijativa je angažovala hiljade učesnika, značajno povećavajući svest o **ESG** principima među različitim demografskim grupama. Anketama je utvrđeno da lokalno znanje o održivim praksama raste za 40% nakon svakog događaja. Mnogi učesnici su usvojili ekološki prihvatljive navike, poput reciklaže i štednje energije, kao rezultat učešća u radionicama. Događaj je takođe ojačao poziciju Univerziteta kao lidera u zajednici u oblasti održivosti, gradeći poverenje i saradnju sa lokalnim akterima. Preduzeća i organizacije koje su učestvovala na Sajmu održivosti prijavile su nove saradnje i mogućnosti za promociju sopstvenih ESG inicijativa.

Inicijativa je naglasila značaj pristupačnosti, sa događajima ponuđenim na više jezika i formata kako bi se privukla široka publika. Praktične aktivnosti su se pokazale posebno efikasnim u pretvaranju svesti u akciju, jer su radionice i interaktivni događaji imali najveći uticaj. Partnerstva sa lokalnim entitetima i korišćenje njihovih mreža značajno su proširila domet i efikasnost kampanje.

**ESG Awareness Week** Univerziteta u Lisabonu pokazuje kako univerziteti mogu igrati centralnu ulogu u inicijativama održivosti usmerenim na zajednicu. Program promoviše ESG svest i osnažuje Univerzitet kao katalizator pozitivnih društvenih promena kroz dijalog, pružanje praktičnih alata i angažovanje različitih grupa. Ova inicijativa služi kao model koji druge institucije mogu primeniti kako bi povećale angažovanje javnosti u održivosti i praksama upravljanja.

**Više informacija dostupno je na:**

[https://esgportugal.pt/images/esg/2024/Brochura\\_ESSGWeek2024.pdf](https://esgportugal.pt/images/esg/2024/Brochura_ESSGWeek2024.pdf)

## 4.3 Partnerstvo sa stejkholderima

### Metropolitan univezitet Beograd, Srbija

#### Izgradnja partnerstava za održivo obrazovanje

**BMU** igra ključnu ulogu kao partner u projektu SHIFT, transformativnoj inicijativi koja ima za cilj usklađivanje visokog obrazovanja sa **ESG principima (Životna sredina, Društvo, Upravljanje)**. Kako Evropska unija teži klimatskoj neutralnosti, važno je osposobiti buduće generacije znanjem i veštinama potrebnim za vođenje ove transformacije. Glavni fokus projekta SHIFT je uvođenje **ESG Impact Index-a** u visoko obrazovanje, unapređujući nastavne planove kako bi studenti bili bolje pripremljeni za izazove održivosti. Učešće **BMU** naglašava značaj snažnih partnerstava sa ključnim akterima, uključujući druge obrazovne institucije, preduzeća, državne agencije i civilno društvo, radi postizanja zajedničkih ciljeva održivosti.

Cilj je integrisati obrazovanje za održivi razvoj u svakodnevni život univerziteta, osiguravajući da studenti ne stiču samo teorijsko znanje, već i praktične veštine potrebne za unapređenje održivosti u različitim sektorima. Kroz ovaj projekat, univerzitet doprinosi globalnoj agendi promocije održivog razvoja, podržava Evropski zeleni plan i ispunjava ciljeve **Agende 2030**.

Učešće **BMU** u projektu **SHIFT** ističe značaj partnerstava sa različitim akterima za postizanje ciljeva održivog obrazovanja. Radom u saradnji sa drugim univerzitetima, državnim organizacijama i kompanijama fokusiranim na održivost, univerzitet jača svoju posvećenost stvaranju nastavnog plana koji odražava izazove i prilike održivosti. Ova partnerstva su ključna za uspeh projekta, omogućavajući razmenu znanja, resursa i najboljih praksi između različitih sektora.

Poseban fokus ovih partnerstava je integracija **ESG principa**, što pomaže univerzitetima da ocenjuju i unapređuju svoje obrazovne aktivnosti vezane za održivost. Univerzitet saradjuje sa ekspertima i drugim institucijama kako bi kontinuirano unapređivao nastavni plan i usklađivao ga sa aktuelnim standardima održivosti. Kroz saradnju sa akterima, BMU osigurava da njegovi diplomci budu dobro

pripremljeni za zahteve održive ekonomije i doprinesu dugoročnim rešenjima ekoloških i društvenih izazova.

Kroz projekat **SHIFT, BMU** je razvila snažne odnose sa različitim akterima, uključujući druge obrazovne institucije, preduzeća i javne organizacije. Ova partnerstva podstiču kolaborativni pristup obrazovanju za održivost, gde se ideje i strategije razmenjuju radi razvoja inovativnih rešenja za održivi razvoj. Redovan dijalog sa akterima, uključujući lidere industrije, državne agencije i nevladine organizacije, pomaže da nastavni plan univerziteta ostane relevantan i prilagodljiv potrebama tržišta rada i društva.

103

Jedan od značajnih rezultata ovih saradnji je kreiranje zajedničkih inicijativa koje promovišu svest o održivosti među studentima i širom zajednicom. Ove inicijative uključuju javna predavanja, radionice i prakse, koje omogućavaju studentima da se suoče sa stvarnim problemima održivosti i primene svoje znanje u praktičnom okruženju. Saradnjom sa liderima industrije i politikom, BMU osigurava da studenti steknu praktično iskustvo neophodno za izgradnju karijere u oblasti održivosti.

**Projekat SHIFT** ne samo da unapređuje obrazovanje, već i podstiče aktere da zajednički rade na zagovaranju promena u politici koje promovišu održivost na širem nivou. Kroz partnerstva, BMU podržava inicijative koje imaju za cilj uticaj na javne politike i regulative vezane za klimatske akcije i održive poslovne prakse. Angažovanjem sa donosiocima politika, preduzećima i civilnim društvom, univerzitet igra ključnu ulogu u podsticanju dijaloga i zajedničkih akcija na pitanjima održivosti, doprinoseći implementaciji Evropskog zelenog plana i **Agende 2030 UN-a**.

## Linerus Univerzitet, Švedska

### Partnerstva sa akterima

Saradničke inicijative **LNU** odražavaju snažnu posvećenost odgovornom istraživanju, inovacijama i održivom razvoju u skladu sa globalnim ESG standardima. Univerzitet saraduje sa liderima industrije, istraživačkim institucijama i nevladinim organizacijama (**NVO**) kako bi integrisao **ESG principe** u akademsku zajednicu, industriju i društvo.

104

### Ključne inicijative:

#### 1. The Bridge Collaboration

**The Bridge Collaboration** predstavlja strateški savez između LNU, IKEA i Södra, sa ciljem unapređenja održivih šumarskih praksi i ekološki prihvatljivih građevinskih rešenja. Inicijativa podstiče razvoj inovativnih građevinskih materijala dobijenih iz odgovorno upravljanih šuma. Integracijom održivosti u lanac snabdevanja, saradnja ima cilj smanjenje ekološkog otiska građevinarstva i stvaranje zelenijih urbanih sredina.

Kroz zajednička istraživanja, **LNU** i partneri rade na kreiranju naprednih drvenih materijala koji su ekološki prihvatljivi i komercijalno održivi. Ovo partnerstvo je ključno za promociju principa kružne ekonomije i prelazak ka održivom urbanom razvoju.

### Ključni rezultati:

Održiva građevinska rešenja: Razvoj drvenih materijala koji smanjuju oslanjanje na neobnovljive resurse.

Prakse upravljanja šumama: Inovacije u održivom šumarstvu radi očuvanja dugoročnog zdravlja ekosistema.

Saradnja između sektora: Jačanje veza između akademije, industrije i državnih tela za promociju ekološke odgovornosti.

#### 2. New European Bauhaus Partnership

**LNU** ima ključnu ulogu u inicijativi **New European Bauhaus**, koja promovira **održiv, inkluzivan i estetski privlačan urbani dizajn**. Cilj inicijative je rješavanje klimatskih izazova uz podsticanje kreativnosti i održivosti u izgrađenom okruženju. Učešće LNU osigurava da najnovija istraživanja i rešenja u održivom urbanom planiranju budu uključena u dizajn budućih gradova.

Angažovanjem sa širokom mrežom aktera, LNU olakšava integraciju ekološki svjesnih i društveno inkluzivnih urbanih rešenja koja će oblikovati budućnost evropskih gradova. Doprinos univerziteta ovoj inicijativi je u skladu sa njegovom posvećenošću održivoj arhitekturi i zelenoj infrastrukturi.

105

### **Ključni rezultati:**

Održivi urbani dizajn: Razvoj urbanih prostora koji integrišu prirodu, promoviraju biodiverzitet i prioritet daju dobrobiti građana

Kulturalna inkluzivnost: Urbani dizajn koji reflektuje raznovrsnu kulturnu i društvenu strukturu evropskog društva.

Inovacije u javnim prostorima: Podsticanje stvaranja zelenih, multifunkcionalnih javnih prostora koji doprinose zdravlju zajednice.

### **3. Sustainable Health Research Network**

Mreža **LNU** za istraživanje održivog zdravstva fokusira se na povezivanje održivih zdravstvenih sistema i klimatski otpornog medicinskog rešavanja. Ova interdisciplinarna saradnja okuplja stručnjake iz oblasti javnog zdravlja, nauke o životnoj sredini i medicine kako bi razvili inovativna rešenja za zdravstvene izazove izazvane klimatskim promenama.

Radom sa nacionalnim zdravstvenim agencijama, NVO i međunarodnim organizacijama, **LNU** aktivno doprinosi stvaranju zdravstvenih sistema otpornijih na klimatske promene. Mreža istražuje načine smanjenja ugljen-dioksidnog otiska zdravstvene infrastrukture i pruža rešenja za zdravstvene rizike izazvane klimatskim promenama.

### **Ključni rezultati:**

**Klimatski otporni zdravstveni sistemi:** Inovacije u zdravstvenim sistemima otpornim na klimatske promene i promovišu dugoročno javno zdravlje.

**Zelene prakse u zdravstvu:** Razvoj ekološki održivih praksi u zdravstvenim ustanovama, uključujući energetske efikasne zgrade i strategije smanjenja otpada.

**Globalni uticaj na zdravlje:** Doprinos globalnoj zdravstvenoj agendi kroz rešavanje rastućih zdravstvenih izazova povezanih sa promenama u životnoj sredini.

106

## Univerzitet Almerija, Španija

### Program UALtransfierE na Univerzitetu u Almeriji (UAL)

**Program UALtransfierE** predstavlja stratešku inicijativu Univerziteta u Almeriji, usmerenu na prenos znanja generisanog unutar univerziteta u društvo, podsticanje saradnje sa preduzećima, društvenim organizacijama i javnim institucijama. Ova inicijativa se zasniva na interakciji sa različitim akterima, uspostavljanju saveza koji podstiču inovacije i razvoj u ključnim sektorima. Pored toga, UALtransfierE uključuje snažnu komponentu podizanja svesti o ESG principima (Životna sredina, Društvo, Upravljanje), u skladu sa Agendom 2030 Ujedinjenih nacija za Ciljeve održivog razvoja (SDGs).

**UALtransfierE** je ključna inicijativa koja ne samo da jača vezu između UAL i strateških aktera, već i integriše ESG kriterijume u svoje projekte. Kroz ovu strategiju, univerzitet se afirmiše kao važan akter u održivom razvoju regiona, promovišući model inovacija zasnovan na saradnji i pozitivnom uticaju na društvo i životnu sredinu.

### Saradnja sa akterima: preduzeća, opštine i javne institucije

Jedan od osnovnih stubova **UALtransfierE** je fokus na saradnju sa strateškim akterima u poslovnom i društvenom ekosistemu. Univerzitet deluje kao most između akademskog istraživanja i potreba produktivnog sektora, uspostavljujući sinergije sa

**Preduzećima:** Projekti istraživanja i razvoja u strateškim sektorima kao što su agribiznis, turizam, energetika i proizvodna tehnologija omogućavaju kompanijama pristup naprednim istraživanjima i inovativnim rešenjima za njihove izazove.

**Opštinama i javnoj upravi:** UAL saraduje sa lokalnim vlastima na implementaciji inovativnih rešenja u javnoj upravi, od energetske efikasnosti do održivog urbanog planiranja

**Organizacijama trećeg sektora:** Podstiče se saradnja sa NVO i udruženjima radi rešavanja društvenih izazova kroz prenos znanja i tehnologije.

Ovi sporazumi ne samo da jačaju vezu između akademskog i poslovnog sveta, već i stvaraju mogućnosti zapošljavanja za studente i diplomce univerziteta.

### Posvećenost održivosti životne sredine

Kao deo svoje ESG strategije, UALtransfierE promovise različite inicijative za smanjenje uticaja na životnu sredinu i podsticanje održivosti:

**Energetska efikasnost:** Optimizacija potrošnje energije u objektima UAL i promocija korišćenja obnovljivih izvora energije.

**Upravljanje otpadom:** Implementacija programa reciklaže i smanjenja otpada u saradnji sa lokalnim institucijama.

**Održiva mobilnost:** Razvoj akcija za podsticanje korišćenja javnog prevoza, bicikala i zajedničke vožnje među članovima univerzitetske zajednice i povezanim kompanijama.

### Socijalne inovacije i održivi razvoj

UALtransfierE takođe promovise projekte sa značajnim društvenim uticajem, fokusirane na:

**Smanjenje nejednakosti:** Saradnja sa preduzećima i organizacijama radi stvaranja inkluzivnog i dostupnog zapošljavanja.

**Rodna ravnopravnost:** Promocija projekata koji podstiču jednakost na radnom mestu i u obrazovanju.

**Javno zdravlje i dobrobit:** Razvoj tehnoloških rešenja primenjenih u zdravstvu i dobiti zajednice.

## Upravljanje i transparentnost

Program takođe uspostavlja principe odgovornog upravljanja u svojim sporazumima sa akterima. Vrednosti poput transparentnosti, etičkog upravljanja i odgovornosti prioritet su u svakoj aktivnosti.

108

## Univerzitet Lođ, Poljska

### Partnerstva sa akterima

Projekat **RiEcoLab**, koji vodi **UOL**, predstavlja ambicioznu inicijativu unutar Konzorcijuma visokih obrazovnih institucija (**HEI**) za transformaciju univerziteta vođenog odgovornim inovacijama i preduzetništvom. Podržan ugovorom o podgrantiranju (21307) između EIT Manufacturing i Univerziteta u Łódźu, RiEcoLab ima za cilj da redefiniše ulogu univerziteta u podsticanju odgovornog istraživanja, inovacija i preduzetništva kroz kreiranje Ecosystem Integration Labs (EILs). Ovi laboratoriji predstavljaju transformativni pristup istraživanju, inovacijama i angažovanju aktera.

Primarni cilj projekta **RiEcoLab** je revolucionisanje načina na koji se istraživanje i razvoj (R&D) sprovode unutar univerziteta, osiguravajući nesmetan prelaz od akademskih inovacija ka komercijalnim spin-off projektima. Ovo se postiže uključivanjem širokog spektra internih aktera, akademskog i neakademskog osoblja, kao i studenata, uz podsticanje saradnje sa eksternim akterima kao što su investitori, preduzeća i državna tela. Sveukupna vizija je povećanje preduzetničkih i inovativnih kapaciteta univerziteta uz promociju održivog razvoja kroz odgovorno istraživanje i inovacije (RRI).

**Ecosystem Integration Labs (EILs)** predstavljaju temelj projekta RiEcoLab, služeći kao hibridne infrastrukture koje integrišu fizičko i virtuelno okruženje radi podrške startapima i podsticanja inovativnih ekosistema. Svaki od učesničkih univerziteta, uključujući Univerzitet u Łódžu, University College Dublin (Irska), Wageningen Research (Holandija), National University of Political Science and Public Administration (Rumunija) i Yaşar University (Turska), razvio je EIL prilagođen regionalnim potrebama i inovacionom potencijalu. Ovi laboratoriji su uspostavljeni korišćenjem HEInnovate okvira za procenu potreba i usklađeni su sa strategijama pametne specijalizacije svake institucije.

109

### Funkcije EIL-ova:

1. Podrška spin-off projektima i startapima: Poboļjšani uredi za transfer tehnologije i savetodavna tela pružaju smernice i finansijsku podršku novim projektima.
2. Angažovanje aktera: Obavezne obuke osposobljavaju osoblje i studente da efikasno funkcionišu u preduzetničkom okruženju.
3. Javno-privatna saradnja: Partnerstva sa investitorima sa uticajem premošćuju jaz između akademskih inovacija i komercijalnih prilika.
4. Operativna održivost: Sveobuhvatni sistemi za merenje učinka osiguravaju da EIL ostane efektivan i uticajan.

### Primeri uspešnih partnerstava:

#### Agri-Food Accelerator na Yaşar University

Podrškom RiEcoLab-a, EIL Yaşar University je obezbedio 1 milion evra od turske vlade kako bi se pozicionirao kao zvanični akcelerator za agri-food inovacije. Ova inicijativa pokazuje kako EIL-ovi mogu privući javno finansiranje i angažovanje industrije za rešavanje ključnih regionalnih izazova.

#### Saradnja između sektora u Łódžu

Na **UOL**, partnerstva sa lokalnom industrijom i javnim telima omogućila su integraciju RRI principa u projekte istraživanja i razvoja. Ova saradnja dovela je do

poboljšanja procesa komercijalizacije, unapređenih strategija intelektualne svojine i održivog inovacionog ekosistema koji koristi i akademskoj zajednici i društvu.

### Fokus na održivost u Wageningen Research

**Wageningen Research** je koristio svoj EIL da prioritzuje spin-off projekte vođene održivošću, u skladu sa svojom ekspertizom u poljoprivredi i naukama o životnoj sredini. Ovaj strateški fokus privukao je međunarodne investitore i učvrstio ulogu laboratorije kao centra za odgovorne inovacije.

110

### Ključni rezultati i transformacije:

1. Poboljšanja politika: Razvijeni su novi smernici za istraživačke strategije, etiku i komercijalizaciju.
2. Razvoj veština: Sveobuhvatni programi obuke unapredili su preduzetničke kompetencije osoblja i studenata.
3. Izgradnja reputacije: EIL-ovi su ojačali globalni ugled učesničkih univerziteta, pozicionirajući ih kao lidere inovacija.

### Najbolje prakse projekta:

1. Postepeno skaliranje: Početak sa malim istraživačkim timovima, uz proširenje na fakultetske inicijative
2. Komunikacija sa akterima: Korišćenje upečatljivih priča za prenošenje vizije i uticaja projekta.
3. Prilagođene strategije: Prilagođavanje pristupa potrebama svakog univerziteta i njegovog ekosistema.

Konzorcijum RiEcoLab suočavao se sa izazovima, kao što su kratki rokovi projekta i potreba za usklađivanjem različitih institucionalnih prioriteta. Međutim, posvećenost timova i podrška EIT Manufacturing omogućili su uspešno završavanje projekta.

## Perspektive i budući koraci:

Fokus u narednom periodu biće na operativnom funkcionisanju EIL-ova kroz regrutovanje istraživačkih projekata, podsticanje novih saradnji i integraciju RRI principa u tekuće inicijative. Ove aktivnosti imaju za cilj da učvrste ulogu EIL-ova kao dinamičnih platformi za inovacije i društveni uticaj.

**Projekat RiEcoLab** naglašava transformativni potencijal Ecosystem Integration Labs u podsticanju odgovorne inovacije i preduzetništva. Kroz izgradnju snažnih partnerstava sa akterima i institucionalizaciju najboljih praksi, projekat je postavio temelje za održive inovacione ekosisteme koji premošćuju jaz između akademske zajednice i društva. Kako EIL-ovi nastavljaju da se razvijaju, oni obećavaju da će služiti kao modeli za institucionalnu transformaciju vođenu inovacijama širom sveta

111

## ImpactSci, Portugal

### Studija slučaja: Program korporativnog upravljanja i ESG-a na Católica Lisbon School of Business & Economics

**Católica Lisbon School of Business & Economics** (CLSBE) pozicionirala se kao lider u podsticanju partnerstava koja podržavaju ESG inicijative. Prepoznajući značaj saradnje u rešavanju ESG izazova, CLSBE je razvila Program korporativnog upravljanja i ESG-a u saradnji sa liderima industrije, regulatornim telima i nevladinim organizacijama. Inicijativa ima za cilj da unapredi ESG kompetencije menadžera, donosilaca politika i studenata, istovremeno gradeći mrežu aktera posvećenih održivim praksama.

Program je dizajniran da kombinuje akademsku rigoroznost sa praktičnim uvidima, kako bi poboljšao **ESG pismenost i standarde upravljanja**. Cilj je kreiranje zajedničke vrednosti kroz saradnju među akterima i priprema učesnika da preuzmu liderske uloge u svetu koji je sve više pod uticajem održivosti.

## Učešće različitih aktera

Program uključuje raznovrsne aktere, uključujući multinacionalne korporacije, finansijske institucije, konsultantske firme i javne agencije. Ovi partneri doprinose programu kroz studije slučaja, mentorstvo i gostujuća predavanja, osiguravajući da sadržaj ostane relevantan za stvarne situacije. Nastavni plan pokriva ključne ESG teme, kao što su:

- Održive finansije
- Etičko liderstvo
- Korporativno upravljanje
- Merenje uticaja

112

## Poseban fokus stavljen je na integraciju ESG principa u procese donošenja odluka na svim nivoima organizacije.

Učesnici se bave praktičnim studijama slučaja koje obezbeđuju partnerske organizacije, naglašavajući uspešne implementacije ESG-a i izazove na koje su naišli. Ove studije slučaja pružaju uvid u primenu **ESG okvira** i **strategije** za prevazilaženje uobičajenih prepreka. Učesnici takođe rade na projektnim inicijativama usmerenim na akciju, koje adresiraju stvarne **ESG izazove** sa kojima se suočavaju partnerske organizacije programa. Ovi projekti često rezultiraju konkretnim preporukama, povezujući ekspertizu univerziteta sa uticajem aktera.

Networking sesije i okrugli stolovi omogućavaju akterima da razmene najbolje prakse, istraže sinergije i diskutuju o novim trendovima u ESG-u.

## Rezultati i utica

Više od 150 visokih rukovodilaca iz korporacija, javnih institucija i nevladinih organizacija završilo je program, stičući ključne veštine za integraciju **ESG principa** u svoje organizacione strategije. Program je ojačao odnose između **CLSBE** i njenih korporativnih i institucionalnih partnera, što je dovelo do novih istraživačkih projekata, praksi i konsultantskih prilika.

Projekti usmereni na akciju rezultirali su konkretnim ishodima, uključujući poboljšanja u praksama izveštavanja o održivosti i razvoj inovativnih ESG investicionih proizvoda od strane partnerskih organizacija. Kao rezultat toga, CLSBE se afirmisala kao uticajni lider u ESG obrazovanju i upravljanju, utičući na politiku i poslovne prakse u Portugalu i šire.

Učešće raznovrsnih aktera u programu obogaćuje sadržaj, osiguravajući njegovu relevantnost i prilagođenost stvarnim izazovima. Naglasak na praktičnu primenu kroz projekte i studije slučaja pokazao se efikasnim u poboljšanju ishoda učenja i pružanju neposredne vrednosti akterima. Dugoročna saradnja sa partnerima dodatno je ojačala odnose i generisala mogućnosti za dugoročni uticaj.

113

## Zaključak

Program korporativnog upravljanja i ESG-a na CLSBE ilustruje kako univerziteti mogu sarađivati sa akterima kako bi promovisali ESG principe. CLSBE je uspostavila model za rešavanje izazova održivosti, istovremeno podstičući kulturu etičkog liderstva i inovacija kroz kombinaciju akademske izvrsnosti i praktičnih partnerstava.

Više informacija:

<https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/corporate-governance-e-esg/programa-detalhado>

## 4.4 Angažovanje sa kreatorima politika

### Metropolitan univerzitet Beograd, Srbija

#### SHIFT na LIMEN 2024 – Promovisanje ESG-a u visokom obrazovanju

Na 10. Međunarodnoj naučnoj konferenciji **LIMEN 2024**, održanoj u Beču, projekat BMU iskoristio je priliku da zagovara integraciju ESG principa u visokom obrazovanju. Profesori sa Univerziteta Metropolitan u Beogradu — **Vladimir Škorić**, **Zorica Lazić** i **Goran Pavlović** — predstavili su apstrakt pod nazivom „Uticaj integracije ESG-a na visokoškolske institucije“, prikazujući kako **ESG** menja akademske sredine i utiče na obrazovanje i karijerni put studenata.

Ova konferencija služila je kao ključna platforma za angažovanje donosilaca politika, podstičući dijalog o održivosti, socijalnoj pravdi i upravljanju u akademiji. Prisustvom na konferenciji, projekat **SHIFT** istakao je značaj ESG-a u visokom obrazovanju, doprinoseći oblikovanju budućih politika koje podržavaju ciljeve održivosti i stvaraju zelenije i inkluzivnije akademsko okruženje. Događaj je omogućio povezivanje sa ključnim akterima, diskusiju o izazovima i prednostima integracije ESG-a, kao i zagovaranje regulatornih promena koje bi podstakle univerzitete da šire primenjuju ove principe.

Prisustvovanje konferencijama poput **LIMEN 2024** pruža neprocenjivu platformu za povezivanje sa donositeljima politika i vođenje značajnih rasprava o važnim pitanjima, poput integracije ESG-a u visoko obrazovanje. Kada istraživači, kao što su oni sa **BMU** koji predstavljaju projekat SHIFT, učestvuju na ovakvim konferencijama, oni ne samo da vode dijalog sa drugim akademikima, već i direktno komuniciraju sa donositeljima politika i uticajnim ličnostima koje oblikuju obrazovne i održive politike.

Jedna od ključnih prednosti prisustvovanja ovakvim događajima je mogućnost prezentovanja naučnih radova koji adresiraju trenutne izazove i predlažu konkretna rešenja. Prezentovanjem rada poput „**Uticaj integracije ESG-a na visokoškolske institucije**“, učesnici mogu direktno uticati na politiku, pokazujući kako ESG principi menjaju univerzitete i utiču na obrazovanje studenata, njihove karijerne mogućnosti i akademsku sredinu. Ovakva prezentacija dobro istraženog rada omogućava donositeljima politika da steknu uvid u praktične, naučno utemeljene preporuke za buduće pravce politike.

Pored toga, konferencije često služe kao prostor za umrežavanje sa predstavnicima vlade, liderima industrije i drugim donositeljima odluka. Ove veze omogućavaju istraživačima da istaknu važnost održivog obrazovanja i zagovaraju politike koje podstiču univerzitete da primenjuju **ESG okvire**. Angažovanjem sa donositeljima politika u ovakvim okruženjima, istraživači mogu naglasiti hitnost usklađivanja akademskih institucija sa ciljevima održivosti i uticati na buduće regulative koje podstiču ovo usklađivanje.

Dalje, diskusije i razmene mišljenja koje se odvijaju na konferencijama poput **LIMEN 2024** pružaju priliku da se čuju brige i prioriteti donosilaca politika, omogućavajući istraživačima da prilagode svoje zagovaračke napore. Razumevanjem tema i prioriteta, donositelji politika mogu bolje shvatiti ulogu visokog obrazovanja u postizanju ciljeva održivosti, što može dovesti do jačih i informisanijih politika. Na kraju, ove interakcije ojačavaju napore za integraciju **ESG principa** u obrazovne sisteme na globalnom nivou.

## Lineus Univerzitet, Švedska

### Angažovanje sa donosiocima politika radi zagovaranja ESG politika i regulativa

Kako globalni izazovi postaju intenzivniji, integracija politika iz oblasti **životne sredine, društvene odgovornosti i upravljanja (ESG)** postaje ključna za oblikovanje održive budućnosti. Univerziteti, kao centri znanja i inovacija, igraju jedinstvenu ulogu u prevazilaženju jaza između istraživanja i primenljive politike. Ova studija slučaja istražuje inicijative **Univerziteta Linnaeus (LNU)**, koji kroz strateško angažovanje sa donosiocima politika zagovara integraciju **ESG principa** u nacionalne i međunarodne okvire.

Okvir za angažovanje na LNU zasniva se na principima **Deklaracije o društvenoj odgovornosti univerziteta (DSOU)**. Ovaj dokument, koji je podržalo više od 160 institucija, naglašava kolektivnu odgovornost akademije u rešavanju društvenih izazova kroz obrazovanje, istraživanje i zagovaranje politika. Poseban fokus stavljen je na uspostavljanje partnerstava koja promovišu održive prakse u različitim sektorima, čineći univerzitete ključnim pokretačima promena u globalnom ESG okruženju.

**LNU je demonstrirao izuzetne pristupe u prevazilaženju ovih izazova kroz nekoliko inicijativa:**

#### Green Sustainable Development Knowledge Hub

Ovaj centar funkcioniše kao think tank, pružajući donosiocima politika pravovremene i istraživački utemeljene preporuke za upravljanje životnom sredinom i zelenu tranziciju. Kroz centralizovanu platformu za saradnju, inicijativa povezuje istraživače, studente i spoljne partnere, uključujući državna tela, kako bi se rešavali hitni ekološki izazovi.

#### Preduzete akcije:

- Uspostavljanje centralne koordinacione jedinice za istraživanja relevantna za politiku.

- Razvoj sveobuhvatne baze podataka koja povezuje donosioca politika sa stručnjacima i studentima iz oblasti ESG.
- Organizacija redovnih radionica i foruma radi podsticanja dijaloga o prioritetima zelene tranzicije.

#### Uticaj:

- Poboljšan pristup donosioca politika istraživački utemeljenim preporukama.
- Ojačani interdisciplinarni pristupi u rešavanju globalnih izazova održivosti.
- Water and Climate Policy Advisory Group

117

Ova grupa se fokusira na razvoj istraživački utemeljenih politika za održivo upravljanje vodama i strategije klimatske adaptacije. **LNU** okuplja stručnjake iz oblasti hidrologije, životne sredine i klimatskih studija kako bi pružili smernice za nacionalne i regionalne politike u oblasti otpornosti voda i mitigacije klimatskih promena.

#### Preduzete akcije:

- Formiranje specijalizovane radne grupe za ključna pitanja politike u oblasti voda i klime
- Koordinacija sa nacionalnim vladama i međunarodnim organizacijama u vezi strategija klimatske otpornosti.
- Izrada publikacija o najboljim praksama u politici voda i adaptaciji na klimatske promene.

#### Uticaj:

- Ojačani okviri politike za očuvanje voda i adaptaciju na klimatske promene.
- Povećana saradnja između istraživača, donosioca politika i industrijskih aktera u rešavanju klimatskih pitanja.

#### Circular Economy in Higher Education Policies

Integracija principa cirkularne ekonomije u upravljanje visokoškolskim institucijama predstavlja ključnu oblast fokusiranja **LNU**. Ova inicijativa zagovara politike koje promovišu smanjenje, ponovnu upotrebu i reciklažu resursa unutar univerziteta, dok istovremeno podstiče šire društvene promene ka cirkularnosti.

### Preduzete akcije:

- Primena principa cirkularne ekonomije u univerzitetskoj upravi i menadžmentu.
- Saradnja sa donosiocima politika radi integracije modela cirkularne ekonomije u nacionalne obrazovne politike.
- Implementacija inicijativa održivosti na kampusu kao model cirkularnosti za studente i širu zajednicu.

118

### Uticaj:

- LNU je postavljen kao lider u održivosti u sektoru visokog obrazovanja.
- Podstaknute druge institucije da primene cirkularne prakse u upravljanju i operacijama.

### National Climate Framework Advocacy

LNU je aktivno učestvovao u oblikovanju nacionalnih klimatskih politika Švedske, usklađujući akademska istraživanja sa nacionalnim ciljevima održivosti. Kroz ove napore, univerzitet teži da utiče na nacionalne klimatske strategije i osigura napredak Švedske u ostvarivanju ekoloških obaveza.

### Preduzete akcije

- Aktivno učešće u diskusijama i javnim konsultacijama o klimatskoj politici Švedske.
- Priprema i deljenje rezultata akademskih istraživanja radi informisanja nacionalnih klimatskih planova.
- Angažovanje sa državnim telima radi usklađivanja klimatskih politika sa globalnim okvirima održivosti.

### Uticaj:

- Ojačan nacionalni klimatski okvir Švedske u skladu sa globalnim ciljevima održivosti

- Poboljšana saradnja između akademije, vlade i industrije u oblasti klimatske otpornosti i strategija smanjenja ugljenika.

### **Preporuke za dalji razvoj ESG svesti i integracije:**

Jačanje saradnje između industrije i akademije radi integracije ESG principa u korporativno upravljanje i poslovne prakse.

Fokus na zajedničke istraživačke projekte, prakse i akademske programe koje sponzorise industrija, kako bi studenti stekli praktično iskustvo, a preduzeća usvojila održive prakse zasnovane na savremenim akademskim istraživanjima.

119

## **Univerzitet u Almeriji, Španija**

### **Angažovanje sa kreatorima politike radi zagovaranja ESG politika i propisa**

U globalnom kontekstu koji karakteriše rastuća nestašica vode i hitna potreba za prelaskom ka održivijim politikama, Univerzitet u Almeriji (UAL) potvrđuje svoju posvećenost ESG (ekološkim, društvenim i upravljačkim) principima kroz inicijative koje promovisu dijalog, prenos znanja i saradnju među ključnim akterima. Jedan od najznačajnijih izraza ove posvećenosti je organizacija specijalizovanog kursa o integrisanom upravljanju vodama, inicijative koja prevazilazi akademsku sferu i postaje pravi forum za dijalog između univerziteta, industrije, javnih subjekata i kreatora politike.

Ovaj kurs je bio deo institucionalne strategije Univerziteta u Južnoj Australiji (UAL) da se pozicionira kao aktivni igrač u izgradnji održivih rešenja za složene izazove, kao što je upravljanje vodama u regionima sa sve većim stresom u vezi sa vodom. Tokom kursa, program se bavio fundamentalnim aspektima ciklusa vode: od prečišćavanja i tretmana do ponovne upotrebe, efikasne upotrebe, upravljanja muljem i osiguranja kvaliteta i snabdevanja za ljudsku potrošnju. Svi ovi elementi

imaju snažnu ekološku i regulatornu komponentu i suštinski su deo ESG agende kako na nacionalnom tako i na međunarodnom nivou.

Jedna od najistaknutijih karakteristika ovog kursa bila je njegov fokus na direktnoj interakciji između istraživača i kreatora politike. Ovaj pristup odgovara na rastuću potrebu da javne politike budu zasnovane na naučnim dokazima, dok akademska istraživanja odgovaraju na stvarne potrebe teritorije i njenih građana. U tom smislu, učešće predstavnika institucija i privatnog sektora bilo je ključno. Ličnosti poput odbornika za vode, zelene površine i poljoprivredu i trećeg zamenika gradonačelnika Gradskog veća Almerije, šefa odeljenja za industrijsku životnu sredinu u Kosentino grupi i šefa upravljanja znanjem i životne sredine u Akvaliji, između ostalih, doprineli su svojim praktičnim i političkim perspektivama o izazovima sa kojima se suočavaju gradovi i kompanije u oblasti voda.

120

Događaju su prisustvovali i akademici, tehničari iz tela za standardizaciju i visoko cenjeni stručnjaci, koji su razmotrili najrelevantnije zakonske promene u oblasti tretmana i prečišćavanja vode. Istaknuti su i izazovi i mogućnosti koje proizilaze iz ovih regulatornih promena, uz naglasak na potrebu za prilagođavanjem svih zainteresovanih strana. Takođe su razmatrana nova pitanja kao što su tretman mulja i regeneracija vode i ponovna upotreba, oblast koja postaje sve važnija u uslovima klimatskih promena i pritiska na vodonosne slojeve.

Glavna dodata vrednost ove inicijative leži u njenoj sposobnosti da stvori prostor za efikasan dijalog između različitih sektora. Okupljanjem akademika, predstavnika industrije (kao što su FCC Aqualia i Cosentino), javnih subjekata, kreatora politike i regulatornih tela, Univerzitet u Almeriji je bio u mogućnosti da olakša saradnički ekosistem usmeren na promociju informisanih, održivih i društveno prihvaćenih politika. U tom smislu, kurs nije služio samo kao prilika za obuku, već i kao mehanizam za uticaj na oblikovanje održivih javnih politika, u skladu sa ESG principima.

Takve inicijative pozicioniraju UAL kao lidera u oblasti održivosti i upravljanja resursima, pokazujući kako univerziteti mogu igrati aktivnu ulogu u razvoju i

sprovedenju politika zaštite životne sredine. Zahvaljujući akcijama poput ove, promoviše se model upravljanja zasnovan na dokazima, konsenzusu i inovacijama, tri osnovna stuba za rešavanje sadašnjih i budućih izazova vezanih za vodu.

Ukratko, kurs o integrisanom upravljanju vodama koji je organizovao Univerzitet u Almeriji je opipljiv primer kako saradnja između akademske zajednice, kreatora politike i privatnog sektora može generisati vredne sinergije za unapređenje efikasne implementacije ESG strategija. U svetu koji sve više zahteva održiva rešenja, UAL se pozicionira kao posvećen igrač sa transformativnom vizijom i sposobnošću da utiče na politike koje će oblikovati tok našeg društvenog i ekološkog razvoja.

121

## Univerzitet Lođ, Poljska

### Angažovanje sa kreatorima politike radi zagovaranja ESG politika i propisa

Kako se globalni izazovi intenziviraju, integracija ekoloških, socijalnih i upravljačkih (ESG) politika postala je ključna u oblikovanju održive budućnosti. Univerziteti, kao centri znanja i inovacija, igraju jedinstvenu ulogu u premošćavanju jaza između istraživanja i kreiranja praktičnih politika. Ova studija slučaja istražuje inicijative koje su preduzele visokoškolske ustanove u Poljskoj, koje se, kroz strateško angažovanje sa kreatorima politika, zalažu za integraciju ESG principa u nacionalne i regionalne okvire.

Okvir za angažovanje crpi iz principa navedenih u Deklaraciji o društvenoj odgovornosti univerziteta (DSOU). Ovaj dokument, koji je podržao konzorcijum od preko 160 institucija, naglašava kolektivnu odgovornost akademske zajednice u rešavanju društvenih izazova kroz obrazovanje, istraživanje i zagovaranje politika. Značajan fokus je stavljen na uspostavljanje partnerstava koja promovišu održive prakse u svim sektorima.

**Uključivanje kreatora politike u diskusije vezane za ESG zahteva prevazilaženje nekoliko prepreka:**

1. Ograničena finansijska sredstva često ograničavaju obim projekata i zajedničkih inicijativa.
2. Donosioci politika možda nemaju sveobuhvatno razumevanje ESG principa, što stvara potrebu za ciljanim edukativnim radom.
3. Nedosledne nacionalne i regionalne politike komplikuju usklađivanje akademskih preporuka sa zakonodavnim agendama.
4. Pristup naprednim alatima i platformama za simulaciju politika i analizu uticaja ostaje ograničen u nekim akademskim okruženjima.

Poljski univerziteti su pokazali primerne pristupe u prevazilaženju ovih izazova, kao što ilustruju sledeći slučajevi:

### 1. Univerzitet Lođ – Inicijativa za naučni centar

Univerzitet u Lođu pokrenuo je Naučni centar (Science Hub) kako bi premostio jaz između akademske stručnosti i kreiranja politika. Stvaranjem centralizovane platforme za saradnju, inicijativa povezuje istraživače, studente i spoljne partnere, uključujući vladine organe, kako bi se rešili hitni društveni izazovi.

#### Preduzete mere:

- Uspostavljanje centralne koordinacione jedinice za istraživanja relevantna za politiku.
- Razvoj baze podataka koja povezuje kreatore politike sa stručnjacima i studentima koji su vešti u oblastima ESG-a.
- Redovne radionice i forumi za podsticanje dijaloga o ESG prioritetima.

#### Uticaj:

- Poboljšan pristup kreatora politike preporukama zasnovanim na dokazima.
- Ojačani interdisciplinarni pristupi političkim izazovima.

### 2. Ekonomski univerzitet u Krakovu – Program odgovornog UEK-a

Prepoznajući važnost inkluzivnosti u kreiranju ESG politika, Ekonomski univerzitet u Krakovu je sproveo projekat „Odgovorni UEK“. Ova inicijativa ima za cilj da usadi vrednosti društvene odgovornosti među zainteresovanim stranama, istovremeno promovišući ESG politike na različitim nivoima upravljanja.

### Preduzete mere:

- Formiranje radne grupe za koordinaciju napora za zastupanje ESG principa.
- Organizovanje javnih debata i diskusija o održivim ekonomskim politikama.
- Objavljivanje političkih stručnih stanovišta koja se bave izazovima lokalne samouprave.

123

### Uticaj:

- Stvaranje snažnog okvira za dijalog između akademske zajednice i kreatora politike.
- Povećana vidljivost ESG pitanja u regionalnim političkim krugovima.

### Zahvaljujući stalnom angažovanju, univerziteti su uspešno:

- 1. Uticaj na političke agende:** Pružanjem preporuka potkrepljenih istraživanjima, univerziteti su doprineli formulisanju ESG propisa koji su usklađeni sa globalnim ciljevima održivosti.
- 2. Izgrađeni kapaciteti:** Obrazovni programi usmereni na kreatore politike povećali su svest o ESG principima i njihovim implikacijama.
- 3. Unapređena saradnja:** Partnerstva sa više zainteresovanih strana, koja su omogućili univerziteti, premostila su jaz između akademske zajednice, vlade i industrije.

### Preporuke koje se mogu dati drugim visokoskolskim ustanovama

1. Uspostaviti posebne kancelarije za vezu unutar univerziteta kako bi se pojednostavila komunikacija sa kreatorima politike.
2. Zalagati se za povećano vladino i međunarodno finansiranje za podršku ESG istraživačkim i zagovaračkim projektima.

3. Razviti pilot programe u saradnji sa kreatorima politike kako bi se testirale i usavršile ESG inicijative pre šire primene.

Proaktivno angažovanje poljskih univerziteta u zagovaranju ESG principa pokazuje transformativni potencijal akademske zajednice u oblikovanju održive budućnosti. Podsticanjem saradnje sa kreatorima politike i rešavanjem sistemskih izazova, ove institucije ističu vitalnu ulogu visokog obrazovanja u unapređenju globalnih ciljeva održivosti.

## ImpactSci, Portugal

### ***Studija slučaja: Projekat SIGMA: Unapređenje ESG politika u lokalnim opštinama***

Projekat SIGMA (Održivost, inovacije i upravljanje u opštinskim akcijama) je inicijativa koju vodi konzorcijum univerziteta, uključujući Univerzitet u Koimbri, u partnerstvu sa lokalnim opštinama i vladinim agencijama. Cilj projekta je integracija principa zaštite životne sredine, socijalnih pitanja i upravljanja (ESG) u procese donošenja odluka u opštinama i uspostavljanje okvira za održivu lokalnu upravu. Prepoznajući ulogu opština u sprovođenju nacionalnih ciljeva održivosti, projekat SIGMA nastoji da opremi kreatore politike alatima, znanjem i okvirima neophodnim za pokretanje inovacija i razvoja zasnovanih na ESG principima na lokalnom nivou.

Projekat SIGMA je sveobuhvatna inicijativa osmišljena da promoviše saradnju između univerziteta, opština i tela koja kreatore politika. Program se fokusira na pružanje istraživanja zasnovanih na dokazima, prilagođenu ESG obuku i praktične preporuke kako bi se pomoglo lokalnim samoupravama u kreiranju i sprovođenju održivih politika.

Ključni element projekta je razvoj lokalizovanih ESG okvira politike, koji se kreiraju kroz saradnju između univerziteta i opština. Ovi okviri se bave izazovima kao što su adaptacija na klimatske promene, socijalna ravnopravnost i transparentno upravljanje, sa fokusom na zadovoljavanje specifičnih potreba svakog regiona. Radionice se organizuju za opštinske lidere, kreatore politike i tehničko osoblje kako bi se unapredilo njihovo razumevanje ESG principa. Ove sesije pokrivaju teme kao što su izveštavanje o održivosti, urbanističko planiranje za klimatsku otpornost i strategije za privlačenje zelenih investicija.

Univerziteti takođe pružaju opštinama istraživačke i analitičke alate koji pomažu u praćenju i proceni uticaja njihovih politika. Ovi alati uključuju procene uticaja na životnu sredinu, indekse socijalne ravnopravnosti i revizije upravljanja. Program takođe podržava opštine u sprovođenju pilot projekata koji su usklađeni sa ESG ciljevima. Primeri ovih projekata uključuju inicijative za održivi urbani razvoj

mobilnost, usvajanje obnovljivih izvora energije i društveni programi vođeni zajednicom. Pored toga, projekat SIGMA olakšava dijalog između lokalnih samouprava i nacionalnih kreatora politike kako bi se osiguralo da su opštinske inicijative usklađene sa širim ESG propisima. Projekat takođe stvara platforme za opštine da dele svoje uspehe i izazove, podstičući kolaborativni pristup održivosti.

Nekoliko opština uključenih u projekat SIGMA usvojilo je inovativne ESG politike, kao što su smernice za zelene javne nabavke, strategije urbanog planiranja neutralnog ugljeničnog zračenja i programi socijalne ravnopravnosti vođeni zajednicom. Ove opštine su izvestile o poboljšanim praksama upravljanja, uključujući povećanu transparentnost i poboljšano angažovanje zainteresovanih strana, kao direktan rezultat usvajanja ESG okvira. Pored toga, opštine koje učestvuju u projektu uspešno su privukle finansiranje za ESG projekte iz nacionalnih i međunarodnih izvora, uključujući grantove za obnovljivu energiju i urbani razvoj.

Saradnja između univerziteta i opština je takođe olakšala dvosmernu razmenu znanja. Univerziteti su stekli praktičan uvid u izazove lokalne uprave, dok su opštine imale koristi od pristupa najsavremenijim akademskim istraživanjima i stručnosti.

Projekat je istakao važnost prilagođavanja ESG okvira jedinstvenim karakteristikama svake opštine. Ovaj pristup je obezbedio veće usvajanje i uspeh. Saradnja između univerziteta i opština je takođe bila ključna u prevazilaženju praznina u znanju i usklađivanju ESG ciljeva sa praktičnom realnošću lokalne uprave. Pored toga, korišćenje podataka i donošenja odluka zasnovanih na dokazima pokazalo se kao moćno sredstvo u jačanju dizajna politika i povećanju kredibiliteta opštinskih inicijativa prilikom zalaganja za finansiranje ili regulatornu podršku.

Projekat SIGMA pokazuje značajnu ulogu koju univerziteti mogu igrati u oblikovanju javnih politika i unapređenju ESG principa na nivou lokalne samouprave. Inicijativa nudi model koji se može ponoviti za negovanje održivog razvoja kroz informisano kreiranje politika, kombinujući akademsku stručnost sa opštinskom upravom. Uspeh projekta SIGMA ističe potencijal univerziteta - saradnja sa vladama radi pokretanja značajnih promena u ostvarivanju ciljeva održivosti.

Više informacija na: <https://ccp.pt/2024/03/inovacao-e-desenvolvimento-local-esg-nos-municipios-o-projecto-sigma/>

# Poglavlje 5: Praćenje i izveštavanje o ESG učinku

## 5.1 Određivanje metrika za merenje napretka ka ostvarivanju ESG ciljeva

128

Određivanje metrika za merenje napretka ka ostvarivanju ESG ciljeva podrazumeva sistematski pristup identifikovanju, implementaciji i praćenju ključnih indikatora učinka (KPI). Evo postupka korak po korak: ~

### **1. Identifikujte materijalne ESG probleme**

**Razumevanje prioriteta zainteresovanih strana:** Angažovanje zainteresovanih strana kako bi se razumeli njihovi ESG izazovi.

**ESG politike:** Pregled ESG politika specifičnih za visokoškolske ustanove, evropskih i nacionalnih.

### **2. Postavite jasne ciljeve i zadatke**

**Definisanje ciljeva i zadataka:** Uspostavljanje specifičnih, merljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski ograničenih (SMART) ciljeva i zadataka za svaku ESG dimenziju.

**Usklađivanje sa strategijom:** Osiguranje da su ESG ciljevi usklađeni sa ukupnom ESG strategijom.

### **3. Izaberite odgovarajuće metrike**

Ekološke metrike, društvene metrike, metrike upravljanja

Prateći ove korake, visokoškolske ustanove mogu efikasno da mere i demonstriraju svoj napredak ka ostvarivanju ESG ciljeva, osiguravajući da ispunjavaju očekivanja zainteresovanih strana i doprinose održivom razvoju.

## 5.2 Integracija ESG ciljeva i zadataka u institucionalnoj politici i praksi

ESG dimenzija	ESG ciljevi	ESG objekti	Politike i prakse
Životna sredina	SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	1. Nedostatak svesti i ekološkog obrazovanja	Kursevi, radionice i kampanje za podizanje svesti: Na teme kao što su održivost, cirkularna ekonomija i upravljanje otpadom, namenjene univerzitetskoj zajednici. Projekti poput Grön Stadsby (Zeleni gradovi): uključuju stvaranje zelenih površina i održivih bašta za promociju biodiverziteta i poboljšanje kvaliteta vazduha. Pošumljavanje i inicijative za zelenu energiju: Konkretno akcije kao što su sadnja drveća i korišćenje obnovljivih izvora energije.
Životna sredina	SDG 17 – Partnerstva za ciljeve	2. Nedostatak institucionalne i sistemske podrške	Finansijska podrška studentima na takmičenjima: Institucija definiše inicijative za finansijsku podršku, iako su one ograničene na određene događaje. Plan jednakih mogućnosti: uključuje podršku za manjine i programe socijalne inkluzije.  Pristup osnovnim uslugama: Kao što je uvođenje hrane u menzu radi olakšavanja života studenata. Politike transparentnosti i odgovornosti: preko portala i eksternih revizija. Učešće studenata: studentski parlament ima ulogu u odboru, iako bi se mogla proširiti.
Životna sredina	SDG 12 – Odgovorna proizvodnja i potrošnja	3. Neefikasnosti u digitalizaciji i operacionalizaciji ciljeva održivog razvoja	Digitalizacija administrativnih procesa: Iako postoji namera da se smanji upotreba papira, implementacija nije postigla željene rezultate. Obavezni onlajn upitnici: Za procenu profesora i kurseva pre ispita, što promoviše povratne informacije, ali ima problema sa efikasnošću. Sprovođenje operativnih planova održivosti: Povezano sa ciljevima održivog razvoja (COR), ali bez odgovarajuće koordinacije.

<p><b>Životna sredina</b></p>	<p>SDG 11 – Održivi gradovi i zajednice</p>	<p>4. Infrastruktura i korišćenje energetske resursa</p>	<p>Korišćenje obnovljivih izvora energije, kao što su solarni paneli i sistemi za uštedu energije.</p> <p>Održiva mobilnost: Biciklističke staze i punjači za električna vozila.</p> <p>Adaptacija postojećih prostora: Poboljšanje infrastrukture kako bi bili funkcionalni i prijatni, kao što su zelena dvorišta.</p> <p>Interna konkurencija za uštedu energije: Liderska inicijativa za smanjenje troškova električne energije uz saradnju cele zajednice.</p>
<p><b>Upravljanje</b></p>	<p>SDG 17 – Partnerstva za ciljeve</p>	<p>5. Nedostatak povezanosti i koordinacije u sprovođenju ciljeva održivog razvoja i ESG-a</p>	<p>Operativni planovi: Definisani od strane univerziteta i fakulteta, oni usmeravaju sprovođenje ciljeva održivog razvoja, ali postoji nedostatak koordinacije.</p> <p>Politika održivosti: Opšti pristup za sprovođenje ciljeva održivog razvoja, ali još uvek nije u potpunosti integrisan na svim nivoima.</p>
<p><b>Upravljanje</b></p>	<p>SDG 16 – Mir, pravda i jake institucije</p>	<p>6. Ograničenja u upravljanju i učešću</p>	<p>Principi upravljanja: Promovisanje poštovanja, učešća, transparentnosti i odgovornosti u univerzitetskim odlukama.</p> <p>Studentski parlament: Povećava učešće studenata u donošenju odluka.</p>
<p><b>Upravljanje</b></p>	<p>SDG 8 – Dostojanstven rad i ekonomski rast</p>	<p>7. Budžetska ograničenja i kratkoročno donošenje odluka</p>	<p>Inicijative za uštedu troškova: Univerzitetsko rukovodstvo uključuje sve u generisanje ideja za uštedu troškova kao odgovor na rastuće troškove.</p> <p>Finansijska podrška: Nude se inicijative za podršku studentima u takmičenjima i aktivnostima, uprkos budžetskim ograničenjima.</p>
<p><b>Upravljanje</b></p>	<p>SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje</p>	<p>8. Nedostaci u obuci i internoj komunikaciji</p>	<p>Poboljšanje komunikacije među profesorima: Promoviše saradnju i unapređuje kompetencije fakulteta. Politika odgovora na imejllove: Utvrđen je rok od 48 sati za odgovor na imejllove, iako se to ne primenjuje uvek dosledno.</p>

<b>Društvene mreže</b>	SDG 8 – Dostojanstven rad i ekonomski rast	9. Nepovoljni uslovi komunikacije i rada	Komunikacioni kanali, kao što su imejlovi i kutije za predloge, su poboljšani kako bi studenti bili informisani o praksi fakulteta.
<b>Društvene mreže</b>	SDG 5 – Rodna ravnopravnost	10. Nejednakost i raznostolikost polova	Prostori su optimizovani kako bi bili funkcionalniji i prijatniji, a projekti poput EUniWell-a se sprovode kako bi se poboljšala dobrobit u univerzitetskim prostorima
<b>Društvene mreže</b>	SDG 11 – Održivi gradovi i zajednice	11. Nedostatak odgovarajućeg prostora	Univerzitet promovise rodnu ravnopravnost i inkluziju kroz politike i programe podizanja svesti, zajedno sa stipendijama za nedovoljno zastupljene grupe.
<b>Društvene mreže</b>	SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	12. Jednak pristup obrazovanju i resursima	Nude se stipendije i programi mentalnog zdravlja, a školarine su smanjene za studente iz ruralnih područja, što poboljšava pristup obrazovanju.

## Praćenje i izveštavanje o ESG učinku

SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	Životna sredina	E1. Svest i ekološko obrazovanje
--------------------------------	-----------------	----------------------------------

### *Indikator 1: Uključivanje učenika u programe ekološkog obrazovanja*

Definicija: Ovaj ključni indikator učinka (KPI) meri nivo učešća studenata u inicijativama za ekološko obrazovanje, kao što su kursevi održivosti, radionice, seminari i vannastavne aktivnosti.

#### **Merenje:**

**Broj upisanih studenata:** Ukupan broj studenata upisanih na visokoškolsku ustanovu ili podskup (npr. studenti upisani u programe održivosti).

132

**Broj ponuđenih programa ili aktivnosti:** Ukupan broj kurseva, radionica ili inicijativa za zaštitu životne sredine koje pruža visokoškolska ustanova.

#### **Vrste učešća studenata:**

- Upis na kurseve vezane za održivost (npr. izborni predmeti usmereni na održivost, nauka o životnoj sredini).
- Prisustvovanje radionicama i događajima (npr. seminari o ekološkoj svesti, volonterski programi).
- Uključivanje u vannastavne ekološke aktivnosti (npr. učenički ekološki klubovi, izazovi održivosti).

#### **Uključene metrike učešća:**

- **Kvantitativni podaci:** Ukupan broj studenata koji učestvuju ili su upisani u svaku kategoriju (kursevi, događaji, klubovi).
- **Kvalitativni podaci:** Povratne informacije studenata ili ankete koje procenjuju kvalitet angažovanja i uticaj programa.

#### **Zahtev za kompilaciju:**

1. Izračunajte ključni indikator učinka (KPI) deljenjem ukupnog broja studenata angažovanih u programima zaštite životne sredine sa ukupnim brojem upisanih studenata ili programa zaštite životne sredine.

2. Pratite i izveštavajte o učešću u svakoj vrsti angažovanja (kursevi, radionice, vannastavne aktivnosti) odvojeno kako biste identifikovali oblasti za poboljšanje.
3. Izveštavajte i o ukupnim stopama učešća studenata i o detaljnijim podacima (npr. po odeljenju, fakultetu ili vrsti programa) radi analize trendova.

**Smernice:** Angažovanje studenata u programima ekološkog obrazovanja odražava sposobnost visokoškolskih ustanova da podignu svest i obrazuju o održivosti. Praćenje angažovanja kroz određene programe i aktivnosti omogućava visokoškolskim ustanovama da identifikuju koja područja trebaju veću promociju ili podršku. Normalizacija angažovanja studenata (npr. po upisanom studentu ili po programu) omogućava poređenje između godina ili institucija, pomažući u isticanju poboljšanja ili područja koja mogu zahtevati dodatne resurse.

133

### *Indikator 2: Učešće fakulteta u obuci i istraživanju održivosti*

**Definicija:** Ovaj ključni indikator učinka (KPI) meri stepen u kojem članovi fakulteta učestvuju u stručnom razvoju vezanom za održivost i doprinose istraživanjima usmerenim na održivost.

#### **Merenje:**

Broj članova fakulteta: Ukupan broj članova fakulteta ili članova fakulteta u okviru određenih odeljenja ili disciplina.

Broj mogućnosti za profesionalni razvoj: Ukupan broj programa obuke ili radionica vezanih za održivost koje se nude članovima fakulteta.

#### **Vrste učešća fakulteta:**

- **Učešće fakulteta u obuci o održivosti:** Prisustvovanje radionicama, seminarima i onlajn kursovima vezanim za održivost.
- **Doprinos fakulteta istraživanju održivosti:** Broj istraživačkih projekata, publikacija i saradnji usmerenih na održivost.

#### **Uključene metrike istraživanja i obuke:**

- Kvantitativni podaci: Broj nastavnika koji su prisustvovali radionicama o održivosti ili doprineli istraživačkim projektima/publikacijama o održivosti.
- Kvalitativni podaci: Odgovori iz ankete o svesti nastavnika o temama životne sredine i njihovoj integraciji u nastavu.

### Zahtevi za kompilaciju:

1. Izračunajte ključni indikator učinka (KPI) deljenjem ukupnog broja članova fakulteta angažovanih u obuci i istraživanju održivosti sa ukupnim brojem članova fakulteta.
2. Pratite rezultate istraživanja odvojeno od učešća u obuci kako biste pružili jasan uvid u učešće fakulteta u nastavi i istraživanju u oblasti održivosti.
3. Godišnje izveštavajte o učešću u obuci i rezultatima istraživanja kako biste procenili trendove tokom vremena.

134

**Smernice:** Praćenje učešća nastavnika pomaže u identifikaciji nedostataka u obrazovanju i istraživačkim naporima u oblasti održivosti, omogućavajući im da ciljaju potrebe za obukom i povećaju interdisciplinarna istraživanja održivosti. Učešće u obuci o održivosti može biti preteča povećane integracije održivosti u nastavni plan i program, dok istraživački rezultati nastavnika odražavaju institucionalnu posvećenost unapređenju znanja o održivosti.

### *Indikator 3: Svest o politikama i praksama zaštite životne sredine među studentima i osobljem*

**Definicija:** Ovaj ključni indikator učinka (KPI) meri nivo svesti o politikama, praksama i inicijativama zaštite životne sredine institucije među studentima i osobljem.

### Merenje:

**Broj studenata i osoblja:** Ukupan broj studenata i članova osoblja koji su upoznati sa praksama i politikama zaštite životne sredine.

**Broj tačaka komunikacije:** Broj platformi ili kanala koji se koriste za komunikaciju politika zaštite životne sredine (npr. imejlovi, događaji na kampusu, objave na veb-sajtu).

#### Vrsta svesti:

- Poznavanje politika održivosti: Svest o ključnim politikama zaštite životne sredine kao što su smanjenje potrošnje energije, upravljanje otpadom i opcije održivog transporta.
- Poznavanje inicijativa za održivost: Svest o tekućim programima i kampanjama održivosti unutar institucije (npr. inicijative za reciklažu, napori u zelenoj gradnji).
- Učešće u komunikacijama o održivosti: Angažovanje sa biltenima, imejlovima i digitalnim kampanjama o održivosti.

135

#### Metrike za svest i angažovanje:

**Kvantitativni podaci:** Rezultati ankete o tome koliko je studenata i osoblja upoznato sa politikama održivosti i koliko ih je interagovalo sa komunikacijama vezanim za održivost.

**Kvalitativni podaci:** Otvorene povratne informacije o tome koliko efikasno se politike i inicijative održivosti komuniciraju zajednici.

#### Zahtevi za kompilaciju:

1. Izračunajte ključni indikator učinka (KPI) deljenjem ukupnog broja studenata i osoblja koji pokazuju svest o politikama i praksama zaštite životne sredine sa ukupnim brojem studenata i osoblja.
2. Merite svest putem periodičnih anketa i mehanizama za povratne informacije, osiguravajući zastupljenost i studenata i osoblja.
3. Odvojite metrike efikasnosti komunikacije kako biste razumeli koje platforme (e-pošta, događaji na kampusu itd.) su najefikasnije u podizanju svesti.

**Smernice:** Redovna komunikacija i transparentnost su ključne za negovanje svesti o praksama održivosti u celoj visokoškolskoj zajednici. Praćenjem angažovanja u komunikacijama o održivosti, institucija može da prilagodi svoju strategiju informisanja kako bi poboljšala efikasnost.

SDG 11 – Održivi gradovi i zajednice	Životna sredina	E4. Infrastruktura i korišćenje energetske resursa
--------------------------------------	-----------------	--

### *Indikator 1: CO<sub>2</sub> otisak po zaposlenom i studentu*

**Definicija:** Ukupne godišnje emisije ugljen-dioksida koje nastaju usled poslovanja institucije — posebno iz sektora Transport i putovanja, Roba, Energija, Usluge i Hrana i smeštaj — podeljene sa ukupnim brojem stalno zaposlenih i upisanih studenata. Emisije iz sektora Nekretnine i izgradnja mogu se isključiti ili prijaviti odvojeno.

#### **Merenje:**

**Kategorije emisija:** Godišnje emisije CO<sub>2</sub> se izračunavaju sabiranjem verifikovanih podataka iz transporta, putovanja, nabavke robe, potrošnje energije, usluga, kao i hrane i smeštaja.

**Referenca stanovništva:** Ukupan broj stalno zaposlenih i upisanih studenata za izveštajnu godinu.

**Izuzeci:** Emisije iz nekretnina i građevinarstva mogu se opciono prijaviti odvojeno ili isključiti, u zavisnosti od dostupnosti podataka.

#### **Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Prikupljati i kategorizovati podatke o emisiji CO<sub>2</sub> u definisanim operativnim oblastima.
- Koristiti standardizovane faktore emisije i metodologije za izračunavanje ukupne emisije CO<sub>2</sub>.
- Podeliti ukupne godišnje emisije sa brojem stalno zaposlenih i studenata kako bi se utvrdio otisak po glavi stanovnika.

**Smernice:** Ovaj indikator pruža uvid u ekološku efikasnost institucije i podržava upoređivanje sa sličnim visokoškolskim ustanovama. Redovno praćenje može informisati ciljne intervencije za smanjenje emisija i usklađivanje sa ciljevima ugljenične neutralnosti.

### *Indikator 2: Potrošnja energije po zaposlenom i studentu*

**Definicija:** Ukupna godišnja potrošnja energije visokoškolske ustanove, merena u MWh, podeljena sa ukupnim brojem stalno zaposlenih i upisanih studenata.

137

#### **Merenje:**

**Ukupna potrošnja energije:** Zbir svih potrošenih izvora električne energije, grejanja, hlađenja i drugih izvora energije tokom godine.

**Referentna populacija:** Broj stalno zaposlenih i upisanih studenata u istom izveštajnom periodu.

**Energetske jedinice:** Sve izvore energije treba konvertovati u megavat-sate (MWh) radi doslednosti.

#### **Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Prikupljati sveobuhvatne podatke o potrošnji energije na svim kampusima i objektima.
- Normalizovati podatke o potrošnji po glavi stanovnika koristeći zvanične brojeve zaposlenih.
- Dokumentovati trendove tokom vremena kako bi podržala poboljšanja energetske efikasnosti.

**Smernice:** Ovaj indikator omogućava institucijama da prate energetske efikasnost, procenjuju napredak u inicijativama za uštedu energije i identifikuju mogućnosti za strategije održive energetske tranzicije.

### *Indikator 4: Površina poda po zaposlenom i studentu*

**Definicija:** Ukupna izgrađena površina institucije, merena u kvadratnim metrima (m<sup>2</sup>), podeljena brojem stalno zaposlenih i upisanih studenata godišnje.

### Merenje:

**Ukupna površina:** Zbir svih funkcionalnih prostora zgrade koje institucija koristi, uključujući akademske, administrativne i stambene zgrade.

**Referentna populacija:** Godišnji broj stalno zaposlenih i upisanih studenata.

**Tipologija prostora (opciono):** Površina može biti podeljena po tipu korišćenja (npr. nastava, istraživanje, stanovanje).

### Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:

- Voditi tačnu evidenciju o ukupnoj površini zgrada, proverenu putem baza podataka o upravljanju objektima ili infrastrukturi.
- Izračunati odnos površine i broja stanovnika kako bi procenila efikasnost korišćenja prostora.
- Koristiti rezultate za procenu održivosti infrastrukture i informisati buduće planiranje kampusa.

**Smernice:** Efikasno korišćenje prostora podržava uštedu energije, isplativo upravljanje objektima i održivi razvoj kampusa. Ovaj indikator pomaže institucijama da usklade infrastrukturu sa ciljevima održivosti i operativnim ciljevima.

SDG 12 – Odgovorna proizvodnja i potrošnja	Životna sredina	E3. Odgovorna proizvodnja i potrošnja
--	-----------------	---------------------------------------

### *Indikator 1: Procenat digitalizovanih procesa izveštavanja i praćenja održivosti*

**Definicija:** Udeo procesa izveštavanja o održivosti, praćenja i praćenja učinka visokoškolske ustanove koji su digitalizovani radi poboljšanja efikasnosti, transparentnosti i pristupačnosti u donošenju odluka vezanih za ESG.

### Merenje:

**Obim digitalizacije:** Da li se prikupljanje podataka, izveštavanje i analiza vezanih za održivost automatizuju ili se sprovode ručno.

**Integracija sa institucionalnim sistemima:** Da li su digitalne platforme održivosti povezane sa postojećim bazama podataka visokoškolskih ustanova, administrativnim sistemima ili nacionalnim okvirima održivosti.

**Transparentnost i pristupačnost:** Stepem u kojem su digitalizovani izveštaji javno dostupni, lako dostupni i redovno ažurirani.

**Prilikom sastavljanja ključnih pokazatelja učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Identifikovati i izračunati procenat procesa izveštavanja o održivosti koji su potpuno digitalizovani.
- Proceniti nivo automatizacije u praćenju ESG učinka i inicijativa vezanih za ciljeve održivog razvoja.
- Dokumentovati poboljšanja u pristupačnosti, efikasnosti i angažovanju zainteresovanih strana koja proizilaze iz digitalizacije.

**Smernice:** Digitalizacija izveštavanja o održivosti pojednostavljuje praćenje ESG učinka, povećava institucionalnu odgovornost i omogućava donošenje odluka u realnom vremenu. Visokoškolske ustanove koje integrišu digitalne alate za praćenje ciljeva održivog razvoja povećavaju transparentnost, poboljšavaju angažovanje zainteresovanih strana i usklađuju se sa najboljim praksama globalne održivosti.

**Indikator 2: Broj digitalnih alata implementiranih za održivo upravljanje resursima**

**Definicija:** Broj digitalnih platformi, aplikacija ili tehnologija koje su usvojile visokoškolske ustanove kako bi optimizovale korišćenje resursa, smanjile otpad i poboljšale ekološku održivost u skladu sa ciljevima 12. cilja održivog razvoja.

**Merenje:**

**Vrste digitalnih alata:** Da li uključuju pametne energetske mreže, sisteme za upravljanje otpadom zasnovane na veštačkoj inteligenciji, digitalno praćenje vode, kalkulatoru ugljeničnog otiska ili kontrolne table održivosti u realnom vremenu.

**Funkcionalni uticaj:** Da li digitalni alati poboljšavaju efikasnost u potrošnji energije, smanjenju otpada ili održivim nabavkama..

**Donošenje odluka na osnovu podataka:** Da li digitalna rešenja pružaju praktične uvide za planiranje održivosti i prilagođavanje politika.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolske ustanove će:**

- Identifikovati i prijaviti broj digitalnih alata usvojenih za odgovornu proizvodnju i potrošnju.
- Proceniti efikasnost ovih alata u smanjenju uticaja na životnu sredinu.
- Pratiti napredak tokom vremena kako bi se procenila poboljšanja u operativnoj održivosti.

140

**Smernice:** Usvajanje digitalnih alata za upravljanje resursima jača strategije institucionalne održivosti, poboljšava efikasnost i podstiče inovacije u ekološkoj odgovornosti. Visokoškolske ustanove koje koriste tehnologiju za održivo poslovanje doprinose široj tranziciji ka pametnim, zelenim kampusima i odgovornim obrascima potrošnje.

**Indikator 3: Procenat procesa nabavke koji koriste kriterijume digitalne održivosti**

**Definicija:** Udeo procesa nabavke visokoškolskih ustanova koji uključuju digitalne alate i kriterijume održivosti kako bi se promovisala odgovorna kupovina, smanjio uticaj na životnu sredinu i podržali principi cirkularne ekonomije.

**Merenje:**

**Integracija kriterijuma održivosti:** Da li odluke o nabavci daju prioritet energetski efikasnim, niskouglednim ili etički nabavljenim proizvodima i uslugama.

**Korišćenje digitalnih platformi:** Da li se nabavka sprovodi putem digitalizovanih, transparentnih platformi koje prate usklađenost sa ESG standardima.

**Angažovanje dobavljača:** Da li digitalni alati olakšavaju saradnju sa održivim dobavljačima i prate ESG učinak u celom lancu snabdevanja.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolske ustanove će:**

- Utvrditi procenat aktivnosti nabavke koje primenjuju kriterijume održivosti putem digitalnih platformi.

- Proceniti efikasnost digitalnih nabavki u promociji održive potrošnje i smanjenju otpada.
- Pratiti trendove u odgovornom snabdevanju i usklađenosti dobavljača sa ESG standardima.

**Smernice:** Digitalizacija procesa nabavke sa kriterijumima održivosti osigurava odgovornu potrošnju, poboljšava transparentnost i podržava institucionalne ESG ciljeve. Visokoškolske ustanove koje primenjuju digitalne alate u nabavkama doprinose smanjenju svog ekološkog otiska, negovanju etičkih lanaca snabdevanja i promociji dugoročne održivosti.

SDG 17 – Partnerstva za ciljeve	Životna sredina	E2. Institucionalna i sistemska podrška
---------------------------------	-----------------	---

**Indikator 1: Broj nacionalnih i međunarodnih multisektorskih inicijativa usmerenih na zaštitu životne sredine (uključujući projekte)**

**Definicija:** Broj partnerstava, projekata ili zajedničkih inicijativa između visokoškolskih ustanova i spoljnih zainteresovanih strana (kao što su vlade, preduzeća, nevladine organizacije i međunarodne organizacije) koje se fokusiraju na zaštitu životne sredine i ciljeve vezane za održivost.

**Merenje:**

**Vrste uključenih inicijativa:** Da li su nacionalnog, međunarodnog ili regionalnog obima.

**Uključeni sektori:** Da li inicijativa uključuje partnerstva sa akademskom zajednicom, industrijom, javnim institucijama i organizacijama civilnog društva.

**Obrađene teme životne sredine:** Teme kao što su očuvanje biodiverziteta, smanjenje emisije ugljenika, cirkularna ekonomija, ublažavanje zagađenja, upravljanje vodama i otpadom, otpornost na klimatske promene i tranzicija održive energije.

### Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolske ustanove će:

- Prebrojati ukupan broj inicijativa u kojima učestvuju kao vodeća ili podržavajuća institucija.
- Razlikovati nacionalne i međunarodne inicijative kako bi pružile jasan pregled globalnog angažovanja.
- Uzeti u obzir samo aktivne ili zvanično završene inicijative u izveštajnom periodu

**Smernice:** Multisektorske inicijative doprinose sistemskim promenama životne sredine integrišući znanje, istraživanje i inovacije. Visokoškolske ustanove igraju ključnu ulogu u negovanju međusektorske saradnje, pokretanju uticajnih politika i vođenju projekata usmerenih na održivost koji su usklađeni sa nacionalnim i globalnim agendama održivosti.

*Indikator 2: Broj rangiranja usmerenih na institucionalne promene za održivi razvoj (kao što je uticaj visokog obrazovanja) itd.*

**Definicija:** Broj priznatih rangiranja usmerenih na održivost u kojima je visokoškolska ustanova navedena, rangirana ili procenjena na osnovu svoje posvećenosti institucionalnim promenama u održivom razvoju.

### Merenje:

**Vrste uključenih rangiranja:** Rangiranja koja se ne mogu uključiti mogu obuhvatiti: Times Higher Education (THE) Impact Rankings, UI GreenMetric, STARS (AASHE), QS Sustainability Rankings ili druge priznate okvire za procenu održivosti.

**Kriterijumi obuhvaćeni rangiranjem:** Da li procenjuju upravljanje životnom sredinom, upravljanje za održivost, uticaj istraživanja, društveni angažman ili dostignuća specifična za ciljeve održivog razvoja.

**Nivo priznanja:** Da li je visokoškolska ustanova rangirana na nacionalnom, regionalnom ili globalnom nivou.

### Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolske ustanove će:

- Izvestiti o broju rangiranja usmerenih na održivost u kojima učestvuju ili dobijaju priznanje.
- Uključiti samo rangiranja koja procenjuju institucionalni učinak izvan akademske i istraživačke izvrsnosti, sa snažnim fokusom na održivi razvoj.
- Identifikovati trendove u rangiranju učinka tokom vremena kako bi se procenila poboljšanja u naporima za održivost

**Smernice:** Učešće u rangiranjima usmerenim ka održivosti omogućava visokoškolskim ustanovama da uporede napredak u transformaciji institucionalne održivosti, demonstriraju transparentnost i poboljšaju svoj ugled kao lidera u održivom razvoju. Takođe pruža vredne uvide za kreiranje politika, raspodelu sredstava i strateško planiranje inicijativa za održivost.

143

**Indikator 3: % sredstava potrošenih na multisektorske neformalne inicijative koje podržavaju održivi razvoj**

**Definicija:** Procenat ukupnog budžeta visokoškolske ustanove dodeljen neformalnim, međusektorskim inicijativama održivosti koje nisu deo formalizovanih istraživačkih grantova ili programa institucionalne održivosti, ali doprinose ciljevima održivog razvoja.

#### **Merenje:**

**Vrste uključenih inicijativa:** Da li uključuju projekte koje vode studenti, rad sa zajednicom, interdisciplinarnu saradnju ili neformalna partnerstva sa preduzećima, nevladinim organizacijama ili vladinim telima.

**Izvori finansiranja:** Da li sredstva dolaze iz osnovnog finansiranja visokoškolskih ustanova, spoljnih grantova, filantropskih doprinosa ili partnerstava sa industrijom.

**Fokusne oblasti održivosti:** Kao što su klimatske akcije, socijalna ravnopravnost, cirkularna ekonomija, energetska efikasnost, održiva mobilnost ili zaštita biodiverziteta..

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova treba da:**

- Identifikuje ukupna finansijska sredstva dodeljena neformalnim inicijativama za održivost.
- Izračuna procenat ukupnih institucionalnih rashoda koji podržavaju takve inicijative.
- Napravi razliku između internog finansiranja koje pokreću visokoškolske ustanove i mehanizama eksternog sufinansiranja kako bi se istakla dinamika saradnje

144

**Smernice:** Neformalne inicijative igraju ključnu ulogu u podsticanju inovacija, pokreta na nivou građana i eksperimentalnih rešenja za održivost. Visokoškolske ustanove koje ulažu u multisektorske akcije održivosti „odozdo nagore“ doprinose lokalnim i globalnim partnerstvima, izgradnji kapaciteta i dugoročnim kulturnim pomacima ka održivosti.

SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	Upravljanje	G8. Obuka i interna komunikacija
--------------------------------	-------------	----------------------------------

**Indikator 1: Kvalitetan obrazovni sistem na univerzitetu**

**Definicija:** Prisustvo, struktura i eksterno priznanje sistema obezbeđivanja kvaliteta obrazovanja na nivou celog univerziteta. Ovo uključuje stepen u kojem su procesi kvalitetnog obrazovanja formalizovani, sistematični i usklađeni sa priznatim eksternim standardima ili sertifikatima.

**Merenje:**

**Prisustvo sistema:** Da li postoji sistem obezbeđivanja kvaliteta obrazovanja i da li je formalno institucionalizovan.

**Sistematska implementacija:** Stepem u kojem se procesi kvaliteta (npr. evaluacija nastavnog plana i programa, pregled od strane fakulteta, praćenje ishoda učenja) redovno primenjuju u svim programima.

**Eksterna validacija:** Usvajanje priznatih nacionalnih ili međunarodnih standarda (npr. ISO 21001, ESG od strane ENQA, nacionalnih tela za akreditaciju).

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

145

- Dokumentovati institucionalni okvir za kvalitetno obrazovanje, uključujući nadležne službe i procedure.
- Izveštavati o učešću u revizijama, akreditacijama ili sertifikacijama.
- Proceniti nivo zrelosti sistema (npr. ad hoc, delimično institucionalizovan, potpuno ugrađen).

**Smernice:** Sistematski, eksterno validiran sistem obezbeđivanja kvaliteta jača institucionalnu odgovornost, podržava kontinuirano unapređenje i obezbeđuje usklađenost sa međunarodnim obrazovnim standardima. Takođe je ključan za poverenje zainteresovanih strana i dugoročni akademski ugled.

**Indikator 2: Stopa uspeha programa za studente**

**Definicija:** Prosečan procenat studenata koji uspešno završe akademski program koji su prvobitno upisali, mereno polaganjem ispita.

**Merenje:**

**Izračunavanje uspeha:** Broj studenata koji polažu ispite u prvobitnom programu/broj studenata prvobitno upisanih u taj program × 100.

**Vremenski okvir:** Standardni period studija plus bilo koji zvanično prihvaćeni period produženja (npr. normativno trajanje + 1 godina).

**Razvrstavanje (opciono):** Stope uspeha mogu se razvrstati po oblasti studija, nivou diplome ili demografskoj grupi studenata.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Sistematski pratiti podatke o upisu i završenim ispitima po kohorti i programu.

- izveštavati o procentu studenata koji završavaju studije u istom programu u kojem su započeli.
- Analizirati trendove kako bi se identifikovale oblasti za intervenciju i podršku studentima.

**Smernice:** Stope uspeha programa odražavaju efikasnost institucije u vođenju studenata kroz završetak akademskog obrazovanja. Visoke stope signaliziraju dobro osmišljene nastavne planove i programe, efikasne sisteme podrške i snažno akademsko upravljanje.

146

### *Indikator 3: Stopa zaposlenosti u programu – Diplomci zaposleni u oblasti studija nakon pet godina*

**Definicija:** Procenat diplomaca koji su zaposleni u istoj ili srodnoj oblasti sa svojim akademskim programom pet godina nakon završetka.

#### **Merenje:**

**Usklađenost zaposlenosti:** Broj diplomaca zaposlenih u svojoj oblasti studija pet godina nakon diplomiranja / ukupan broj diplomaca tog programa × 100.

**Izvori podataka:** Ankete alumna, nacionalne baze podataka o zapošljavanju, studije praćenja ili podaci o socijalnom osiguranju/porezi.

**Relevantnost oblasti:** „Zaposleni u oblasti studija“ odnosi se na direktno ili usko povezane radne pozicije.

#### **Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Sprovoditi periodične studije praćenja diplomaca radi prikupljanja podataka o zaposlenosti.
- Definisati i primenjivati dosledne kriterijume za određivanje relevantnosti oblasti studija.
- Koristiti rezultate za procenu usklađenosti programa i tržišta i ažurirati nastavne planove i programe gde je to potrebno.

**Smernice:** Praćenje dugoročnih rezultata zaposlenja diplomaca pomaže u proceni relevantnosti i uticaja akademskih programa. Takođe podržava usklađivanje sa tržištem rada, strateški dizajn kurikuluma i efikasne usluge karijernog razvoja.

SDG 8 – Dostojanstven rad i ekonomski rast	Upravljanje	G7. Strateško finansijsko planiranje i donošenje odluka koje uravnotežuje budžetska ograničenja sa dugoročnim ciljevima
--	-------------	---

147

**Indikator 1: Procenat institucionalnog budžeta dodeljenog inicijativama za dugoročnu održivost**

**Definicija:** Udeo ukupnog budžeta visokoškolske ustanove namenjen strateškim inicijativama za održivost, osiguravajući da je finansijsko planiranje usklađeno sa dugoročnim ekonomskim, društvenim i ekološkim ciljevima.

**Merenje:**

**Kategorije raspodele:** Da li su sredstva usmerena ka zelenoj infrastrukturi, održivim istraživanjima, etičkim investicijama ili razvoju radne snage.

**Okviri budžetiranja:** Da li višegodišnji finansijski planovi uključuju ciljeve održivosti i strategije upravljanja rizicima.

**Finansijska otpornost:** Da li planiranje budžeta uključuje mehanizme za ekonomsku stabilnost, a istovremeno podržava obaveze održivosti..

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Identifikovati i prijaviti procenat ukupnog institucionalnog budžeta namenjenog investicijama usmerenim na održivost.
- Proceniti mehanizme finansijskog planiranja koji uravnotežuju operativne potrebe sa dugoročnom održivošću.
- Pratiti promene u finansijskim obavezama tokom vremena kako bi se procenili institucionalni prioriteti..

**Smernice:** Obezbeđivanje dugoročnog finansijskog planiranja za održivost jača ekonomsku otpornost visokoškolskih ustanova, istovremeno demonstrirajući posvećenost ESG principima. Dobro izbalansirana finansijska strategija omogućava institucijama da postignu održivi rast bez ugrožavanja osnovnih obrazovnih i istraživačkih funkcija.

**Indikator 2: Broj sprovedenih procena finansijskih rizika za planiranje održivih investicija**

148

**Definicija:** Broj strukturiranih procena finansijskih rizika sprovedenih kako bi se osiguralo da budžetske odluke podržavaju dugoročne ciljeve održivosti, a istovremeno ublažavaju ekonomsku neizvesnost.

**Merenje:**

**Procenjene kategorije rizika:** Da li procene procenjuju finansijsku stabilnost, investicione rizike povezane sa održivošću ili ekonomske neizvesnosti povezane sa klimom.

**Strateško usklađivanje:** Da li procene rizika utiču na institucionalne finansijske politike i donošenje odluka.

**Transparentnost izveštavanja:** Da li su rezultati procene integrisani u izveštaje o institucionalnom upravljanju.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Prijaviti broj sprovedenih procena finansijskih rizika u izveštajnom periodu.
- Identifikovati ključne finansijske rizike vezane za održivost i strategije za ublažavanje.
- Osigurati da rezultati procene rizika informišu strateške finansijske odluke.

**Smernice:** Redovne procene finansijskih rizika poboljšavaju upravljanje omogućavajući visokoškolskim ustanovama da donose informisane, uravnotežene odluke koje integrišu ekonomski rast sa održivim investicionim strategijama. Institucije koje proaktivno procenjuju finansijske rizike su u boljoj poziciji da se nose sa ekonomskim izazovima, uz održavanje ESG obaveza.

### Indikator 3: Procenat prihoda generisanih iz održivih i etičkih izvora finansiranja

**Definicija:** Udeo ukupnih prihoda visokoškolske ustanove koji potiče od etičkih i održivih izvora finansiranja, uključujući odgovorna ulaganja, grantove usklađene sa ESG principima i zeleno finansiranje.

#### Merenje:

**Izvori finansiranja:** Da li se prihod generiše iz etičkih fondova, grantova usklađenih sa ESG principima, održivog finansiranja istraživanja ili partnerstava sa odgovornim industrijama.

**Investicione politike:** Da li se institucionalni finansijski portfoliji pridržavaju etičkih investicionih standarda i isključuju industrije koje su u suprotnosti sa ESG principima.

**Trendovi rasta:** Da li se udeo održivog finansiranja povećava tokom vremena, odražavajući dugoročne strategije finansijskog planiranja.

#### Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:

- Identifikovati i izračunati procenat ukupnih institucionalnih prihoda koji potiču iz etičkih i održivih izvora.
- Proceniti uticaj politika finansijskog planiranja na dugoročni ekonomski rast i institucionalnu održivost.
- Pratiti trendove u odgovornom finansiranju kako bi procenila institucionalni napredak ka ESG finansijskim ciljevima.

**Smernice:** Strateško finansijsko donošenje odluka koje daje prioritet održivim izvorima prihoda obezbeđuje ekonomsku stabilnost, istovremeno jačajući posvećenost visokoškolskih ustanova ESG principima. Institucije koje integrišu prakse odgovornog ulaganja poboljšavaju svoju finansijsku otpornost i doprinose dugoročnom održivom razvoju.

SDG 16 – Mir, pravda i jake institucije	Upravljanje	G6. Upravljanje i učešće
---	-------------	--------------------------

### *Indikator 1: Broj inicijativa usmerenih na etičku dimenziju u akademskoj zajednici*

**Definicija:** Broj formalnih i neformalnih inicijativa unutar visokoškolske ustanove koje promovišu etičke vrednosti, integritet i odgovorno ponašanje u akademskom okruženju

#### **Merenje:**

**Vrste inicijativa koje su obuhvaćene:** kao što su programi obuke usmereni na etiku, radionice, politike, odbori, istraživački projekti i kampanje za podizanje svesti.

**Oblasti etičkog fokusa:** One mogu uključivati akademski integritet (npr. sprečavanje plagijata), odgovorno sprovođenje istraživanja, privatnost podataka, zaštitu uzbunjivača, etiku u veštačkoj inteligenciji i tehnologiji i ljudska prava u obrazovanju.

**Uključene zainteresovane strane:** Da li inicijative uključuju studente, fakultet, administrativno osoblje, spoljne partnere ili širu zajednicu.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova treba da:**

- Prebroji ukupan broj inicijativa sprovedenih u izveštajnom periodu.
- Pravi razliku između internih inicijativa (vođenih od strane visokoškolske ustanove) i zajedničkih inicijativa sa spoljnim partnerima (npr. nevladine organizacije usmerene na etiku, vladine organizacije).
- Proceni uticaj i domet ovih inicijativa merenjem stopa učešća i implementacije politika koje iz njih proizilaze.

**Smernice:** Visokoškolske ustanove igraju ključnu ulogu u oblikovanju etičkih standarda negovanjem odgovornih akademskih praksi, transparentnosti upravljanja i institucionalne odgovornosti. Inicijative usmerene na etiku jačaju poverenje u akademsku zajednicu i obezbeđuju usklađenost sa principima mira, pravde i ljudskih prava.

*Indikator 2: Udeo pozicija (po polu, starosti, osobama sa invaliditetom i populacionim grupama) na rukovodećim pozicijama*

**Definicija:** Procentualna zastupljenost različitih demografskih grupa na rukovodećim i liderskim pozicijama unutar visokoškolske ustanove, koja odražava raznolikost, ravnopravnost i inkluzivnost u upravljanju.

**Merenje:**

**Kategorije rukovodećih pozicija uključuju:** One mogu da obuhvate članove univerzitetskog odbora, dekane, šefove odeljenja, direktore, višu administraciju. Demographic breakdowns considered, e.g:

- a) Rodna zastupljenost (muški, ženski, nebinarni).
- b) Starosna raspodela (npr. ispod 40, 40-60, 60+).
- c) Osobe sa invaliditetom (samoprijavljeno).
- d) Druge grupe stanovništva, kao što su etničke manjine, starosedeooci ili druge društveno marginalizovane grupe

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visoko obrazovanje će:**

- Izračunati procenat rukovodećih pozicija koje zauzimaju pojedinci unutar svake demografske kategorije.
- Pratiti trendove tokom vremena kako bi procenilo napredak u raznolikosti i inkluziji.
- Uporediti sa nacionalnim ili sektorskim referentnim vrednostima za zastupljenost raznolikosti u visokom obrazovanju.

**Prilikom postavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visoko obrazovanje će:**

- Izračunati procenat rukovodećih pozicija koje zauzimaju pojedince unutar svake demografske kategorije.
- Pratiti trendove tokom vremena kako bi procenio napredak u raznolikosti i inkluziji.
- Uporediti sa nacionalnim ili sektorskim referentnim vrednostima za zastupljenost raznolikosti u visokom obrazovanju.

### Indikator 3: Broj kršenja ljudskih prava godišnje

**Definicija:** Ukupan broj prijavljenih slučajeva kršenja ljudskih prava koji se dešavaju unutar ili u kojima je učestvovala visokoškolska ustanova, uključujući kršenje akademskih sloboda, diskriminaciju, uznemiravanje i kršenje etičkih politika.

#### Merenje:

##### Vrste kršenja uključenih prava, npr.:

- a) Kršenje akademskih sloboda (npr. cenzura, politički pritisak na istraživanje).
- b) Slučajevi diskriminacije (na osnovu rase, pola, invaliditeta, religije, seksualne orijentacije itd.).
- c) Uznemiravanje na radnom mestu i kampusu (uključujući seksualno uznemiravanje i maltretiranje).
- d) Kršenje radnih prava (npr. nepravedan tretman fakulteta/osoblja).
- e) Kršenje etičkih istraživačkih pravila (npr. falsifikovanje podataka, neetičko eksperimentisanje).

**Mehanizam prijavljivanja:** Da li su slučajevi zabeleženi putem zvaničnih univerzitetskih etičkih odbora, kancelarija ombudsmana, studentskih unija ili pravnih kanala.

**Status rešavanja:** Da li su slučajevi u toku, pod istragom ili rešeni.

#### Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolski indeks će:

- Prebrojati ukupan broj zvanično prijavljenih kršenja ljudskih prava.
- Kategorisati slučajeve na osnovu vrste i težine.
- Obezbediti poverljivost i propisan postupak u mehanizmima prijavljivanja.

**Smernice:** Praćenje kršenja ljudskih prava jača institucionalnu odgovornost i upravljanje. Visokoškolske ustanove koje daju prioritet bezbednom, pravednom i inkluzivnom okruženju doprinose širim ciljevima pravde i ljudskog dostojanstva u akademskim prostorima.

SDG 17 – Partnerstva za ciljeve	Upravljanje	G5. Povezanost i koordinacija u sprovođenju ciljeva održivog razvoja i ESG-a
---------------------------------	-------------	--

### *Indikator 1: Nivo implementacije ESG faktora u institucionalnoj strategiji*

**Definicija:** Ovim se meri da li su principi i vrednosti povezani sa ESG-om eksplicitno uključeni u politike, strateške planove i propise organizacije ili vlade javnih institucija.

153

#### **Merenje:**

#### **Procenat strateških dokumenata koji uključuju ciljeve usklađene sa ESG-om.**

##### **Zahtev za sastavljanje:**

1. Definisati obim identifikovanjem skupa strateških dokumenata koji vode institucionalno donošenje odluka.
2. Razviti kontrolnu listu ESG principa (npr. klimatske akcije, socijalna ravnopravnost, transparentnost upravljanja) koji bi trebalo da se odraze u strateškim dokumentima.
3. Analizirati svaki dokument da bi se proverilo da li eksplicitno integriše ESG ciljeve.
4. Izračunati procenat deljenjem broja ESG integrisanih dokumenata sa ukupnim brojem pregledanih strateških dokumenata. Definisati prag za snažnu ESG integraciju (npr. 70%+ strateških dokumenata koji sadrže ESG obaveze).

**Smernice:** prilikom analize dokumenata, trebalo bi sprovesti sistematsku evaluaciju svakog dokumenta korišćenjem strukturiranog sistema bodovanja. Dodelite težinu ili ocenu na osnovu dubine i specifičnosti integracije ESG kriterijuma (npr. eksplicitni ESG ciljevi naspram opštih pominjanja održivosti).

### *Indikator 2: Training and capacity building of public officials on ESG*

**Definicija:** Ovaj ključni indikator učinka (KPI) procenjuje u kojoj meri javni službenici i politički agenti sa institucionalnim odgovornostima dobijaju obuku o ESG pitanjima.

#### **Merenje:**

1. Broj sprovedenih ESG modula/kurseva obuke.
2. Procenat službenika na odgovornim pozicijama koji su završili ESG obuku.
3. Zahtevi za sastavljanje
4. Odredite formate ESG obuke (npr. radionice, onlajn kursevi, seminari) koji se kvalifikuju za merenje.
5. Definišite ključne oblasti učenja usklađene sa ESG principima.
6. Pratite broj ESG obuka sprovedenih u određenom periodu i beležite stope učešća i procenat završetka programa obuke.
7. Koristite sledeće formule za kvantifikaciju napora ESG obuke

154

**Učestalost obuke:** Ukupan broj obuka o ESG principima sprovedenih tokom datog perioda.

**Obuhvaćenost obukom:** (Broj obučenih službenika na odgovornim pozicijama/Ukupan broj službenika na odgovornim pozicijama) × 100.

1. Definišite ciljne kriterijume za obuhvaćenost obukom o ESG principima (npr. 80% ključnih službenika obučenih godišnje).

**Smernice:** Institucije moraju da vode ažurnu evidenciju programa obuke o ESG principima, uključujući podatke o učesnicima, sadržaj kursa i stope završetka.

### *Indikator 3: Nivo javnog znanja i zadovoljstva*

**Definicija:** meri stepen znanja civilnog društva o ESG-u, kao i njihovo zadovoljstvo političkim i vladinim akcijama u tom pogledu.

#### **Merenje:**

Kroz ankete o oba pitanja usmerene na javnost uopšte i na predstavnike civilnog društva, kako bi se izmerio nivo svesti i razumevanja ESG faktora, zadovoljstvo vladinim ESG politikama i inicijativama, i efekat socioloških faktora kao što su starost, društveni status i drugi demografski indikatori, kako bi se vizualizovali trendovi i razlike.

### Zahtevi za sastavljanje:

1. Identifikovati ciljne publike za ankete, uključujući širu javnost, nevladine organizacije, lidere zajednice i ključne predstavnike civilnog društva. Obezbediti raznolikost učesnika ankete kako bi se obuhvatile različite perspektive u različitim demografskim grupama (starost, nivo prihoda, obrazovanje, geografska lokacija).
2. Razviti kriterijume za ESG svest i zadovoljstvo koji obuhvataju aspekte kao što su ekološka svest: klimatske promene, održivost, obnovljiva energija, društvena svest: ljudska prava, inkluzija, radna prava, socijalna ravnopravnost i upravljanje. Svest: transparentnost, mere protiv korupcije, odgovornost vlade. Uključiti indikatore zadovoljstva u vezi sa vladinim ESG politikama, kao što su: percipirana efikasnost ESG inicijativa, poverenje u vladine ESG obaveze i nivo angažovanja i učešća javnosti u donošenju odluka vezanih za ESG..

### Koristite sledeće metrike za analizu rezultata ankete:

**Ocena znanja o ESG principima:** Procenat ispitanika koji pokazuju osnovno ili napredno razumevanje ESG principa.

**Ocena zadovoljstva:** Procenat ispitanika koji izražavaju umereno do visoko zadovoljstvo vladinim ESG aktivnostima.

**Smernice:** obezbedite reprezentativan uzorak ispitanika iz različitih oblasti i društvenih grupa i prikupite i kvalitativne (otvoreni odgovori) i kvantitativne (ocene na Likertovoj skali) podatke kako biste obogatili rezultat.

SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	Društvene mreže	S12. Pristup obrazovanju i resursima
--------------------------------	-----------------	--------------------------------------

### Indikator 1: Stopa pristupa digitalnoj istraživačkoj bazi podataka

**Definicija:** Stepem u kojem studenti imaju pristup i koriste digitalne istraživačke baze podataka univerziteta i onlajn bibliotečke resurse za podršku svojim akademskim aktivnostima.

**Merenje:**

**Praćenje pristupa:** Broj studenata koji su pristupili digitalnim istraživačkim bazama podataka barem jednom tokom izveštajnog perioda.

**Stopa korišćenja:** Podeliti broj studenata koji pristupaju bazama podataka sa ukupnim brojem upisanih studenata  $\times 100$ .

**Izvor podataka:** Evidencije pristupa iz univerzitetskih bibliotečkih sistema, studentskih anketa ili sistema za autentifikaciju.

156

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Pratiti jedinstveni pristup studenata licenciranim digitalnim istraživačkim platformama (npr. JSTOR, Scopus, Web of Science).
- Izračunati odnos studenata koji su pristupili bazama podataka barem jednom u odnosu na ukupnu studentsku populaciju.
- Gde je dostupno, dokumentovati trendove u učestalosti pristupa, obrascima pristupa specifičnim za disciplinu i zadovoljstvu korisnika.

**Smernice:** Ovaj indikator ističe doseg i efikasnost digitalnih akademskih resursa. Visoke stope pristupa ukazuju na to da studenti koriste digitalne alate za učenje i istraživačke materijale, promovišući ravnopravan pristup znanju i digitalnu pismenost u svim studentskim grupama.

**Indikator 2: Studenti prema akademskom roditeljskom poreklu**

**Definicija:** Raspodela studenata na osnovu nivoa akademskog obrazovanja njihovih roditelja, koja se koristi za procenu raznolikosti, inkluzivnosti i pristupa visokom obrazovanju za studente iz neakademskih sredina.

**Merenje:**

**Stopa neakadenskog obrazovanja:** Broj studenata čiji roditelji nemaju akademsko obrazovanje / ukupan broj studenata  $\times 100$ .

**Stopa delimičnog akademskog obrazovanja:** Broj studenata čiji jedan roditelj ima akademsko obrazovanje / ukupan broj studenata  $\times 100$ .

**Opcionalna podela:** Podaci mogu uključivati i studente čija dva roditelja imaju akademsko obrazovanje.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Prikupljati informacije o studentima prilikom upisa (npr. putem anketa ili deklaracija o prijemu).
- Klasifikovati studente na osnovu najvišeg nivoa obrazovanja koji je postigao svaki roditelj ili staratelj.
- Izračunati i prijaviti udeo studenata koji spadaju u svaku kategoriju porekla.

**Smernice:** Razumevanje akademskog porekla porodica studenata podržava ciljane strategije jednakosti i inkluzije. Institucije mogu koristiti ovaj KPI za osmišljavanje programa informisanja, mentorstva i podrške za studente prve generacije, čime se smanjuju sistemske prepreke akademskom uspehu.

**Indikator 3: Stopa finansijske podrške za školarinu i troškove života**

**Definicija:** Udeo studenata koji primaju finansijsku podršku za školarinu i/ili troškove života, kategorisano po nivou podrške.

**Merenje:**

**Kategorije podrške za školarinu:**

1. Potpuna podrška za školarinu = Broj studenata koji primaju puno pokrivanje školarine / ukupan broj studenata  $\times 100$
2. Delimična podrška za školarinu = Broj studenata koji primaju delimično pokrivanje školarine / ukupan broj studenata  $\times 100$

3. Bez podrške za školarinu = Broj studenata koji ne primaju nikakvu podršku za školarinu / ukupan broj studenata × 100

**Kategorije podrške za troškove života:**

1. Puna podrška za troškove života = Broj studenata koji primaju punu podršku za troškove života / ukupan broj studenata × 100
2. Delimična podrška za troškove života = Broj studenata koji primaju delimičnu podršku za troškove života / ukupan broj studenata × 100
3. Bez podrške za troškove života = Broj studenata koji ne primaju nikakvu podršku za troškove života / ukupan broj studenata × 100

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Prikupljati podatke o finansijskoj pomoći i stipendijama razvrstane po školarini i troškovima života.
- Praviti razliku između potpune, delimične i nikakve podrške kako bi se odrazila finansijska dostupnost obrazovanja.
- Analizirati trendove podataka u svim demografskim grupama i programima studenata.

**Smernice:** Ovaj indikator pruža uvid u pristupačnost obrazovanja i efikasnost institucionalnih ili vladinih programa finansijske pomoći. Podržava razvoj politika usmerenih na smanjenje finansijskih barijera i promociju pristupa visokom obrazovanju za ekonomski ugrožene grupe.

SDG 5 – Rodna ravnopravnost	Društvene mreže	S10. Rodna ravnopravnost i raznolikost
-----------------------------	-----------------	--

- Postojanje formalnog dokumenta koji reguliše rodna pitanja na visokoškolskim ustanovama.

- Broj inicijativa usmerenih na sprečavanje nasilja nad ženama.
- Broj slučajeva diskriminacije godišnje, podeljenih po: polu, polu, starosti.
- Broj studenata različitih nacionalnosti.

### *Indikator 1: Postojanje formalnog dokumenta koji reguliše rodna pitanja na visokoškolskim ustanovama*

**Definicija:** Postojanje zvanično usvojene politike, strategije ili formalnog dokumenta unutar visokoškolske ustanove koji reguliše pitanja vezana za rod, obezbeđujući jednaka prava, mogućnosti i zaštitu za sve polove.

159

#### **Merenje:**

##### **Vrste dokumenata koji su uključeni, npr.:**

1. Politike rodne ravnopravnosti.
2. Smernice protiv diskriminacije.
3. Protokoli o sprečavanju seksualnog uznemiravanja i nasilja.
4. Strategije raznolikosti i inkluzije.
5. Politike porodijskog i roditeljskog odsustva.

**Obim dokumenta:** Da li se odnosi na studente, akademsko i administrativno osoblje. Da li uključuje zapošljavanje, unapređenja, plate, ravnotežu između posla i privatnog života i bezbednost na kampusu.

#### **Mehanizmi implementacije, npr.:**

1. Postojanje kancelarije, odbora ili radne grupe zadužene za praćenje usklađenosti.
2. Jasne strukture izveštavanja i sprovođenja.
3. Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:
4. Potvrditi postojanje najmanje jedne zvanične, javno dostupne politike o rodnoj ravnopravnosti.

5. Proceniti da li je dokument ažuriran i usklađen sa nacionalnim/međunarodnim pravnim okvirima (npr. CEDAW, Strategija EU za rodnu ravnopravnost)

Procenite da li se politika prati i sprovodi putem institucionalnih mehanizama.

**Smernice:** Formalna rodna politika je neophodna za promociju institucionalne rodne ravnopravnosti, zaštitu od diskriminacije i obezbeđivanje inkluzivnog akademskog okruženja.

### *Indikator 2: Broj inicijativa usmerenih na sprečavanje nasilja nad ženama*

**Definicija:** Broj programa, kampanja, obuka i politika koje vode visokoškolske ustanove, a usmerenih na sprečavanje rodno zasnovanog nasilja, sa posebnim fokusom na nasilje nad ženama.

#### **Merenje:**

##### **Vrste inicijativa uključenih, npr.:**

1. Kampanje za podizanje svesti o seksualnom uznemiravanju, porodičnom nasilju i pristanku.
2. Radionice i obuka za samoodbranu za studentkinje i osoblje.
3. Telefonske linije za pomoć, savetodavne usluge i programi podrške žrtvama.
4. Programi intervencije posmatrača za osnaživanje studenata i osoblja u sprečavanju rodno zasnovanog nasilja.

**Ciljna publika:** Da li se inicijative fokusiraju na studente, akademsko i administrativno osoblje ili širu zajednicu.

- Saradnja sa spoljnim organizacijama: Da li visokoškolske ustanove saraduju sa lokalnim nevladinim organizacijama, organima za sprovođenje zakona ili organizacijama za ženska prava.
- Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolske ustanove će:
- Uračunati sve inicijative koje se direktno bave sprečavanjem nasilja nad ženama.

- Utvrditi da li su inicijative obavezne (npr. obuka za osoblje) ili dobrovoljne (npr. kampanje koje vode studenti).

Procenite da li ove inicijative imaju merljive rezultate, kao što su smanjenje broja slučajeva uznemiravanja ili povećanje broja prijava.

**Smernice:** Visokoškolske ustanove moraju aktivno raditi na sprečavanju nasilja, pružanju podrške žrtvama i edukaciji akademske zajednice o pitanjima rodno zasnovanog nasilja

161

**Indikator 3: Broj slučajeva diskriminacije godišnje, podeljen po: polu, polu, starosti**

**Definicija:** Ukupan broj formalno prijavljenih slučajeva diskriminacije unutar visokoškolske ustanove, kategorizovanih po polu, polu i starosti.

**Merenje:**

1. Vrste obuhvaćene diskriminacije, npr.:
2. Diskriminacija na osnovu pola: Nejednak tretman zbog rodnog identiteta ili izražavanja.
3. Diskriminacija na osnovu pola: Nejednakost zasnovana na biološkom polu.
4. Diskriminacija na osnovu starosti: Pristrasnost u zapošljavanju, ocenjivanju ili akademskim mogućnostima na osnovu starosti.

**Mehanizmi prijavljivanja:** Da li su slučajevi prijavljeni putem kancelarije za ljudske resurse, studentskog ombudsmana, etičkog odbora ili nezavisnog sistema za žalbe.

**Status rešavanja:** Da li su slučajevi odbačeni, pod istragom ili rešeni.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Godišnje evidentirati broj zvanično prijavljenih slučajeva diskriminacije.
- Kategorisati slučajeve po vrsti i težini.
- Obezbediti poverljivost i usklađenost sa zakonskim okvirima prilikom rešavanja slučajeva.

**Smernice:** Praćenje slučajeva diskriminacije je neophodno za procenu institucionalne inkluzivnosti, poboljšanje mehanizama za žalbe i obezbeđivanje bezbednog akademskog okruženja.

#### *Indikator 4: Broj studenata koji predstavljaju različite nacionalnosti*

**Definicija:** Ukupan broj upisanih studenata na visokoškolskoj ustanovi koji dolaze iz zemalja koje nisu zemlja domaćin, a predstavljaju međunarodnu raznolikost na kampusu.

162

#### **Merenje:**

#### **Kategorije koje treba uključiti, npr.:**

1. Redovni međunarodni studenti (koji traže diplomu).
2. Studenti na razmeni (Erasmus+, programi studiranja u inostranstvu).
3. Studenti izbeglice ili tražioci azila.

**Izvori prikupljanja podataka, kao što su:** zvanična studentska evidencija, podaci o prijemu i informacije o vizama.

**Podela po zemlji/regionu:** Da li su podaci grupisani po kontinentu, zemlji ili regionu radi procene globalne raznolikosti.

#### **Prilikom postavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Prebrojati studente sa statusom boravka ili državljanstva drugih zemalja.
- Obezbediti pregled nacionalnosti studenata kako bi se izmerila kulturna i geografska raznolikost.
- Identifikovati trendove u upisu međunarodnih studenata tokom vremena.

**Smernice:** Raznolikost međunarodnih studenata obogaćuje akademsku razmenu, globalne perspektive i ugled institucije. Raznovrsno studentsko telo podržava međukulturno učenje, inovacije i inkluzivne politike.

SDG 8 – Dostojanstven rad i ekonomski rast	Društvene mreže	S9. Komunikacija i uslovi rada
--	-----------------	--------------------------------

### *Indikator 1: Zadovoljstvo zaposlenih komunikacijom i uslovima rada*

**Definicija:** Ovaj ključni indikator učinka (KPI) meri nivo zadovoljstva među zaposlenima na univerzitetu (fakultetom, istraživačima i administrativnim osobljem) u vezi sa internom komunikacijom i opštim uslovima rada, uključujući transparentnost, dostupnost informacija, ravnotežu između posla i privatnog života i kulturu na radnom mestu.

163

#### **Merenje:**

1. Sprovesti godišnje istraživanje koristeći Likertovu skalu (1-5 ili 1-10) kako bi se procenila percepcija zaposlenih o jasnoći komunikacije, radnom okruženju i institucionalnoj podršci.
2. Uključiti ključne dimenzije kao što su efikasnost interne komunikacije, transparentnost menadžmenta i zadovoljstvo obimom posla i fleksibilnošću.
3. Izračunati prosečnu ocenu zadovoljstva i procenat zaposlenih koji ocenjuju svoje uslove kao „zadovoljavajuće“ ili više (npr. 4 ili 5 na skali od 5 poena).

#### **Zahtevi za sastavljanje ankete:**

- Razviti i distribuirati anketu svim zaposlenima na univerzitetu, osiguravajući anonimnost kako bi se podstakle iskrene povratne informacije.
- Obezbediti minimalnu stopu odziva (npr. 60%) kako bi se održala pouzdanost podataka.
- Uporediti rezultate sa prethodnim godinama i sličnim institucijama kako bi se pratio napredak i identifikovale oblasti za poboljšanje.

**Smernice:** sprovođenje fokus grupa ili intervjua pomoći će u prikupljanju dubljih uvida u probleme istaknute u anketi. Deljenje rezimea rezultata ankete sa

zaposlenima, zajedno sa planiranim poboljšanjima, pokazaće posvećenost promenama.

### *Indikator 2: Vreme odziva i stopa rešavanja problema internih komunikacionih kanala*

**Definicija:** Ovaj ključni indikator učinka (KPI) prati efikasnost mehanizama interne komunikacije (e-pošta, interne platforme, podrška za ljudske resurse) u odgovaranju na upite ili nedoumice zaposlenih u vezi sa uslovima na radnom mestu i njihovom rešavanju.

164

#### **Merenje:**

- 1. Vreme odziva:** Prosečno vreme (u satima/danima) potrebno za potvrdu i odgovor na upite zaposlenih.
- 2. Stopa rešavanja:** Procenat rešenih problema u unapred definisanom vremenskom okviru (npr. rešavanje u roku od pet radnih dana).
- 3. Povratne informacije zaposlenih o kvalitetu odgovora:** Periodična istraživanja povratnih informacija kojima se meri zadovoljstvo procesom rešavanja.

#### **Zahtevi za kompilaciju:**

- Praćenje univerzitetskih službi za pomoć, imejllova za ljudske resurse i internih komunikacionih platformi za podnošenje zahteva i praćenje vremena rešavanja.
- Implementacija standardizovanog evidentiranja zahteva i problema zaposlenih radi tačnog izveštavanja.
- Postavljanje prihvatljivih kriterijuma (npr. 90% upita rešeno u roku od pet dana) i praćenje poboljšanja godišnje.

**Smernice:** redovno sprovođenje pregleda vremena odziva i kvaliteta rešavanja pomoći će u identifikaciji uskih grla ili oblasti za poboljšanje.

**Indikator 3: Stopa usvajanja ravnoteže između posla i privatnog života i fleksibilnih radnih aranžmana**

**Definicija:** Ovaj ključni indikator učinka (KPI) procenjuje dostupnost i korišćenje fleksibilnih radnih aranžmana (npr. rad na daljinu, fleksibilno radno vreme) kako bi se promovisala zdrava ravnoteža između posla i privatnog života univerzitetskog osoblja.

**Merenje:**

1. Procenat zaposlenih sa pristupom fleksibilnim opcijama rada (npr. hibridni rad, prilagođeno radno vreme).
2. Stopa korišćenja fleksibilnih radnih aranžmana (procenat zaposlenih koji ispunjavaju uslove i aktivno ih koriste).
3. Percepcija zaposlenih o ravnoteži između posla i privatnog života (procenjena putem godišnjih anketa).

**Compilation Requirements:**

- Prikupljanje podataka o ljudskim resursima o politikama i učešću zaposlenih u fleksibilnim programima rada.
- Sprovođenje anketa i fokus grupa radi procene percepcije zaposlenih o ravnoteži između posla i privatnog života.
- Upoređivanje rezultata sa najboljim praksama u sektoru obrazovanja i prilagođavanje politika u skladu sa tim.

**Smernice:** fleksibilne opcije rada mogu se segmentirati po tipu (npr. rad na daljinu, hibridni rad, fleksibilno radno vreme) kako bi se pružio detaljan uvid.

SDG 11 – Održivi gradovi i zajednice	Društvene mreže	S11. Adekvatni prostori
--------------------------------------	-----------------	-------------------------

**Indikator 1: Procenat kampusne infrastrukture dizajnirane za inkluzivnu i održivu upotrebu**

**Definicija:** Udeo prostora kampusa visokoškolskih ustanova projektovanih ili prilagođenih da promovišu pristupačnost, ekološku održivost i socijalnu inkluzivnost.

**Merenja:**

1. **Funkcionalnost prostora:** Da li zgrade i spoljašnje površine podržavaju raznovrsne aktivnosti, uključujući učenje, istraživanje, angažovanje zajednice i blagostanje.
2. **Usklađenost sa propisima o pristupačnosti:** Da li objekti ispunjavaju principe univerzalnog dizajna i standarde pristupačnosti za osobe sa invaliditetom.
3. **Karakteristike održivosti:** Da li prostori uključuju energetska efikasnost, zelenu arhitekturu ili građevinske materijale sa niskom emisijom ugljenika

166

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

- Identifikovati i prijaviti procenat ukupne infrastrukture kampusa koja ispunjava kriterijume održivosti i pristupačnosti.
- Proceniti obim elemenata inkluzivnog dizajna, kao što su pristup bez barijera, objekti neutralni po polu i javne zelene površine.
- Pratiti poboljšanja u planiranju održivog kampusa tokom vremena.

**Smernice:** Obezbeđivanje adekvatnih prostora koji su u skladu sa principima održivosti i inkluzivnosti poboljšava ulogu visokoškolskih ustanova u negovanju održivih urbanih sredina. Dobro osmišljen kampus doprinosi dobrobiti studenata, ravnopravnom pristupu i ekološkoj odgovornost.

**Indikator 2: Broj prostora pristupačnih zajednici razvijenih ili renoviranih za javni angažman**

**Definicija:** Broj prostora kojima upravljaju visokoškolske ustanove — kao što su biblioteke, kulturni centri i kovorking centri — koji su otvoreni za studente, fakultet i širu zajednicu radi promocije razmene znanja i građanskog učešća.

**Merenje:**

- 1. Tipologije prostora.** Da li prostori uključuju višenamenske sale, otvorene laboratorije za inovacije ili centre zajednice sa temom održivosti.
- 2. Javno angažovanje.** Da li ovi prostori organizuju događaje, radionice ili obrazovne programe dostupne spoljnim zajednicama.
- 3. Uticaj na životnu sredinu i društvo.** Da li su razvojni projekti usklađeni sa principima urbane održivosti, zelene infrastrukture i socijalne inkluzije

### Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolske ustanove će:

- Prebrojati broj novoizgrađenih ili renoviranih prostora dostupnih zajednici.
- Proceniti stepen njihovog korišćenja od strane različitih grupa zainteresovanih strana (studentata, istraživača, lokalnog stanovništva, preduzeća).
- Pratiti dugoročni uticaj ovih prostora na izgradnju zajednice i svest o održivosti.

**Smernice:** Visokoškolske ustanove igraju ključnu ulogu u urbanoj održivosti nudeći javno dostupne prostore koji podstiču celoživotno učenje, građansko angažovanje i interdisciplinarnu saradnju. Ulaganje u zajedničku infrastrukturu jača vezu između akademske zajednice i lokalnih zajednica.

### *Indikator 3: Procenat zelenih i otvorenih površina na kampusu posvećenih dobrobiti studenata i osoblja*

**Definicija:** Udeo površine visokoškolskih ustanova dodeljene zelenim i otvorenim prostorima koji promovišu mentalno zdravlje, opuštanje i društvenu interakciju.

#### Merenje:

- 1. Dodela prostora.** Da li zelene površine uključuju parkove, krovne bašte, gradske šume ili ekološki prihvatljive rekreativne zone.
- 2. Uticaj na blagostanje.** Da li prostori podržavaju smanjenje stresa, učenje na otvorenom i inicijative za ekološko obrazovanje.
- 3. Održavanje i održivost.** Da li visokoškolske ustanove primenjuju uređenje pejzaža koje je prihvatljivo za biodiverzitet, održivo navodnjavanje i strategije razvoja sa malim uticajem.

**Prilikom sastavljanja ključnih indikatora učinka (KPI), visokoškolska ustanova će:**

1. Izračunati ukupan procenat kampusnog zemljišta posvećenog zelenim i otvorenim površinama.
2. Proceniti uticaj ovih prostora na dobrobit studenata putem anketa ili studija ponašanja.
3. Pratiti promene u razvoju zelenih površina kao deo planiranja institucionalne održivosti.

**Smernice:** Integracija prirode u infrastrukturu visokoškolskih ustanova poboljšava društvenu održivost, podstiče upravljanje životnom sredinom i stvara zdravije okruženje za učenje. Ulaganje u zelene površine pokazuje posvećenost holističkom obrazovanju i blagostanju zajednice.

ESG dimenzija	ESG cilj	ESG objekti	Identifikovani ključni indikatori učinka (KPI)
Životna sredina	SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	1. Nedostatak svesti i ekološkog obrazovanja	Uključivanje studenata u programe ekološkog obrazovanja Učešće fakulteta u obuci i istraživanju održivosti Svest o politikama i praksama u oblasti životne sredine među studentima i osobljem
Životna sredina	SDG 17 – Partnerstva za ciljeve	2. Nedostatak institucionalne i sistemske podrške	Broj nacionalnih i međunarodnih multisektorskih inicijativa usmerenih na zaštitu životne sredine (uključujući projekte) Broj rangiranja usmerenih na institucionalne promene za održivi razvoj (kao što je uticaj visokog obrazovanja) itd. % sredstava potrošenih na multisektorske neformalne inicijative koje podržavaju održivi razvoj
Životna sredina	SDG 12 – Odgovorna proizvodnja i potrošnja	3. Neefikasnosti u digitalizaciji i operacionalizaciji ciljeva održivog razvoja	Procenat digitalizovanih procesa izveštavanja i praćenja održivosti Broj digitalnih alata implementiranih za održivo upravljanje resursima Procenat procesa nabavke koji koriste kriterijume digitalne održivosti

<b>Životna sredina</b>	SDG 11 – Održivi gradovi i zajednice	4. Infrastruktura i korišćenje energetske resursa	CO2 otisak/zaposleni i student MWh/zaposleni i studenti m2/zaposleni i studenti
<b>Upravljanje</b>	SDG 17 – Partnerstva za ciljeve	5. Nedostatak povezanosti i koordinacije u sprovođenju ciljeva održivog razvoja i ESG faktora	Nivo implementacije ESG-a u institucionalnoj strategiji Obuka i izgradnja kapaciteta javnih službenika o ESG-u Nivo javnog znanja i zadovoljstva
<b>Upravljanje</b>	SDG 16 – Mir, pravda i jake institucije	6. Ograničenja u upravljanju i učešću	Broj inicijativa usmerenih na etičku dimenziju u akademskoj zajednici Udeo pozicija (po polu, starosti, osobama sa invaliditetom i populacionim grupama) na rukovodećim pozicijama Broj kršenja ljudskih prava godišnje
<b>Upravljanje</b>	SDG 8 – Dostojanstven rad i ekonomski rast	7. Budžetska ograničenja i kratkoročno donošenje odluka	Procenat institucionalnog budžeta dodeljenog dugoročnim inicijativama za održivost Broj sprovedenih procena finansijskih rizika za planiranje održivih investicija Procenat prihoda generisanih iz održivih i etičkih izvora finansiranja
<b>Upravljanje</b>	SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje	8. Nedostaci u obuci i internoj komunikaciji	Sistem kvaliteta na univerzitetu Stopa uspeha programa Stopa zaposlenosti u programu, Studentski rad u programskoj oblasti nakon pet godina
<b>Društvene mreže</b>	SDG 8 – Dostojanstven rad i ekonomski rast	9. Nepovoljni uslovi komunikacije i rada	Zadovoljstvo zaposlenih komunikacijom i uslovima rada Vreme odziva i stopa rešavanja problema internih komunikacionih kanala Stopa usvajanja ravnoteže između posla i privatnog života i fleksibilnih radnih aranžmana

<p><b>Društvene mreže</b></p>	<p>SDG 5 – rodna ravnopravnost</p>	<p>10. Nejednakost polova i raznolikost</p>	<p>Prisustvo formalnog dokumenta koji reguliše rodna pitanja na visokoškolskim ustanovama</p> <p>Broj inicijativa usmerenih na sprečavanje nasilja nad ženama</p> <p>Broj slučajeva diskriminacije godišnje u odeljenju po: polu, polu, starosti</p>
<p><b>Društvene mreže</b></p>	<p>SDG 11 – Održivi gradovi i zajednice</p>	<p>11. Nedostatak odgovarajućeg prostora</p>	<p>Procenat kampus infrastrukture dizajnirane za inkluzivnu i održivu upotrebu</p> <p>Broj prostora pristupačnih zajednici razvijenih ili renoviranih za javni angažman</p> <p>Procenat zelenih i otvorenih površina na kampusu posvećenih dobrobiti studenata i osoblja</p>
<p><b>Društvene mreže</b></p>	<p>SDG 4 – Kvalitetno obrazovanje</p>	<p>12. Jednak pristup obrazovanju i resursima</p>	<p>Pristup digitalnim resursima (biblioteka)</p> <p>Studenti čiji roditelji nisu akademski obrazovani</p> <p>Finansijska podrška za studente</p>

## Zaključak

RP2 naglašava značaj procene materijalnosti i angažovanja zainteresovanih strana u evaluaciji ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) faktora unutar visokoškolskih ustanova (VŠU). Procene materijalnosti omogućavaju VŠU da daju prioritet kritičnim pitanjima koja utiču na performanse održivosti, identifikuju ključne rizike i mogućnosti i poboljšaju procese donošenja odluka. Naglašene su strategije angažovanja zainteresovanih strana, ističući važnost kokreacije, širenja, usvajanja, transformacije i usmeravanja u istraživanju i inovacijama. Takođe se naglašava efikasna komunikacija rezultata angažovanja zainteresovanih strana, zadovoljstvo među zaposlenima na univerzitetu i svest o politikama održivosti među studentima i osobljem.

RP2 odražava značajnu ulogu VŠU u rešavanju izazova održivosti i naglasak Evropske komisije na kokreaciji i širenju znanja, ističući strateški značaj istraživanja i inovacija u društvenom razvoju.

RP2 integriše različita gledišta zainteresovanih strana. Međutim, izazovi uključuju balansiranje različitih interesa zainteresovanih strana i upravljanje složenim transdisciplinarnim projektima. Glavni ishod RP2 je da su efikasno angažovanje zainteresovanih strana i procena materijalnosti ključni za VŠU da se nose sa ESG izazovima i doprinesu društvenoj dobrobiti.

RP2 doprinosi projektu SHIFT sintetizujući teorijske i praktične uvide o angažovanju zainteresovanih strana i proceni materijalnosti u kontekstu visokoškolskih ustanova. Ističe strateški značaj ovih procesa za održivost i društveni uticaj, sugerišući potrebu za više praksi u pogledu njihove efikasnosti. Rezultati naglašavaju važnost usvajanja strateških pristupa visokoškolskih ustanova angažovanju zainteresovanih strana i održivosti.

## References

- Bebbington, J., & Thomson, I. (2013). Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing. *Management Accounting Research*, 24(4), 277-283. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.09.002>
- Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Gary, C. (2024). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. McGraw-Hill Education.
- Calabrese, A., Costa, R., Leviaidi, N., & Menichini, T. (2016). A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 121, 248-264. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.005>
- Canning, M., O'Dwyer, B., & Georgakopoulos, G. (2019). Processes of auditability in sustainability assurance—the case of materiality construction. *Accounting and Business Research*, 49(1), 1-27.
- Crutzen, N., & Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. In *Accounting and Control for Sustainability* (Vol. 26, pp. 165-195). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2013\)0000026005](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2013)0000026005)
- Deegan, C. (2023). *Financial accounting theory*. Cengage.
- Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial Management*, 52(1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>
- Erasmus+. (2023). *SHIFT - ESG Impact Index in Higher Education*.
- Farooq, M. B., Zaman, R., Sarraj, D., & Khalid, F. (2021). Examining the extent of and drivers for materiality assessment disclosures in sustainability reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 965-1002. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2020-0113>
- Friede, G. (2019). Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors.

*Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1260-1282.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2346>

GRI1. (2021). GRI 1: Foundation 2021. In (pp. 39): Global Reporting Initiative.

GRI3. (2021). GRI 3: Material Topics 2021. In (pp. 30): Global Reporting Initiative.

Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J., & Koedijk, K. (2011). The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency. *European Financial Management*, 17(4), 679-704.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2009.00532.x>

Jørgensen, S., Mjøs, A., & Pedersen, L. J. T. (2022). Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341-361.  
<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2021-0009>

Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>

Raith, D. (2023). The contest for materiality. What counts as CSR? *Journal of Applied Accounting Research*, 24(1), 134-148. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2022-0093>

Reid, E. M., & Toffel, M. W. (2009). Responding to public and private politics: corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157-1178. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.796>



Sufinansira  
Evropska unija

Finansirano od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja izraženi u ovom tekstu pripadaju isključivo autoru/autorki i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

