

UNIVERZITET CRNE GORE

STRATEGIJA RAZVOJA INSTITUTA ZA BIOLOGIJU MORA 2019-2024.

KOTOR, decembar 2019.

MISIJA I VIZIJA INSTITUTA ZA BIOLOGIJU MORA

MISIJA

Institut za biologiju mora Univerziteta Crne Gore ima nacionalnu i međunarodnu odgovornost za istraživanje i očuvanje živog svijeta crnogorskog podmorja i južnog Jadrana kao i za održivo i dugoročno korišćenje njegovih bioloških resursa.

VIZIJA

Institut za biologiju mora Univerziteta Crne Gore je nacionalni referentni Institut i nezaobilazna adresa za sva pitanja vezana za morski ekosistem crnogorskog primorja i južnog Jadrana, njegovo istraživanje, zaštitu, kao i preporuke za njegovo održivo korišćenje. Institut ima međunarodni kredibilitet i visoku prepoznatljivost u Evropskom istraživačkom prostoru.

Strategija razvoja Univerziteta Crne Gore 2019-2024. godine usvojena je od strane Senata Univerziteta Crne Gore u julu 2019. godine. Usvajanju ovako važnog dokumenta predhodio je proces Samoevaluacije i Follow up Evaluacioni izvještaj Programa institucionalne evaluacije Evropske asocijacije univerziteta (IEP EUA) iz 2018. godine. Od strane Univerziteta formiran je radni tim, predvođen rektorskim timom, u koji su bili uključeni predstavnici svih nivoa akademске i naučne strukture Univerziteta, dekani i direktori, saradnici u nastavi i istraživanju, predstavnici studenata, nezavisni eksperti. U procesu pisanja Strategije, uzete su u obzir nacionalne strategije razvoja visokog obrazovanja Crne Gore 2016-2020, naučno-istraživačke djelatnosti 2017-2021, pametne specijalizacije 2019-2024, kao i strateški dokumenti Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora.

Univerzitet Crne Gore je vodeća obrazovna i naučno istraživačka institucija u Crnoj Gori, sa prepoznatim međunarodnim kredibilitetom, ozbiljan partner u Evropskom visokoškolskom i istraživačkom prostoru. U daljim strateškim pravcima razvoja Univerziteta svakako su neophodne Strategije razvoja njegovih organizacionih jedinica, koje će uz akcione planove detaljnije dati smjernice za razvoj jedinica u naradnom petogodišnjem periodu.

Institut za biologiju mora, Univerzitetu Crne Gore daje specifičnost da u svom sastavu ima ozbiljnu naučno-istraživačku ustanovu, jedinstvenu u zemlji i regionu. To potvrđuje i nagrada za najbolju naučno-istraživačku organizacionu jedinicu Univerziteta u 2017. godini, opravdana sa realizacijom preko 40 naučno-istraživačkih projekta u tom trenutku.

Strategija Univerziteta Crne Gore, uz Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o naučno-istraživačkoj djelatnosti, Zakon o inovativnoj djelatnosti, biće osnovne vodilje za dalji razvoj Instituta i njegovo pozicioniranje u zemlji i okruženju.

II NAUKA I ISTRAŽIVANJE

S obzirom da Institut obavlja naučno-istraživačku djelatnost, fokus daljeg razvoja je razvoj nauke, istraživanja, inovativnosti. U ovom smislu, već postojeći i budući naučno-istraživački timovi Instituta, kreiraće nove ideje, nove projektne aplikacije, strateški se povezati i udružiti sa ciljanim timovima sa ostalih organizacionih jedinica, formirajući multidisciplinarnе timove za buduće Centre izvrsnosti. Naravno, već postojeće veze sa sličnim institucijama evropskog istraživačkog prostora i šire, će se još jače učvrstiti i proširiti. Ovakvo uspostavljen partnerstvo, siguran je put i ulog za osvajanje evropskog istraživačkog prostora a odličan mehanizam za korišćenje evropskih fondova za nauku i istraživanje. Za uspješnu i dugoročnu realizaciju ovih aktivnosti neophodna su sigurna i stabilna finansijska sredstva. Univerzitet je u predhodnom periodu uložio značajne napore da stimuliše naučno-istraživački rad, kvalitetne timove i pojedince, kroz osnivanje sopstvenog fonda za razvoj. Ovaj mehanizam već daje rezultate u povećanju publikovanja naučnih rezultata u renomiranim časopisima, monografijama, a drastično je povećana citiranost naših istraživača. Jačanje istraživačkih kapaciteta biće prioritetna aktivnost u narednom periodu, kroz evaluaciju i identifikovanje najproduktivnijih istraživačkih timova, pojedinaca. Uvijek je teško obezbijediti kontinuirano i stabilno finasiranje, ali uz sve rapore koji su trenutno u opticaju, ovaj problem je na dobroj putu za kvalitetno rješavanje. Kao i do sada, Institut će koristiti sredstva ministarstava nauke, poljoprivrede i ruralnog razvoja, održivog razvoja i turizma, za specifične naučne programe od interesa za crnogorsko društvo.

Uključivanje kolega sa našeg Instituta u mentorstvo na magisterskim i doktorskim studijama, svakako će doprinijeti stvaranju interdisciplinarnih programa, te povećanju zainteresovanosti studenata za nauke o moru. Mi već dugi niz godina držimo predavanja gostujućim studentima sa Univerziteta iz regiona, a ljetnju praksu u našem Institutu obavljaju i studenti iz USA, Nemačke, Mađarske, Japana, Holandije. Ova praksa će se nastaviti i u budućnosti.

Kao i do sada, publikovanje naučnih rezultata u renomiranim naučnim časopisima i Monografijama, kao i učešće na međunarodnim simpozijumima i konferencijama biće prioritet na godišnjem nivou, a citiranost radova naših timova i pojedinaca, će iz mjeseca u mjesec rastti. Ono što je već sigurno, jeste i rad na novoj Monografiji „Environment Adriatic Montenegrin coast“ koju

pripremamo za renomiranu izdavačku kuću SPRINGER. U kontekstu izdavačke djelatnosti, podrška učvršćivanju i podizanju kvaliteta naučnog časopisa STUDIA MARINA biće obaveza svih nas.

Cilj II.1. Jačanje istraživačkih kapaciteta na UCG

Aktivnosti	Pokazatelji/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_II.1.1 Evaluacija istraživačkog potencijala i identifikacija najproduktivnijih NI grupa	Kreirani timovi, Definisani pravci Usvojen plan za multidisciplinarnе pravce Udrživanje sa UCG -a i z regiona	naučno-istraživački naučno-istraživački Radni timovi, Međunarodni nacionalni projekti Institut	Institut, Vijeće, Rukovodioci laboratorija i istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u angažovanju mlađih saradnika	Naučno 2023	Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u angažovanju mlađih saradnika
A_II.1.2 Uspostavljanje istraživačkog R fonda Instituta za bazično finansiranje istaknutih NI grupa u prioritethim oblastima za Institut	Uspostavljen R fond za bazično finasiranje minimum dva multidisciplinarna istraživačka tima, Povećan broj naučnih projekata i broj publikovanih rezultata rada istraživačkih timova	R fond UCG, R fond Instituta, Ministarstvo nauke, Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja	UCG, Institut Ministarstvo nauke, Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja	Kontinuirano do 2024	Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u angažovanju mlađih saradnika
A_II.1.3 Uspostavljanje strateških partnerstava sa renomiranim naučno-istraživačkim	Uspostavljeni partnerstva sa najmanje tri renomirane naučno-istraživačke institucije iz Evrope i svijeta, Povećan broj rezultata rada sa istraživačima iz	Institut, Međunarodni nacionalni projekti	Institut, Vijeće, Rukovodioci istraživačkih timova	Kontinuirano do 2024	Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u

Institucijama u svijetu	renomiranih institucija, Povećan broj dolaznih i odlaznih istraživača i istraživačkih timova			angažovanju mladih saradnika
A_II.1.4 Kreiranje politike zapošljavanja mladih istraživača	Pripremljena analiza potreba za mladim istraživačima, Povećan broj istraživača u Institutu, Ministarstvo nauke	UCG, Institut Vijeće, Ministarstvo nauke	Naučno Kontinuirano do 2024	Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u angažovanju mladih saradnika
A_II.1.5 Definisanje naučno-istraživačkih pozicija na Institutu i njegovim Laboratorijama	Definisani kriterijumi za angažovanje na istraživačkim pozicijama, Realizovana zaposlenja na osnovu naučno-istraživačkog rada, minimum 2 na godišnjem nivou	Ministarstvo nauke, UCG, Međunarodni projekti	UČG, Institut Naučno Vijeće, Ministarstvo nauke Kontinuirano do 2024	Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u angažovanju mladih saradnika
A_II.1.6 Intenziviranje inovativnih aktivnosti	Uspostavljen Fond za podršku inovacijama, Povećan broj projekata, ugovorenih sа radnjи sa privrednim sektorom prijavljenih Povećan broj patenata.	Ministarstvo nauke, UCG, Međunarodni projekti, Privredni sektor	UČG, Institut Naučno Vijeće, Ministarstvo nauke, Privredni sektor Kontinuirano do 2024	Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Poteškoće u angažovanju mladih saradnika

Cilj II.2. Prepoznatljivost Instituta u nacionalnom i evropskom istraživačkom prostoru

Aktivnosti	Pokazatelj/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_II.2.1 Povećanje izvrsnosti rezultata N1 rada	Povećanje rezultata u časopisima u bazama, Povećanja publikovanja odnosno poglavja Monografija, Monografijama. Povećan broj prisustva na međunarodnim naučnim konferencijama i simpozijumima	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Saradničke institucije	Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024 Vjeće,	Nedovoljno povećanje broja i kvaliteta publikacija, zbog nedostatka saradnika i sofisticirane opreme, Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja,
A_II.2.2 Povećanje vidljivosti rezultata N1 rada	Dostupnost naučnim bazama za pretraživanje, Poboljšan kvalitet sadržaja na web prezentaciji Instituta, Povećan broj informatora i ifleta o rezultatima N1 projekata	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Saradničke institucije	Univerzitet Gore, Institut, Naučno Vjeće, Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024 Crne	Nedovoljno povećanje broja i kvaliteta publikacija, zbog nedostatka saradnika i sofisticirane opreme, Nedovoljno finasiranje i prepoznavanje značaja novih istraživačkih pravaca i ideja, Nedostatak finasirja za

				preplatu na naučne baze
A_II.2.3 Povećanje aplikacija na NI nacionalne projekte kroz konkurse ministarstva nauke	Povećan broj aplikacija na konkurse Ministarstva nauke na nacionalne i inovativne NI projekte, preko ministarstva nauke	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Saradničke institucije	Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024 Vijeće, Ograničenost u broju prijava za projekte iz jedne institucije
A_II.2.4 Povećanje saradnje sa NI dijasporom	Povećan broj kontakata sa naučnicima i istraživačima iz dijaspore	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnici i istraživači	Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024 Vijeće, Ograničenost u uspostavljenih kontakata
A_II.2.5 Uključivanje NI osoblja u nacionalne Savjete, Radne grupe, Komisije	Povećanje broja saradnika Instituta u nacionalne Radne grupe za pregovore sa EU, Povećan broj saradnika koji su u nacionalnim Savjetima, Komisijama,	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnici i istraživači	Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024 Vijeće, Ograničenost u broju prijava za projekte iz jedne institucije
A_II.2.6 Projekcija strateških pravaca istraživanja uz	Djelimična rasterećenost naučnog osoblja, povećanje vremena za naučno-istraživački rad, definisani nedostaci i	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnici i istraživači	Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024 Vijeće, Ograničenost u

<p>detaljnu analizu sadašnjih kadrovske i materijalnih resursa (opremjenost i sl.) – kao osnova za projekciju razvoja pojedinačnih laboratorijskih instituta</p>	<p>prioriteti za apliciranje ka fondovima koji će obezbjediti unaprijeđenje resursa (nabavka nedostajuće opreme, zapošljavanje doktoranata, mobilnost i sl.), intenzivnija saradnja sa privredom, rješavanje sopstvenih problema</p>	<p>broju prijava za projekte iz jedne institucije, Nedovoljan broj uspostavljenih kontakata</p>
<p>A_II 2.7 Definisati interes saradnje Instituta sa Univerzitetima u zemlji i regionu, drugim državnim institucijama, biznis sektorom</p>	<p>Objedinjena snaga na najznačajnijim državnim projektima, naučnim istraživanjima, mobilnosti osoblja, bolja saradnja sa privredom</p>	<p>Kontinuirano do 2024 Nedovoljan broj prijava na konkurse, nedostatak mlađih istraživača Ograničenost u broju prijava za projekte iz jedne institucije, Nedovoljan broj uspostavljenih kontakata</p>

Cilj II.3. Unapređenje naučnih aktivnosti za studente master i doktorskih studija na UCG

Aktivnosti	Pokazatelj/cijelna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_II.3.1 Povećanje broja studenta koji dio svog eksperimentalnog rada vrše u Laboratorijama Instituta	Povećan broj studenata koji dio svog eksperimentalnog istraživanja vrše u Laboratorijama Instituta, Povećan broj studenata master i doktorskih studija uključenih u nacionalne NI projekte	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnico osoblje	Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024	Nedovoljna zainteresovanost mladih istraživača za oblasti nauke o moru, Poteškoće u povećanim finansijskim troškovima boravka u Kotoru
A_II.3.2 Povećanje broja mentorstva naučnih radnika Instituta na master i doktorskim studijama	Povećan broj uključivanja naučnog osoblja Instituta u mentorstva studentima master i doktorskih studija na studijskim programima Univerziteta Crne Gore	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnico osoblje	Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024	Nedovoljna zainteresovanost mladih istraživača za oblasti nauke o moru
A_II.3.3 Kreiranje ambijenta za interesovanja za master i doktorske studije vezane za nauke o moru	Povećana motivacija za obavljanje eksperimentalnih istraživanja mladih saradnika, studenata u Laboratorijama Instituta, Poboljšanje mogućnosti za zapošljaj mladih istraživača kroz direktnu saradnju sa privrednim sektorom, Povećan broj doktoranada za potrebe privrednog sektora,	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnico osoblje	Univerzitet Crne Gore, Institut, Naučno Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024	Nedovoljna zainteresovanost mladih istraživača za oblasti nauke o moru, Nedovoljna zainteresovanost administrativnog i privrednog sektora za ospozobljenim kadrom iz oblasti

	Povećan broj javnih prezentacija potrebe za osposobljenim kadrom iz oblasti nauka o moru	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnici osoblje	Univerzitet Crne Gore, Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024	marinskih nauka
A_II. 3.4 Podrška talentovanim studentima (magistrandima i doktorandima) uz omogućavanje obuka i rada na engleskom jeziku	Povećana motivacija saradnika, uključivanje studenata u naučno-istraživački rad, cijeloživotno učenje, osiguranje kvalitetnog kadra na Institutu, izvjesna budućnost saradnika			Nedovoljna zainteresovanost mladih istraživača za oblasti nauke o moru, Nedovoljna zainteresovanost administrativnog privrednog sektora za ospozobljenim kadrom iz oblasti marinskih nauka	

III MEĐUNARODNA SARADNJA

Sporazumi o međunarodnoj saradnji, na nivou bilateralne, trilateralne, IPA ADRION, INTERION, INTEREG i HORIZON 2020 projekti, davno su pozicionirali naš Institut kao jednu od najaktivnijih organizacionih jedinica UCG. Kroz ovaj vid saradnje ostvaruje se i mobilnost, razmjena iskustava, formiranje međunarodnih istraživačkih timova. U dajem radu, iako već postoji bogato iskustvo, razvijaćemo istraživačke i administrativne vještine u pripremi, aplikaciji i realizaciji velikih i značajnih projekata.

Cilj III.1. Intenziviranje saradnje Instituta sa renomiranim NI institucijama

Aktivnosti	Pokazatelj/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_III.1.1 Intenziviranje saradnje sa renomiranim NI institucijama kroz potpisivanje i realizaciju Ugovora o bilateralnoj saradnji i mobilnosti	Povećanje broja potpisanih sporazuma o saradnji, Razvijen mehanizam praćenja implementacije sporazuma, Izveštavanje o implementaciji sporazuma	Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci istraživanja	Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci istraživanja	Kontinuirano do 2024	Nedovoljno shvatanje potrebe za internacionalizaciju Instituta, Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti
A_III.1.2 Povećanje učešća NI osoblja u rad	Povećan broj saradnika Instituta uključenih u međunarodna stručna tijela i Komisije	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnico osoblje	Crne Gore, Institut, Naučno Vijeće,	Kontinuirano do 2024	Nedovoljno shvatanje potrebe za internacionalizaciju

međunarodnih naučnih i stručnih tijela		Rukovodoci Laboratorija	Instituta, Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti
A_III.1.3 Uspostavljanje šire podrške dolaznoj i odlaznoj mobilnosti	Promocija programa na godišnjem nivou, Broj odlaznog i dolaznog naučnog i stručnog osoblja koji učestvuju u programima mobilnosti, Organizovanje jedne ljetnje škole na engleskom jeziku	Univerzitet Črne Gore, Institut, Međunarodni projekti	Kontinuirano do 2024. za međunarodnu saradnju, Institut, Naučno Vijeće, Rukovodoci Laboratorija

**Cilj III.2. Jačanje institucionalnih kapaciteta Instituta u procesu prijave i sporovođena
međunarodnih projekata i programa**

Aktivnosti	Pokazatelj/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_III.1.2 Intenziviranje aktivnosti za aplikaciju na programe i projekte međunarodne saradnje	Povećan kapacitet naučnog osoblja za aplikacije i rukovođenje međunarodnim projektima	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnico osoblje	Centar za međunarodnu saradnju, Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nedovoljna posvećenost pisanju projektnih prijava, Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti
A_III.2.2 Podsticanje na apliciranje za projekte na međunarodnim i nacionalnim konkursima	Povećan kapacitet naučnog osoblja za pisanje i administriranje međunarodnim projektima, Uspostavljen fond za prefinansiranje projekata	Naučno istraživački timovi, Laboratorije, Naučnico osoblje	Centar za međunarodnu saradnju, Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nedovoljna posvećenost pisanju projektnih prijava, Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti, Pomanjkanje multidisciplinskog uvezivanja

IV INSTITUT I OKRUŽENJE

Nacionalni naučno-istraživački projekti su i dalje prioritet i osnova razvoja nauke u crnogorskom društvu. Zato će prijava na konkurse ministarstva nauke biti prioritet, uz obavezno uključivanje doktoranada i magistranada. U tom smislu, povezivanje sa privatnim i javnim sektorom je neophodno, a sve u cilju stvaranja platforme da se rezultati naših istraživanja, na najbolji način implementiraju u praksi. Naravno, u svjetu sve ozbiljne kompanije, imaju razvojni sektor i dosta novca ulazi u naučna i inovativna istraživanja. Želimo da takav trend bude prisutan i u crnogorskim kompanijama, želimo da u odnosu na njihove specifične zahtjeve, kreiramo i stvaramo rezultate koji će biti od koristi kompanijama, a time i crnogorskom društvu. U tom smislu, važni su i naši kontakti koje smo kroz međunarodnu saradnju i projekte, već ostvarili sa uspiješnim kompanijama iz bližeg i šireg okruženja. Ta iskustva, uz specifičnosti našeg privatnog sektora, lako je inovirati i prenijeti u preksu u našim uslovima.

Cilj IV.1. Jačanje saradnje sa privrednim i javnim sektorom

Aktivnosti	Pokazatelj/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_IV.1.1 Jačanje saradnje sa privrednim i javnim sektorom	Usvojen plan za saradnju sa privrednim i javnim sektorom, Sklopljeni memorandum o saradnji sa institucijama iz privrednog i javnog sektora, Redovno saradnje osoblja privrednog i javnog sektora kroz web sajt Instituta i medije	Univerzitet Gore, Institut Privredni i javni sektor	Institut, Direktor, Naučno vijeće, Privredni sektor	Kontinuirano do 2024	Nepostojanje adekvatnih mehanizama za učešće subjekata, vladino nevladino aktivnostima, Problem u komunikaciji sa privrednim i javnim sektorom

Cilj IV.2. Podrška održivom razvoju					
Aktivnosti	Pokazatelji/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_IV.2.1 Podsticanje izučavanja i promovisanja održivog razvoja	Najmanje jedan naucični skup na dvogodišnjem nivou, Najmanje jedan okrugli sto na temu održivog razvoja na godišnjem nivou	Univerzitet Crne Gore, Institut, Međunarodni partneri, Međunarodni projekti Nadležna Ministarstva i druge organizacije	Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nedovoljna motovisanost naučne i stručne javnosti za pitanja održivog razvoja, Nedovoljna implementiranost već predloženih rješenja

V ORGANIZACIJA I RESURSI

Kroz mnoge projekte, Institut i njegove Laboratorije su se snažno opremili naučno-istraživačkom opremom, koja može da odgovori na zahtjevna istraživanja morskog ekosistema. Opremanje će biti prioritetni cilj i u narednom periodu, sa planiranjem finansija i za održavanje i kalibraciju naučno-istraživačke opreme, jer ovu stavku smo do sada obično previđali, a nije zanemaljiva. U fokusu će biti sve Laboratorije podjednako, prioritet će biti nabavka kapitalne opreme koja će se koristiti u multidisciplinarnim istraživanjima.

Interlaboratorijsko povezivanje biće još jače, s obzirom da istraživanja morskog ekosistema zahtijevaju veliki broj različitih metoda i analiza po oblastima. U tom smislu, redovni sastanci direktora i rukovodioca Laboratorija biće na nedeljnom nivou, a po potrebi i češće, a sve u cilju blagovremeno i dobro koordinirane aktivnosti pripreme plana rada i realizacije istraživanja.

Realizacijom projekta „MONTEAQUA“ kroz uspostavljenje „Centra za zaštitu biodiverziteta Jadrana“ finansiranog od strane Ministarstva spoljnih poslova Kraljevine Norveške, a podržan od strane Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja, JP Morsko dobro i Univerziteta Crne Gore, Institut je riješio decenijski problem već oronule terase kao i prostorija koje su se nalazile ispod nje. Sada je terasa kompletno renovirana, sa postavljenom novom konstruktivno ojačanom pločom i završnim kamenim slojem, dok su sve prostorije ispod nje renovirane po najsvremenijim standardima i privredene namjeni za budući prvi javni akvarijum u Crnoj Gori – AKVARIJUM BOKA površine oko 300 m². Otvaranjem ovog sadržaja 2020. godine postiće se nekoliko ciljeva.

- Po prvi put će jedan dio ove naučno-istraživačke ustanove biti u potpunosti otvoren za zainteresovanu javnost. Prezentacijom bogatstva živog svijeta Jadrana sa opisom kako na koji način funkcioniše naše more, pokušaćemo da još više približimo naš rad i zalaganje za bolji i ljepši Jadran. Obrazovna uloga ovog segmenta biće prioritet u radu Instituta.
- Finansiranje naučno-istraživačkih ciljeva Instituta uvijek je vezano za specifične projektnе aktivnosti, saradnju sa državnim ustanovama i međunarodnim projektima. Oni učavnom ne podrazumijevaju finansiranje „hladnog pogona“ ustanova, tako da je kroz prethodni period svakako bio ozbiljan izazov obezbijediti dovoljan iznos sredstava za materijalno održavanje AKVARIJUM BOKA će biti dio Instituta čije će funkcionisanje zavisiti isključivo od broja prodatih ulaznica i donacija, u nadi da

će ovaj segment Instituta u budućnosti imati dovoljno finansijskih kapaciteta da se samoodržava kao i da dijelom doprinese boljem materijalnom statusu samog Instituta.

- Kroz AKVARIJUM BOKA planirano je zapošljavanje najmanje 8 novih zaposlenika, većinom dipl. biologa koji će zajedno sa postojećim kadrom Instituta raditi na održavanju i unapređivanje ovog segmenta
- Iako to nije osnovna djelatnost, otvaranjem AKVARIJUMA BOKA, Institut za bilogiju mora će pružiti Crnoj Gori prvi objekat ovakve vrste koji će nadopuniti turističku ponudu grada Kotora i Crne Gore, a time i zasigurno višestruko povećati "visibility" kako Instituta za bilogiju mora tako i Univerzitet Crne Gore.

Implementacijom projekta FOOD4HEALT nakon 20 godina je omogućena dogradnja dijela Instituta koja će se nadovezati na već pomenutu rekonstrukciju preko projekta MONTEAQUA. Ova dogradnja obuhvataće dva sprata iznad budućeg ulaza u akvarijum kao i dogradnju potkrovija na „maloj kući“ Instituta. Ukupan novoizgrađen prostor koji će biti u funkciji budućih laboratorija Instituta je 240 m². Najznačajniji i najveći segment dograđenog prostora biće stavljen u funkciju eksperimentalne Laboratorije za mrijest i razviće kamenica i drugih vrsta školjaka (I sprat), kao i Laboratorija za uzgoj više vrsta algi kao podrška eksperimentalnom radu kako ove laboratorije tako i drugih Laboratorija. Kroz ovaj projekt očekuje se proizvodnja većih količina mlađi kamenica i njihova distribucija svim uzgajivačima školjaka u Bokokotorskom zalivu .

Uz sve navedene aktivnosti, uz sve buduće projekte ra koji će istraživački timovi Instituta aplicirati, kao i do sada, bazična će biti istraživanja biodiverziteta, bentoske flore i faune, planktonskih zajednica (fito, zoo, ihtio), ribarstva, marikulture, hemije mora. Ovo je bitno zbog kontinuiteta i nizova podataka, koji predstavljaju neprocjenjivo naučno blago svakog Instituta i države, , a ujedno su neophodni za monitoring i ocjenjivanje dobrog ekološkog stanja (GES-Good Environmental Status) što se traži u pristupu EU kroz Poglavlje 27 (životna sredina).

Kroz tekuće nacionalne i međunarodne projekte (SHELLMED, PROMIS, PRODATA, IPA - INNOBLUEGROWTH, INTEREG ADRION – ARIEL i HARMONIA, BLUELAND, WELCOME, ADRINET, HORIZON 2020 - SEADATALOUD, Fondacija Princ Albert II,

MarCons, Emodnet Chemistry), kapitalni projekti „MONTEAQUA“ - BOKAAK/ARIJUM, FOOD4HEALT, biće strateška aktivnost Instituta u narednom razvojnom periodu.

Za ovakva i slična istraživanja, neophodan je sistem kvaliteta MEST EN ISO 17025:2018, koji je već uveden u Institutu za biologiju mora. Proces akreditacije i akreditovanja novih metoca u istraživanju morskog ekosistema, biće nastavljen i u narednom periodu. Moramo naglasiti da je ova aktivnost u našem Institutu ekvivalentna akreditovanom studijskom programu na fakultetu. Ova aktivnost iziskuje velike napore i ne mala finansijska sredstva, ali ovako uređen i akreditovan sistem kvaliteta, daje višestruku korist ali prije svega kredibilitet i njegovo prepoznavanje kao referentnog naučno-istraživačkog centra, koji može zadovoljiti stroge kriterijume laboratorijskog rada a samim tim i međunarodne i nacionalne tenderske procedure.

Posebna briga posvetiće se kadrovskoj politici. U poslednjih 15 godina, starosnje struktura zaposlenih u Institutu se značajno promjenila. Ovo jeste i najveća snaga, jer mlađi ljudi, sa znanjem i energijom, predstavljaju motor i pokretač za svaku novu aktivnost, ideju, projekt. U tom smislu, poštjući Zakon o visokom obrazovanju, Statut Crne Gore, te politiku zapošljavanja na UCG, koristićemo svaku ukazanu mogućnost da zaposlimo i angažujemo još mlađih kadrova. Ovo je bitno i zbog buduće smjene generacija, koja neminovno dolazi, a i zbog sve većih obaveza koji Institut ima prema državi u dijelu ispitivanja mora. Naravno koristićemo i mogućnost projektnog angažovanja, ali ćemo se boriti da tako angažovani saradnici, ta prava ostvare kroz Ugovor o radu na projektu.

Cilj V.1. Integracija i optimalno korišćenje svih resursa Instituta u funkciji efikasnog obavljanje djelatnosti i održivog razvoja Instituta				
Aktivnosti	Pokazatelj/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme
A_V.1.1 Adaptacija i rekonstrukcija postojeće infrastrukture	Izrađen operativni i finansijski plan adaptacija i rekonstrukcija Adaptirani dijela prostora za potrebe prog javnog	Univerzitet Crne Gore, Institut, Direktor, Međunarodni i nacionalni projekti, Laboratorija	Institut, Direktor, Rukovodioci Kontinuirano do 2024	Nemogućnost ispunjavanja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava,

izgradnja novih objekata	akvarijuma AkvarijumBoka, Adaptiran novi prostor za laboratorijski rad za mrijest i razviće kamenica, Adaptacija postojećih Laboratorija, Godišnje izdvajanje sredstava u Fond za ulaganje u infrastrukturu, Poboljšanje energetske efikasnosti	donacije	Komplikovane administrativne procedure
A_V.1.2	Razvijena integrisana baza istraživačke opreme na Institutu, Uređen sistem korišćenja i održavanja istraživačke opreme, Formiran fond za održavanje I kalibraciju opreme, Uređen sistem deljenja opreme sa ostalim organizacionim jedinicama	Univerzitet Gore, Institut, Međunarodni i nacionalni projekti, donacije	Kontinuirano do 2024 Nemogućnost ispunjavanja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava,
A_V.1.3	Povećati promociju nauke i istraživanja (lokalni mediji, nacionalne TV, radio, socijalne mreže i sl.)	Univerzitet Gore, Institut, Međunarodni i nacionalni projekti,	Kontinuirano do 2024 Nedovoljna motivisanost za učešće na manifestacijama i gostovanju u medijima

socijalne mreže i sl.)	
------------------------	--

Cilj V.2. Unapređenje kadrovske politike na Institutu					
Aktivnosti	Pokazatelji/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.2.1 Sistemsko praćenje potreba i upravljanje ljudskim resursima	Izrađen plan sistematizacije radnih mjesta u Institutu, Povećan broj saradnika u istraživanju	Univerzitet Crne Gore, Institut	Naučno Vijeće, Rukovodaci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nemogućnost ispunjavanja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava,
A_V.2.2 Unapređenje komponentacija naučnog i nenaучnog osoblja	Uspostavljen model za usavršavanje stručnog i naučnog kadra, Uspostavljen model prijema saradnika u istraživanju, Uspostavljen model prijema u radni odnos nenaучnog osoblja,	Univerzitet Crne Gore, Institut, Naučno Vijeće	Naučno Vijeće, Rukovodaci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nemogućnost ispunjavanja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava,
A_V.2.3 Uvođenje mjera u cilju poboljšanja standarda zaposlenih na Institutu	Dodata pobjoljšanje uslova sticanja, Usvojeni pravilnici za poboljšanje standardi zaposlenih na UCG,	Univerzitet Crne Gore, Institut, Naučno Vijeće	Univerzitet Crne Gore, Naučno Vijeće, Rukovodaci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nemogućnost ispunjavanja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava,

	Povećanje zaposlenih kroz izmjenu zarada izmjenju				
A_V.2.4 Veća podrška talentovanim naučnicima, istraživačima – obezbjediti osnovne uslove života i rada (rješavanje stambenih pitanja, adekvatne opremljenosti u naučno-istraživačkom radu), mobilnost (intenzivna razmjena kroz već postignutu međuinstitucionalnu saradnju, bilateralne projekte, međunarodne projekte i sl.). Talentovan kadar normirati u skladu sa brojem naučnih radova na SCI, citiranošću, brojem realizovanih i	Povećana motivacija rada naučnog objekta, mehanizmi za objektivno vrednovanje kvaliteta rada, insistiranje na kvalitetu a ne kvantitetu	Univerzitet Crne Gore, Institut, Naučno Vijeće, Rukovodioci Laboratorija	Univerzitet Crne Gore, Naučno Vijeće, Rukovodioci Laboratorija	Kontinuirano do 2024	Nemogućnost ispunjavanja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava,

tekućih nacionalnih i međunarodnih projekata...	
---	--

Cilj V.3. Institut implementira principе njegovanja kulture kvaliteta					
Aktivnosti	Pokazatelji/ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.3.1 Uspostavljanje internog sistema za unapređenje kvaliteta	Razvijen interni sistem za unapređenje kvaliteta, Izrađen godišnji samoevaluacioni sistem Instituta,	Univerzitet Crne Gore, Institut	Univerzitet Crne Gore, Institut, Naučno Vijeće	Kontinuirano do 2024	Nedostatak posvećenosti zaposlenih za obavljanje samoevaluacije, Odlaganje samoevaluacije zbog opterećenja naučnog osoblja.
A_V.3.2 Uspostavljanje eksternog sistema kvaliteta (akreditacija)	Uveden sistem kvaliteta ISO 170125 u Institutu, Uvedene nove akreditovanih metoda, Prepoznata i akreditovana referentne laboratorije za	Institut, Laboratorije, Naučno i stručno osoblje	Institut, Naučno Vijeće, Direktor, Rukovodilac kontrole kvaliteta, Rukovodioci	Na četiri godine	Nedostatak interesa zaposlenih da aktivno učestvuju u unapređenju kulture kvaliteta

A_V.3.3 Obezbeđenje obuke iz oblasti strateškog upravljanja	određene naučne oblasti Sprovedena interna obuka rukovodiocima Laboratorija i istraživačkim timova iz oblasti strateškog upravljanja i važnosti sistema kvaliteta	Institut, Laboratorije, Naučno i stručno osoblje	odjeljenja Institut, Naučno Vijeće, Direktor, Rukovodilac kontrole kvaliteta, Rukovodoci odjeljenja	Na četiri godine	Nedostatak interesa zaposlenih da aktivno učestvuju u unapređenju kulture kvaliteta
A_V.3.4 Izrada Strategije razvoja Instituta za biologiju	Usvojena Strategija i plan razvoja Instituta za biologiju mora 2019-2024.	Univerzitet Crne Gore, Institut	Institut, Naučno Vijeće, Direktor,	Kraj 2019	

Konačno, zadatak svih nas, će biti dalje podizanje značaja i pozicije Instituta u okviru Univerziteta i u samoj državi Crnoj Gori. Sada, kada je država Crna Gora u procesu uključivanja u evropsku porodicu, svaka institucija mora imati prepoznatljivo mjesto i ulogu na tom putu. Skoro šest decenija postojanja Instituta i sve ono što su za to vrijeme realizovali naučnici iz ove kuće, povezujući Kotor i Crnu Goru sa velikim dijelom Evrope i svijeta, daje značajan kredibilitet ovoj instituciji. Državni i politički subjekti našeg društva, prije svega Ministarstvo za nauku, Ministarstvo za poljoprivredu i ruralni razvoj, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, CANU, opština Kotor i sama Vlada Crne Gore će sigurno dati punu podršku našem Institutu. Naš zadatak će biti da uložimo napor da Institut bude nezaobilazna adresa za sva pitanja vezana za morski ekosistem crnogorskog primorja i južnog Jadrana, njegovo istraživanje, zaštitu, kao i preporuke za njegovo održivo korišćenje. Cilj je da Institut bude referentni nacionalni Institut za istraživanje i zaštitu mora, čime bi na najbolji način krunisali sve ono što je urađeno proteklih šest decenija. Naravno, u susret proslavi 60 godina jubileja Instituta 2021. godine, uz naučni skup i svečanu akademiju, naučnoj i široj javnosti predstavićemo decenijski naučno-istraživački opus Instituta.

Radni tim

- 1. Dr Aleksandar Joksimović, naučni savjetnik, koordinator**
- 2. Dr Mirko Đurović, viši naučni saradnik**
- 3. Dr Vesna Mačić, viši naučni saradnik**
- 4. Dr Danijela Joksimović, viši naučni saradnik**
- 5. Dr Milica Mandić, viši naučni saradnik**
- 6. Dr Dragana Drakulović, viši naučni saradnik**