

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024-2033. godina

Priprema:

Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije i
Privredna/Gospodarska komora Federacije Bosne i Hercegovine

Podrška:

United Nations Development Programme (UNDP)

avgust 2024. godine

SADRŽAJ

1	UVOD	1
1.1	Namjera i svrha strategije	1
1.2	Regulacioni okvir strategije	1
2	STRATEŠKA PLATFORMA	2
2.1	Ekonomski i društveni okvir	2
2.1.1	Ulaganja u fizički kapital u vezi sa koncentracijom TOKO industrije	6
2.1.2	Zapošljavanje	8
2.1.3	Obrazovanje	9
2.1.4	Uticaj TOKO industrije na okoliš	10
2.2	Analiza konkurentnosti industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	11
2.2.1	Analize koncentracije u industriji i konkurencije među preduzećima	11
2.3	Zaključak analize stanja i prilika u industriji i mogući razvojni scenariji	20
2.3.1	Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji	20
2.3.2	Potencijalni scenariji razvoja	21
2.4	Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće	23
2.5	Ključna pitanja i uzroci slabijeg razvoja industrije - problemsko stablo	25
2.6	Teorija promijene	26
3	VIZIJA, MISIJA I CILJEVI RAZVOJA	27
3.1	Vizija	27
3.2	Misija	27
3.3	Ciljevi	27
3.3.1	Cilj 1: Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	28
3.3.2	Cilj 2: Industrija se zasniva na znanju i otvorenim procesima	28
4	PRIORITETI I MJERE SA INDIKATORIMA	30
4.1	Cilj 1: Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	30
4.1.1	1.1 Prioritet: Širenje i difuzija inovacija kroz podsticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda	30
4.1.2	1.2 Prioritet: Tehnološka obnova i podrška prijelazu na niskokarbonsku i cirkularnu ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju	32
4.2	Cilj 2: Industrija se zasniva na znanju i otvorenim procesima	34
4.2.1	2.1 Prioritet: Razvijanje i privlačenje talenata kroz njegovanje znanja, karijera i odgovornosti za zaposlene	34
5	IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH PROJEKATA	37
6	PROVJERA MEĐUSOBNE USKLAĐENOSTI STRATEŠKIH DOKUMENATA U FBiH	38
6.1	Provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata	38
6.1.1	Industrijska politika kao okvir strategije	40
6.1.2	Uticaj drugih sektora i strategija iz Strategije razvoja FBiH na TOKO	40

6.2	Strategija EU za održivi i cirkularni tekstil	40
6.3	Strategija zapošljavanja u FBiH(2023-2030)	41
6.4	Strategija razvoja male privreda FBiH 2022-2027.	42
6.5	Zaštita okoline i okvir za cirkularna rješenja u TOKO industriji.....	43
6.6	Okvir za ravnopravnost spolova i drugih društvenih kategorija u TOKO industriji	43
7	INDIKATIVNI FINANSIJSKI OKVIR ZA PROVOĐENJE STRATEŠKOG DOKUMENTA.....	46
7.1	Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije	46
7.1.1	Pregled po izvorima finansiranja.....	46
7.2	Veza na finansijske izvore van okvira Budžeta FBiH	47
8	NAČIN PROVOĐENJA, PRAĆENJA, IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE STRATEŠKOG DOKUMENTA.....	48
8.1	Odgovor na izazove - partnerstva.....	48
8.2	Strateška načela - principi djelovanja	50
8.3	Strategija na 10 godina	50
8.3.1	Korak A: INICIJACIJA (godine 0-3).....	51
8.3.2	Korak B: PONOVA PROCJENA I REKALIBRACIJA (godina 4)	51
8.3.3	Korak C: ZAHITIJEVATI PROMJENE (godine 5-7)	51
8.3.4	Korak D: INTERNACIONALIZACIJA (godine 6-10)	51
8.3.5	Korak E: NOVA STRATEGIJA (godine 9-10).....	51
8.4	Analiza rizika	52
8.5	Preduslovi za implementaciju strategije i razvoj industrije	53
8.6	Sistemske promjene neophodne za kvalitetnu implementaciju	53
8.7	Okvir za praćenje, evaluaciju i izvještavanje.....	55
8.7.1	Evaluacija.....	54
8.7.2	Implementacija	54
8.7.3	Monitoring i izvještavanje	55
9	PROCES KONSULTACIJA.....	56
10	DODACI.....	57

Lista tablica, slika i shema:

Mapa 1. Geografska koncentracija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	4
Tabela 1. Geografska koncentracija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH po broju preduzeća, broju zaposlenih i prihodima iz 2023. godine.....	4
Tabela 2. Zaposleni u oblasti 13, 14, 15 po spolu	6
Mapa 2. Izgradnja koridora VC.....	7
Graf 1. Pad zaposlenosti po granama	8
Graf 2. Pad zaposlenosti po kantonima.....	9
Tabela 3. Pad upisa u obrazovne programe vezane za kožu i tekstil.....	10
Tabela 4. Statistika srednjeg obrazovanja, Upisani redovni učenici u redovne srednje škole u FBiH	10
Graf 3. Usporedba broja zaposlenih sa prosjekom zaposlenih u FBiH.....	12
Graf 4. Usporedba prihoda preduzeća sa prosjekom prihoda u FBiH (KM)	13
Tabela 5. Preduzeća po razredima	13
Graf 5. Grupiranje preduzeća po HHI.....	15
Graf 6. i 7. Poslovanje preduzeća po razredima.....	15
Graf 8. i 9. Poslovanje preduzeća po razredima.....	16
Graf 10. i 11. Poslovanje preduzeća po razredima.....	16
Graf 12. i 13. Poslovanje preduzeća po razredima.....	16
Tabela 6: Poslovanje preduzeća po broju zaposlenih	17
Graf 14. Tržišna uspješnost industrije	17
Graf 15. Tri tipa preduzeća koja posluju u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	18
Graf 16. Neizvjesnosti i trendovi	22
Graf 17. Mogući scenariji razvoja	22
Graf 18. Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće	23
Tabela 7: Mogući pravci saradnje sa drugim sektorima industrije	23
Graf 19. Uticaj drugih industrija na industriju tekstila, odjeće, kože i obuće	24
Tabela 8: Mogućosti saradnje drugih sektora sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	24
Graf 20. Problemsko drvo	25
Graf 21. Logika teorija promijene	27
Tabela 9: Pregled indikatora za cilj 1.....	28
Tabela 10: Pregled indikatora za cilj 2.....	30
Tabela 11: Pregled indikatora prioriteta.....	30
Tabela 12: Pregled indikatora za mjeru.....	31
Tabela 13: Pregled indikatora za mjeru.....	31
Tabela 14: Pregled indikatora za mjeru.....	32
Tabela 15: Pregled indikatora prioriteta.....	32
Tabela 16: Pregled indikatora za mjeru.....	33
Tabela 17: Pregled indikatora za mjeru.....	34
Tabela 18: Pregled indikatora prioriteta.....	35
Tabela 19: Pregled indikatora za mjeru.....	35
Tabela 20: Pregled indikatora za mjeru.....	36
Graf 22. Priprema, provođenje i rast projektnih aktivnosti	37
Tabela 21. Indikatori Strategije razvoja FBiH na koje se veže Strategija razvoja TOKO industrije.....	38
Tabela 22. Ključni prioriteti Strategije razvoja FBiH za razvoj TOKO industrije.....	40
Tabela 23. Usklađenost mjera TOKO FBiH 2024-2033 sa EU ciljevima	40
Tabela 24: Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije.....	46
Tabela 25: Pregled indikativnog finansijskog okvira po izvorima.....	46
Graf 23. Akteri u razvoju industrije	48
Graf 24. Partnerstvo i orkestracija.....	50
Tabela 26: Konsultativni proces	56
Tabela 27: Sažeti pregled strateškog dokumenta	57
Tabele 28: Detaljan pregled mjera	60
Tabela 29: Sažeti pregled uticaja Strategije razvoja FBiH na Strategiju razvoja industrije TOKO.....	67
Tabela 30: Lista indikatora ne koje potencijalno utiču mjere iz ove strategije	70
Tabela 31: Lista sastanka i događaja	71

Skraćenice

FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
EU	European Union
EUR	Euro
IPA	Instrument pretpristupne pomoći
MMSP	Mikro, mala i srednja preduzeća
UNDP	Program razvoja Ujedinjenih nacija
TOKO industrija	Industrija tekstila, odjeće, obuće i kože
FIA	Finansijsko-informatička agencija
FZS	Federalni zavod za statistiku
FMERI	Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije
FMRPO	Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta
FMRSP	Federalno ministarstvo rada i socijalne politike

1 UVOD

1.1 Namjera i svrha strategije

Industrija tekstila, odjeće, kože i obuće (TOKO industrija) je u stalnoj transformaciji. TOKO industrija, generalno je, od jednog od najvećih poslodavaca, postala manja po ukupnom obimu i po veličini proizvođača. Veliki dio te proizvodnje se preselio u područja sa nižim platama i manjim troškovima proizvodnje, dok su način prodaje i brzina razvoja proizvoda pod velikim uticajem inovacija u prodaji, materijalima i potrošačkih preferencija.

Zbog promjena u transportnim lancima i geopolitičkoj situaciji ova industrija opet može dobiti na značaju ako bi se proizvodnja u naredih 5 godina opet preselila bliže Evropskoj uniji (EU) kao jednom od najvećih tržišta. Porast cijena u logistici, inovativni potencijal EU, brzo mijenjanje potrošačkih preferencija i bolja kontrola proizvodnje i proizvoda mogla bi ponuditi novu šansu za razvoj TOKO industrije u Evropi, pa tako i kod nas. **Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) je suočena sa izazovima koji će otežati mogućnost iskorištavanja ovih pozitivnih trendova.** Manjak kvalifikovane radne snage, manjak znanja, manjak investicija, regulatorne barijere, slabo povezivanje u lance vrijednosti i manjak inovacija mogu jako uticati na prilike koje bi TOKO industrija mogla iskoristiti. Moglo bi se reći da svaka ekonomska ili druga kriza još više umanjuje moć i potencijal TOKO industrije.

Ova strategija predstavlja bitanu osnovu za stimulaciju dugoročnih potencijala TOKO industrije. Nudi detaljnu analizu stanja, izazova i prilika. Ključni cilj strategije je da ponudi dugoročni pregled inicijativa i alata za oporavak od kriza, fokusiranje na konkurentnost, osiguranje rasta i zapošljavanja. Strategijom se putem otvorenog dijaloga podržavaju partnerstva za uspješne proizvode i preduzeća i uspostavlja saradnja između industrije, istraživanja, potrošača-korisnika i donosioca odluka. **Ova strategija diktira da se TOKO industrija mora transformisati u pravcu cirkularne ekonomije i postati brza i održiva grana privrede u FBiH. Pomaže, pa čak i nalaže TOKO industriji da investira u znanje, kreativnost, inovacije, digitalizaciju industrijskih i tržišnih procesa, i time podržava njenu konkurentnost.**

1.2 Regulatorni okvir strategije

Ova strategija usklađena je sa **Zakonom o planiranju razvoja i upravljanju razvojem u FBiH¹** kojim se uređuju ciljevi i principi planiranja razvoja i upravljanja razvojem u FBiH, kantona i jedinica lokalne samouprave, vrste strateških dokumenata, vrste dokumenata neophodnih u postupku implementacije strateških dokumenata, tijela odgovornih za planiranje razvoja i upravljanje razvojem, proces planiranja razvoja i upravljanja razvojem u FBiH, programiranje, monitoring, evaluacija i izvještavanje o implementaciji strateških dokumenata, finansiranje implementacije strateških dokumenata i nadzor nad primjenom ovog zakona.

Strategija je usklađena sa **Uredbom o izradi strateških dokumenata u FBiH²**, koja propisuje izradu strateških dokumenata u FBiH, institucionalni okvir za izradu i donošenje Strategije razvoja FBiH, strategija razvoja kantona, sektorskih strategija kantona i strategija razvoja jedinica lokalne samouprave i druga pitanja od značaja za izradu strateških dokumenata. Strategija je usklađena i sa **Odlukom o izradi Strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH za period 2024 - 2033.** godina kojom je pokrenuta izrada sektorske strategije u oblasti industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH. I za pripremu definira ključne principe izrade strateških dokumenata kao što su otvoreni model koordinacije, ravnopravnost spolova, horizontalna i vertikalna koordinacija svih novoa vlasti u FBiH, partnerstvo, javnost i transparentnost.

¹ „Službene novine Federacije BiH“, broj 32/17

² „Službene novine Federacije BiH“, br: 74/19 i 2/21

2 STRATEŠKA PLATFORMA

2.1 Ekonomski i društveni okvir

Negativna demografska kretanja, manjak aktivnog stanovništva, visoka stopa zapošljavanja u javnom sektoru i neadekvatno znanje odnosno produktivnost radne snage imaju velik uticaj na produktivnost industrije. Ako je industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH u kasnim devedestim godinama zbog niske cijene radne snage bila pokretač industrije u FBiH, danas to više nije. Smanjen je udio vlastitih proizvoda u industrijskoj proizvodnji, a samim tim i dodana vrijednost. Slab rast zemlje u cjelosti utiče i na dalje smanjenje interesa za ovu industriju i dodatno reducira broj aktivne radne snage zaposlene u ovoj industriji.

Brz pad broja stanovnika u Bosni i Hercegovini (BiH) jedno je ključnih pitanja razvoja u državi i entitetima. Ova kretanja su ozbiljan izazov jer ljudi predstavljaju najvrijedniji potencijal države. Za BiH i sve sektore u razvoju je stoga ključno stvoriti poticajno okruženje, što zahtijeva odlučno i partnersko djelovanje svih aktera u državi. **Trenutna putanja razvoja BiH ne stvara mogućnosti koje su njenim građanima neophodne.** Iako je zemlja zadržala makroekonomsku stabilnost, o čemu svjedoče fiskalni suficiti i smanjenje dugovanja, ova dostignuća su sama po sebi nedovoljna. **Ekonomski rast države, stabilan na oko 3 procenta posljednjih godina, prenizak je da bi podsticao put ka prosperitetu.** Ovim tempom, BiH bi trebalo više od jednog stoljeća da se izjednači sa životnim standardom u EU.³

Nivo ulaganja, niska produktivnost rada, demografski trendovi i značajan odliv ljudskog kapitala pogoršavaju situaciju u cijeloj industriji. Rast cijele BiH i FBiH je vođen javnim sektorom i potrošnjom, te samo blagim pomakom u njenoj orijentaciji prema vanjskim tržištima. Složena struktura institucija otežava odlučno djelovanje u potrebnim reformama, a demografski problemi se intenziviraju. Da bi BiH postigla viši, održiv i pravičan rast potrebne su intervencije u nekoliko ključnih oblasti: ponovno uravnoteživanje rasta u pravcu konkurentnosti privatnog sektora, povećanje ulaganja u fizički i ljudski kapital i efikasnije upravljanje prirodnim resursima.⁴

Jedan od glavnih izazova je značajna konkurencija iz drugih zemalja sa nižim troškovima proizvodnje, npr. iz azijskih zemalja, dok su ulaganja u tehnologiju i javnu infrastrukturu ojačala konkurenciju iz zemalja u okruženju, pogotovo Albanije i Rumunije. Preduzeća iz FBiH se često suočavaju sa birokratskim preprekama, a postoji i potreba za državnim politikama koje podstiču ulaganja i pojednostavljaju izvozne procese.

Tekstilna industrija u FBiH ima dugu historiju i još uvijek predstavlja značajan industrijski sektor iako se tokom godina suočavala sa brojnim izazovima. FBiH teško zadržava bazu kvalifikovanih tekstilnih radnika i proizvodne kapacitete. Industrija je izvozno orijentisana, pri čemu se značajan dio proizvoda izvozi u zemlje EU jer kompanije često rade kao podizvođači za zapadne brendove.

Na nivou cijele BiH u periodu januar-februar 2024. godine, izvoz je iznosio 2 milijarde 505 miliona KM, što je za 13,1% manje nego u istom periodu 2023. godine, dok je uvoz iznosio 4 milijarde 266 miliona KM, što je za 6,7% više nego u istom periodu prethodne godine. Pokrivenost uvoza izvozom je iznosila 58,7%, dok je vanjskotrgovinski robni deficit iznosio 1 milijardu 761 miliona KM. U periodu januar-decembar 2023. godine izvoz je iznosio 16 milijardi 700 miliona KM, što je za 7.1% manje nego u istom periodu 2022. godine, dok je uvoz iznosio 27 milijardi 768 miliona KM, što je za

³ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020. Tekst je adaptacija originalnog rada Svjetske banke. Viđenja i mišljenja izložena i adaptirana u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usuglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

⁴ ibid

3% manje nego u istom periodu prethodne godine. Pokrivenost uvoza izvozom je iznosila 60.1%, dok je vanjskotrgovinski robni deficit iznosio 11 milijardi 68 miliona KM.⁵

Pokrivenost uvoza izvozom sektora je 91,1% (dok je stopa pokrivenosti BiH uvoza ukupnim izvozom u 2021. godini iznosila 76.4%). U ukupnoj vanjskotrgovinskoj razmjeni BiH u 2022. godini, ovaj industrijski sektor je zastupljen sa 7,7%.⁶ Izvoz, kao i uvoz sektora, bilježe rast u odnosu na prošlogodišnji nivo u svim djelatnostima. Djelatnost proizvodnje kože i srodnih proizvoda bilježi najveći rast izvoza, dok djelatnost proizvodnje odjeće bilježi najveći rast uvoza.

Zbog oštre konkurencije i nedovoljnog nadzora nad tržištem u smislu nekontrolisanog uvoza robe, posebno iz Kine, domaće firme ulažu velike napore da ostanu i opstanu na tržištu. Najznačajnije, kako uvozno tako i izvozno, tržište sa kojim BiH kompanije u ovoj branši posluju je EU, i samo izjednačavanjem carinskih stopa u BiH sa onima u EU, došlo bi do velikog poboljšanja u poslovanju naših firmi jer bi automatski postale konkurentnije na tržištu, dok su sada, zbog neadekvatne domaće carinske politike, daleko skuplji i samim tim nekonkurentni.⁷

FBiH je u januaru 2024. godine ostvarila izvoz u vrijednosti 799.020.000 KM, što je za 1,6 posto manje u odnosu na decembar 2023. godine ili 17,3 posto manje u odnosu na januar 2023. godine⁸. Generalno gledano, problem izvoza iz FBiH je njegov mali obim i činjenica da se pretežno sastoji od proizvoda niske dodane vrijednosti. Izvozno tržište je uglavnom ograničeno na EU i istočnu Evropu, sa minimalnim prisustvom na brzorastućim tržištima istočne Azije. Otprilike dvije trećine izvoza je ili niskotehnološko ili zasnovano na resursima, što je udio koji je ostao nepromijenjen od 2007. godine, i što dovodi do niskog prosječnog kvaliteta izvoza i pada kvaliteta poslova i plaća u ovim sektorima.

Da bi se povećao obim i kvalitet izvoza, industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH se mora integrisati u evropske i globalne lance vrijednosti i privući izvozno orijentisane strane direktne investicije (eng. *foreign direct investment* - FDI), koje su u ovoj industriji bile minimalne. Necarinske barijere značajno ometaju trgovinsku konkurentnost industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH. Izvoznici i uvoznici, uglavnom repromaterijala, suočavaju se sa neadekvatnim izvozno-uvoznim olakšicama, lošom logistikom i neadekvatnim upravljanjem granicama. Ove barijere ne samo da povećavaju troškove za izvoznike, već uz to smanjuju i konkurentnost proizvoda.

Inovacije, ključni pokretač produktivnosti privatnog sektora, također su ograničene. Iako postoji značajan potencijal za usvajanje novih tehnologija, samo 15% preduzeća ima integrisane tehnologije iz inostranstva, a samo 38% je uvelo nove ili poboljšane proizvode ili usluge u posljednje tri godine.⁹ BiH bilježi najnižu stopu registrovanih zaštitnih znakova i drugu najnižu stopu patentnih prijava u odnosu na susjedne države, pri čemu većinu patentnih prijava podnose pojedinci a ne preduzeća, što ukazuje na minimalno istraživanje i inovacije na nivou preduzeća.

Kad analiziramo teritorijalnu koncentraciju industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH možemo primjetiti da su preduzeća zaslužna za 89% zaposlenih i 88% prihoda u cijeloj industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH koncentrisana u 3 kantona.¹⁰

⁵ FIPA, Sektor tekstila, kože i obuće, Prilagođeno potrebama obavljanja promotivnih fipa aktivnosti, mart 2024

⁶ Ibid

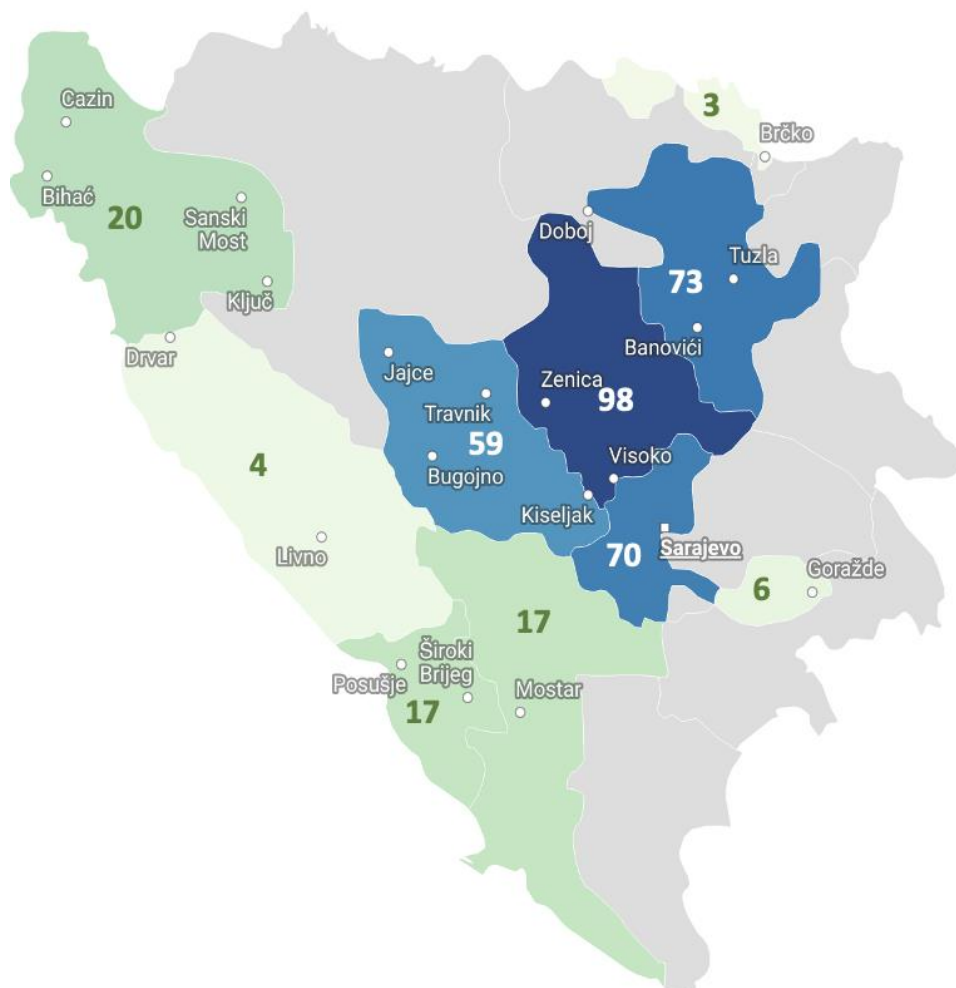
⁷ Ibid

⁸ FZS, 2024

⁹ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020. Tekst je adaptacija originalnog rada Svjetske banke. Viđenja i mišljenja izložena i adaptirana u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usaglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

¹⁰ FIA, 2024

Mapa 1. Geografska koncentracija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH



Izvor: FIA, 2024

Tabela 1. Geografska koncentracija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH po broju preduzeća, broju zaposlenih i prihodima iz 2023. godine.

Kanton	broj firmi	zaposlenih	prihod 2023
ZENIČKO-DOBOJSKI KANTON	98	8078	414,226,277.00
TUZLANSKI KANTON	73	4063	184,230,124.00
SREDNJOBOSANSKI KANTON	59	4025	113,821,033.00
KANTON SARAJEVO	70	702	37,890,197.00
UNSKO-SANSKI KANTON	20	462	23,746,685.00
HERCEGOVAČKO-NERETVANSKI KANTON	17	283	20,318,827.00
ZAPADNO-HERCEGOVAČKI KANTON	17	263	9,995,077.00
BOSANSKO-PODRINJSKI KANTON	6	93	4,427,804.00
POSAVSKI KANTON	3	90	2,240,301.00
KANTON 10	4	30	1,386,124.00

Izvor: FIA, 2024

Kad gledamo zaposlenost u industriji prema spolu vidimo da ova industrija najviše zapošljava žensku radnu snagu (u 2023. godini ova industrija je zapošljavala 78% žena od svih zaposlenih u djelatnostima 13,14,15). Nešto manji postotak zaposlenih žena je u proizvodnji tekstila (prosječno 67%) i viši u proizvodnji odjeće (prosječno 85%).

Tabela 2. Zaposleni u oblasti 13, 14, 15 po spolu

Oblasti KD BiH 2010		2019		2020		2021		2022		2023	
		Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene
13	Proizvodnja tekstila	5.209	3.281	4.609	2.992	4.469	2.932	4.284	2.854	3.985	2662
14	Proizvodnja odjeće	10.001	8.175	9.588	7.860	9.006	7.460	9.081	7.623	8.997	7631
15	Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	8.549	5.839	7.565	5.285	6.911	4.956	7.188	5.299	6.450	4829
	Ukupno oblasti djelatnosti 13,14,15	23.759	17.295	21.762	16.137	20.386	15.348	20.553	15.776	19.432	15.122

Izvor: FZS, 2024

2.1.1 Ulaganja u fizički kapital u vezi sa koncentracijom TOKO industrije

Transportna infrastruktura u BiH ne zadovoljava potrebe industrije tekstila, odjeće, kože i obuće. Loši putni uslovi povećavaju vrijeme i troškove putovanja, što ometa konkurentnost. U poređenju sa konkurentnim državama u regionu (npr. Albanija), BiH ima znatno lošiju transportnu infrastrukturu, obilježenu nedostatkom ulaganja, neadekvatnim održavanjem i neefikasnim upravljanjem projektima, zajedno sa niskom gustinom kvalitetnih puteva koja utiče na njenu povezanost sa većim tržištem EU.

Digitalna povezanost i tehnologija imaju značajan neiskorišćeni potencijal u BiH koji uglavnom ostaje nerealizovan zbog nedostatka infrastrukture, regulative i vještina.

Potrebno je hitno ulaganje u fizički kapital, posebno u infrastrukturu, kako bi se poboljšala regionalna i međunarodna povezanost. Uprkos visokoj naplati prihoda, ulaganja BiH u infrastrukturu ostaju kritično niska, što rezultira pogoršanjem transportnih mreža koje ograničavaju povezanost. Pored toga, niske investicije i ograničena konkurencija utiču na digitalnu povezanost, dok povećano oslanjanje na ugalj za proizvodnju električne energije negativno utiče na ekonomiju i životnu sredinu. **Transportna infrastruktura BiH ne zadovoljava potrebe industrije, a loši putni uslovi povećavaju vrijeme i troškove putovanja, što ometa konkurentnost.** U poređenju sa konkurentnim državama u regionu, BiH ima znatno lošiju transportnu infrastrukturu, obilježenu nedostatkom ulaganja, neadekvatnim održavanjem i neefikasnim upravljanjem projektima, zajedno sa niskom gustinom kvalitetnih puteva koja utiče na njenu povezanost sa većim tržištem EU. **Investicije u putnu mrežu značajno zaostaju za potrebama zemlje, kako za unapređenje postojećih puteva radi poboljšanja njihovog kvaliteta, tako i za razvoj novih.** Budžet za održavanje i poboljšanje puteva je nedovoljan, uz neefikasnost i loše upravljanje putnim agencijama, što dovodi do neodrživo visokih troškova. Investicijski prioriteti uključuju završetak ključnih brzih puteva i autoputeva, posebno koridora Vc, i fokusiranje na kritičnu rehabilitaciju mostova i tunela u nacionalnim, regionalnim i lokalnim mrežama. **Željeznice, iako imaju potencijal za poboljšanje povezanosti i više se koriste za transport robe nego drugdje na Zapadnom Balkanu,** pate od zastarjele infrastrukture i neefikasnog poslovanja zbog prevelikog broja osoblja, što ovaj sektor čini neodrživim.¹¹

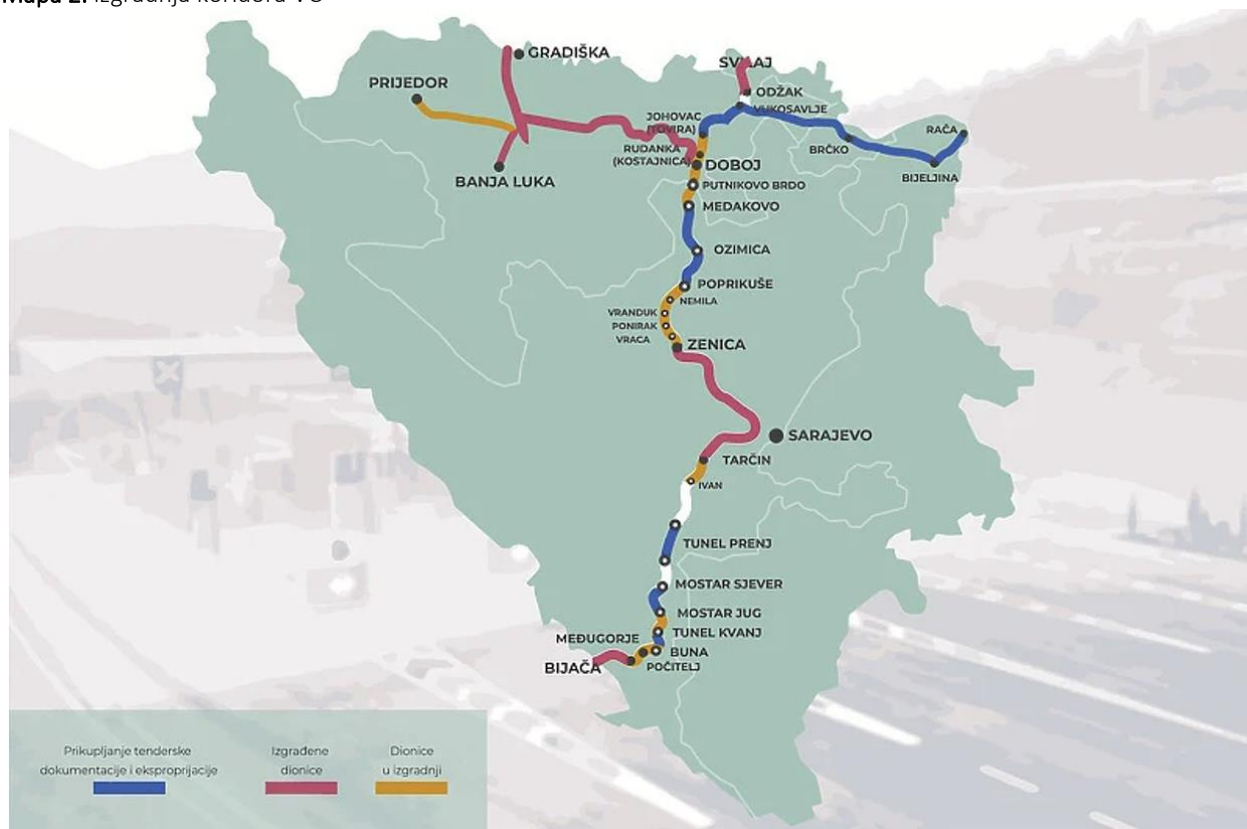
Koridor Vc lociran je uz kantone sa većom koncentracijom TOKO industrije. Po informacijama Javnog poduzeća Autoceste FBiH iz 2022. godine, ključni koridor Vc koji treba

¹¹ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020. Tekst je adaptacija originalnog rada Svjetske banke. Viđenja i mišljenja izložena i adaptirana u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usaglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

povezati BiH na ostale transportne koridore je u izgradnji, a neki dijelovi tog koridora još čekaju na pripremu projektne dokumentacije. Time izgradnja koridora zaostaje za potrebama industrije koja već danas trpi konkurentne pritiske iz Albanije¹² koja je bolje povezala svoje regije sa ključnim međunarodnim pravcima i kupcima (prema Italiji) i uspostavila konkurentne uslove poslovanja za tekstilnu industriju. Izgradnja željezničke infrastrukture isto tako kasni.

Digitalna povezanost i tehnologija imaju značajan neiskorišteni potencijal u BiH, nudeći mogućnosti za društveno-ekonomski razvoj, poboljšano pružanje usluga i poboljšanu transparentnost vlasti. Ovaj potencijal ostaje uglavnom nerealizovan zbog nedostatka infrastrukture, regulative i vještina. Kada pričamo o dostupnosti, uprkos razvoju situacije prelazak na 5G još uvijek zaostaje za drugim državama. Kada gledamo 9 država kandidata za EU, BiH isto tako zaostaje u povezivosti (procenat populacije pokrivena LTE/WiMAX mobilnom mrežom, udio populacije sa pristupom internetu i broj optičkih komunikacija na 100 stanovnika).¹³

Mapa 2. Izgradnja koridora VC



Izvor: <https://www.klix.ba/biznis/investicije/objavljujemo-najkompletniju-mapu-izgradjenih-i-planiranih-autoputeva-u-Bosna-i-Hercegovina/220510004>

¹² Udruženje poslodavaca FBiH – mart 2024. godine

¹³ Bosnia and Herzegovina Digital Development Country Profile, ITU, UNDP

2.1.2 Zapošljavanje

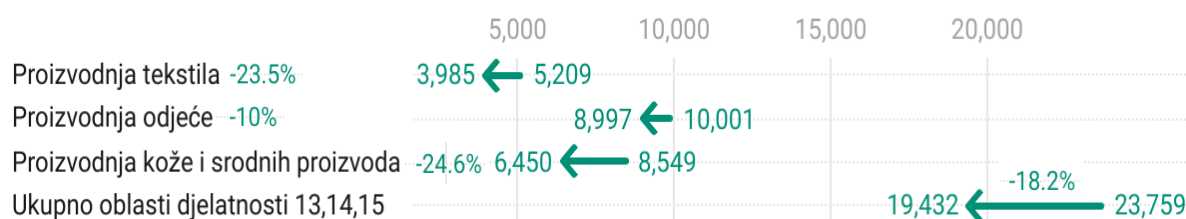
Zaposlenost u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH je u padu. Ova industrija je 2019. godine zapošljavala ukupno 4,47% ukupnog broja zaposlenih u FBiH, dok je 2022. godine ta stopa pala na samo 3,83%. Po podacima Federalnog zavoda za statistiku (FZS) iz 2024. godine, najveći pad je zabilježen u proizvodnji kože i srodnih proizvoda i proizvodnji tekstila.

Posljednjih godina, ukupna stopa nezaposlenosti u BiH je opala ne zbog otvaranja radnih mjesta, već zbog smanjenja broja radno sposobnog stanovništva uslijed emigracija. Ovo čini BiH jedinom regijom u kojoj stopa zaposlenosti i dalje stoji ispod one od prije globalne finansijske krize. Radna snaga ne samo da se smanjuje zbog demografskih trendova, već je i dalje nedovoljno iskorištena. Većina novootvorenih formalnih radnih mjesta nalazi se u sektorima sa niskom dodanom vrijednošću (kao što su restorani, kafići, trgovine) i mikro preduzećima, koja općenito imaju nižu produktivnost, nude niže plate i manje mogućnosti za napredovanje u karijeri u poređenju sa većim kompanijama.¹⁴

Osim toga, značajan dio radne snage u 2023 godini (procjena 33,2%) u BiH je zaposlen u neformalnom sektoru¹⁵. Ovi poslovi, često u poljoprivredi ili šumarstvu, obično idu onima sa minimalnim obrazovanjem i ne nude beneficije socijalnog osiguranja, podrivajući kako konkurentnost formalnih preduzeća tako i ekonomski rast. Niža stopa investicija i produktivnosti neformalnog sektora, zajedno sa opterećenjem koje stavlja na formalne radnike koji se suočavaju sa višim doprinosima za socijalno osiguranje, dodatno obeshrabruju formalno zapošljavanje.¹⁶

Javni sektor i državna preduzeća vjerovatno monopolizuju tržište talenata u BiH i zapošljavaju oko jedne trećine radne snage - 10% više nego u EU. Pozicije u javnom sektoru, koje nude bolju platu, manje radnih sati i veću sigurnost posla, poželjnije su od poslova u privatnom sektoru. U 2019. godini, 80% ljudi preferiralo je zaposlenje u javnom sektoru nego u privatnom, što je više nego drugdje na Zapadnom Balkanu. Ova preferencija privatnom sektoru ograničava pristup osnovnim talentima i vještinama, gušeći preduzetnički rast i inovacije. Štaviše, privlačnost poslova u javnom sektoru podstiče fokus na umrežavanje preko akademske ili stručne izvrsnosti, što utiče na kvalitet i relevantnost obrazovanja. Visoke plate u javnom sektoru također smanjuju efikasnost i održivost javne potrošnje, što ukazuje na dugoročni fiskalni rizik od pretjeranog oslanjanja na zapošljavanje u javnom sektoru.¹⁷

Graf 1. Pad zaposlenosti po granama



Izvor: FZS, 2024

Po kantonima je pad zaposlenosti linearno povezan sa koncentracijom preduzeća koja obavljaju navedene djelatnosti, pa su tako po podacima FZS najveći pad doživjeli Srednjobosanski kanton, Zeničko-dobojski kanton i Tuzlanski kanton.

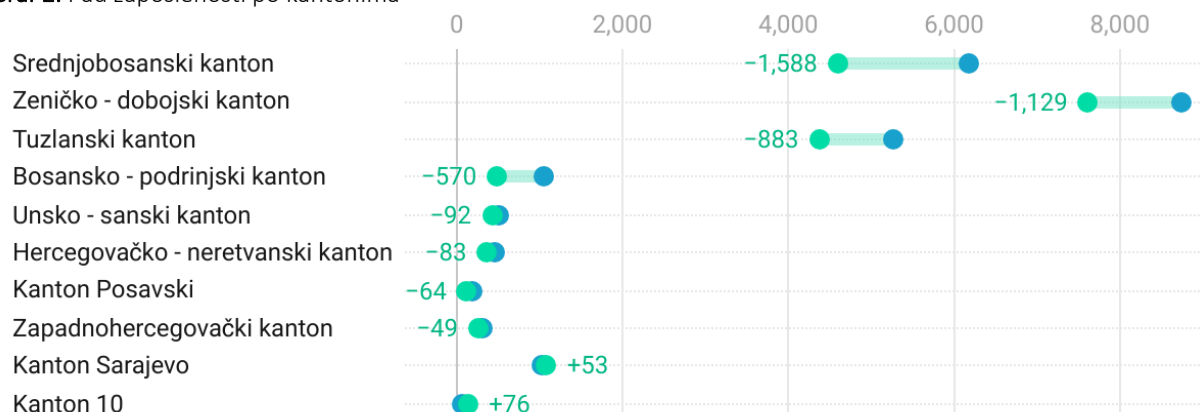
¹⁴ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020. Tekst je adaptacija originalnog rada Svjetske banke. Viđenja i mišljenja izložena i adaptirana u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usaglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

¹⁵ World economics, <https://www.worldeconomics.com/Informal-Economy/Bosnia%20and%20Herzegovina.aspx>

¹⁶ Ibid.

¹⁷ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020. Tekst je adaptacija originalnog rada Svjetske banke. Viđenja i mišljenja izložena i adaptirana u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usaglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

Graf 2. Pad zaposlenosti po kantonima



Izvor: FZS, 2024

2.1.3 Obrazovanje

Iako je u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće kao jedan od izazova razvoja prepoznat manjak obrazovane radne snage (razgovori sa industrijom i sindikatima, april 2024.), po podacima FZS-a u zadnje 4 godine dolazi do daljeg pada upisa na smjerove za tekstil i kožu na svim nivoima obrazovanja. Do toga dolazi zbog niskih plata u svim kategorijama radnih mjesta, konkurentne ponude radnih mjesta u drugim sektorima i odseljavanja radne snage. Dualni sistem obrazovanja pokazuje se kao jedan od prioritetnih zadataka društva, ali kašnjenje zakonskog okvira ne ide na ruku potrebama industrije.

Sistem obrazovanja u BiH ne pruža učenicima vještine i kvalifikacije koje su tražene na tržištu rada, tako da je 2018. godine više od četvrtine građana izjavilo da njihovo obrazovanje ne odgovara uslovima potrebnim za dobijanje posla, što je mišljenje koje zastupa 58% firmi. Ovo pitanje obuhvata sve nivoe obrazovanja, sa posebno niskim upisom u obrazovanje u ranom djetinjstvu—ispod 20%, što je znatno niže nego u drugim zemljama. Nedostatak ranog obrazovanja ne samo što utiče na razvoj kognitivnih i socio-emocionalnih vještina, već i ograničava učešće majki na tržištu rada i održava socijalnu nejednakost koja posebno pogađa djecu iz ruralnih područja i porodice sa jednim roditeljem. Nadalje, učenici u BiH faktički gube 3,1 godinu školovanja zbog lošeg kvaliteta obrazovanja, pri čemu samo 40-50% petnaestogodišnjaka postiže osnovna znanja iz čitanja, matematike i prirodnih nauka. Predviđa se da će ovi nedostaci u obrazovanju rezultovati gubitkom od skoro 40% doživotne produktivnosti za pojedince zbog kombiniranih nedostataka u zdravstvenoj zaštiti i obrazovanju.¹⁸

Podaci PISA-e otkrivaju da su sa 15 godina studenti u BiH ostvarili slične ocjene kao i njihovi vršnjaci u drugim državama Zapadnog Balkana, ali su imali niže rezultate od prosjeka OECD-a. Međutim, oko 41% studenata u zemlji nije postiglo minimalni nivo stručnosti u sva tri domena koje je procijenila PISA. Ovaj udio je mnogo veći od prosjeka među zemljama OECD-a (13%) i veći od prosjeka Zapadnog Balkana (39%).¹⁹

Uprkos visokoj javnoj potrošnji na obrazovanje (25-30% BDP-a po glavi stanovnika), rezultati su lošiji u poređenju sa zemljama sa nižim rashodima. Model finansiranja sistema, zasnovanom na broju odjeljenja a ne na broju učenika, dovodi do neefikasne i netransparentne raspodjele resursa. Tokom protekle decenije broj nastavnika je povećan uprkos opadanju broja učenika, što je dovelo do manjih odjeljenja koja su ispod međunarodnih standarda, posebno u osnovnom obrazovanju.

¹⁸ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/74246bbb-en/index.html?itemId=/content/component/74246bbb-en>

¹⁹ ibid

Shodno tome, oko 90% rashoda za obrazovanje odlazi na plate, što je znatno iznad prosjeka EU i OECD-a od 78-80%, pri čemu se značajan dio izdvaja za nenastavno osoblje. Ovaj naglasak na platama ograničava sredstva dostupna za poboljšanje objekata, nastavnog materijala i edukacije nastavnika.²⁰

Kad pogledamo upis u različite programe obrazovanja vezane za tekstil i kožu možemo primijetiti značajan pad upisa u stručne škole i fakultete u FBiH. Po podacima FZS-a iz 2024. godine, upis je iz školske godine 2019/2020 do 2022/2023 opao za 406 upisanih na svim nivoima obrazovanja. Prema podacima FZS-a, upisi su geografski koncentrisani u kantonima gdje imamo koncentraciju industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH.²¹

Tabela 3. Pad upisa u programe obrazovanja vezane za kožu i tekstil

FEDERACIJA BiH	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Tehničke i srodne škole: Tekstilna, konfekcijska, obučarska i tehnologija kože	574	493	357	367
Stručne/Strukovne škole: Tekstilna, konfekcijska, obučarska i tehnologija kože	636	610	521	445
Visokoškolske ustanove: Oblast - Tekstil (odjeća, obuća i kožarski proizvodi)	20	9	20	12
	1,230	1,112	898	824
				- 406

Izvor: FZS, 2024

Po podacima FZS-a iz 2024 godine, upis učenika u navedene škole je prosječno veći od 80%.

Tabela 4. Statistika srednjeg obrazovanja, Upisani redovni učenici u redovne srednje škole u FBiH

Škole	Upisani učenici							
	2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
	Svega	Učenice	Svega	Učenice	Svega	Učenice	Svega	Učenice
Tehničke i srodne škole								
Tekstilna, konfekcijska, obučarska i tehnologija kože	574	471 (82%)	493	382 (77,5%)	357	306 (85,7%)	367	325 (88,5%)
Stručne/Strukovne škole								
Tekstilna, konfekcijska, obučarska i tehnologija kože	636	547 (86%)	610	512 (83,9%)	521	425 (81,5%)	445	379 (85%)

Izvor: FZS, 2024

Akteri u obrazovanju i industriji polažu velike nade u dualno organizovani sistem obrazovanja koji je još uvijek u povoju i čeka zakonska rješenja. Dualni sistem obrazovanja je sistem u kojem učenici stručnih škola pohađaju dio nastave u školi, dok ostatak vremena provode na stručnoj praksi koja se odvija u različitim preduzećima ili u centrima za obuku. S ciljem razvoja kvalitetnog obrazovanja,

²⁰ Ibid

²¹ FZS, 2024

takav sistem omogućuje sticanje potrebnih vještina kako mladima tako i već zaposlenim licima kojima je potrebno stručno osposobljavanje.

U nekim dijelovima FBiH (Kanton Sarajevo, Zeničko-dobojski kanton) je dualni sistem već pokrenut u partnerstvu sa srednjim školama, ali zbog sistemskih rješenja provođenje dualnog sistema još stoji u kantonalnim skupštinama koje moraju postaviti zakonski okvir za taj sistem.

Kako bi dualni sistem u potpunosti zaživio, nakon donošenja zakonskih rješenja potrebno je još uspostaviti lokalna partnerstva za zapošljavanje i animirati učenike i preduzeća da se uključe u ovaj sistem, zatim treba uspostaviti tehničke kapacitete, izmijeniti nastavne planove i programe i obrazovati kadar za provođenje sistema.

2.1.4 Uticaj TOKO industrije na okoliš

Tehnološki zaostatak u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH uzrokuje veće uticaje na okoliš nego u zemljama EU gdje su zakoni i standardi strožiji. U procesu pristupanja EU, a i zbog vlastite konkurentnosti, ova industrija će morati promijeniti tehnologije i procese kako bi smanjila potrošnju resursa i svoj uticaj na okoliš.

Visok nivo zagađenja zraka u BiH prvenstveno je uzrokovan grijanjem, neefikasnošću industrije i starenjem voznog parka. Industrijski sektor u BiH također ima značajan doprinos, koristi više energije i manje je energetske efikasan od država u okruženju, što dovodi do značajnih emisija stakleničkih plinova. Iako je direktan uticaj prometnog sektora na kvalitet zraka manji, njegov značaj se povećava zbog izloženosti ljudi zagađivačima, posebno u urbanim sredinama sa zagušenjem prometa, neefikasnim transportnim sistemima i starijim vozilima. Bez prelaska sa čvrstih goriva i poboljšanja energetske efikasnosti i tehnologije vozila, malo je vjerovatno da će se ove emisije smanjiti.²²

Kada posmatramo količinu ukupnog i opasnog otpada u BiH kojeg proizvedu preduzeća u C13-C15 Proizvodnja tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda, 2018. godine je to bilo 6.776 tona ukupno i 75 tona opasnog otpada, dok je u 2020. godini količina ukupnog otpada pala na 5.804,31 tona, a količina opasnog otpada se povećala na 148,76 tona. Interesantno je da je količina opasnog otpada narasla samo u proizvodnji tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda, proizvodnji drveta i proizvoda od drveta i proizvodnji ostalih nemetalničnih mineralnih proizvoda. Količina ukupnog otpada se povećala u proizvodnji prehrambenih proizvoda, pića i duhana i u proizvodnji drveta i proizvoda od drveta. Ostale grane su smanjile količinu otpada.²³

²² UNECE, Environmental Performance Reviews Bosnia And Herzegovina, Third review, 2018

²³ Agencija za statistiku BiH: Saopštenje, OKOLIŠ, OTPAD IZ PROIZVODNIH I USLUŽNIH DJELATNOSTI, 2020. i 2023.

2.2 Analiza konkurentnosti industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH

*Generalno gledano, preduzeća u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće posluju **samostalno, međusobno ne povezuju svoje poslovanje i ne stvaraju lokalne i regionalne lance vrijednosti** kroz koje bi jedni drugima uzajamno uvećavali dodanu vrijednost i omogućili kvalitetnije uključanje u globalne lance vrijednosti. O tome govori veliki izvoz onih koji imaju manju produktivnost i mali broj onih koje možemo svrstati u lidere u određenoj niši.*

*Preduzeća možemo podijeliti u **tri ključne grupe** za koje je potrebno osmisliti mjere podrške kako bi se industrija tekstila, odjeće, kože i obuće ozbiljnije uključila u globalne lance vrijednosti, a to su:*

- I. kreativni, dinamični i brzi,*
- II. profitabilni u serijama i kvaliteti,*
- III. potrebna im je diverzifikacija.*

U poslijeratnom periodu industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH suočila se sa brojnim izazovima, uključujući zastarjelu tehnologiju, nedostatak investicija i jeftiniju konkurenciju iz uvoza, prvenstveno iz Azije. Međutim, i dalje ostaje važan privredni sektor zbog svog potencijala za zapošljavanje i izvoznih prihoda. Oslanja se na kvalifikovanu radnu snagu i tradiciju u proizvodnji tekstila, a preduzeća se bave proizvodnjom odjeće, obuće i tekstila za domaće i međunarodno tržište, uključujući i zemlje EU. **Industrija tekstila i odjeće drži značajan udio dodane vrijednosti proizvedene u BiH sa udiom od 11% u 2021. i 2020. godini, međutim treba napomenuti da je taj udio ipak manji od 13% koliko je iznosio 2015. i 2011. godine.**²⁴

Ključni izazovi za ovu industriju:

- **Tehnološka nadogradnja:** postoji hitna potreba za modernizacijom opreme i procesa kako bi se poboljšala efikasnost i kvalitet proizvoda.
- **Diverzifikacija tržišta:** Zbog zavisnosti od nekoliko izvoznih tržišta i proizvoda, industrija je osjetljiva na ekonomske fluktuacije.
- **Pritisci konkurencije:** Povećana konkurencija iz zemalja sa niskim troškovima zahtijeva strateški odgovor, uključujući napredovanje u lancu vrijednosti ili specijalizaciju u nišnim proizvodima.
- **Ulaganje u vještine:** Modernizacija proizvodnih procesa je moguća uz ulaganje u obrazovanje radne snage, što može povećati produktivnost i konkurentnost.
- **Dodavanje vrijednosti i razvoj u tržišne niše:** Fokusiranje na visokovrijedne, specijalizirane proizvode kao što su tehnički tekstil ili dizajnerska moda može pružiti konkurentsku prednost.
- **Prihvatanje održivih praksi i ekološki prihvatljivih materijala** može povećati usklađenost sa propisima i stvoriti nove tržišne mogućnosti.
- **Regionalna i međunarodna partnerstva** mogu obezbjediti pristup novim tržištima, tehnologijama i investicijama.

2.2.1 Analize koncentracije u industriji i konkurencije među preduzećima

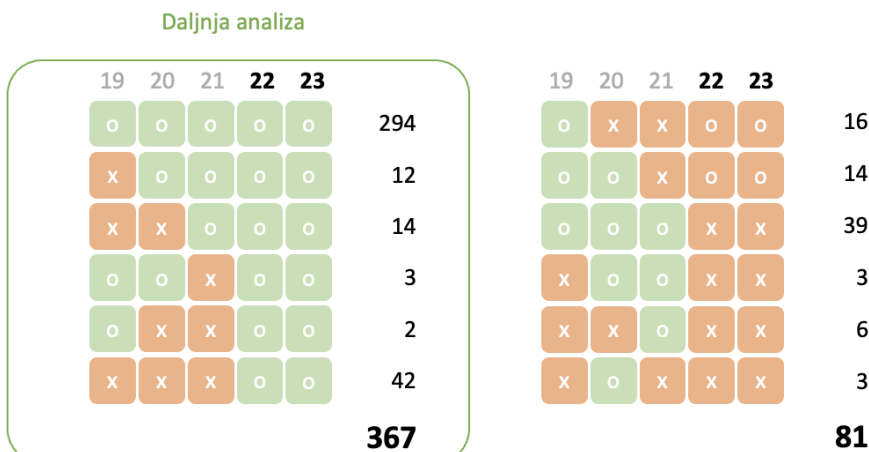
Kako bismo bolje razumjeli poslovanje preduzeća u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH, zanimljivo je analizirati distribuciju i mapiranje KD grupa poslovnih djelatnosti prema prihodu i njihovoj konkurenciji unutar klasificiranih djelatnosti koristeći Herfindahlov indeks (H)²⁵ kao mjeru veličine preduzeća unutar date industrijske djelatnosti (KD) i kao pokazatelj količine konkurencije među njima. H indeks izračunat je za svaku pojedinu KD grupu djelatnosti i koreliran sa kumulativnim poslovnim prihodom i brojem preduzeća u svakoj grupi.

²⁴ <https://data.worldbank.org/country/bosnia-and-herzegovina>

²⁵ Herfindahl indeks (H), poznat i kao Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI), uobičajena je mjera tržišne koncentracije i koristi se za određivanje tržišne konkurencije kako bi se utvrdilo jesu li preduzeća u industriji međusobno konkurentna ili se približavaju monopolu. Herfindahl indeks se računa kvadriranjem tržišnog udjela svakog preduzeća i zatim zbrajanjem kvadrata.

Izračunom su obuhvaćena preduzeća koja su predala izvještaj FIA-i u zadnjih 5 godina (od 2019. do 2023. godine). Izvještaj je barem jednom predalo ukupno 448 preduzeća.

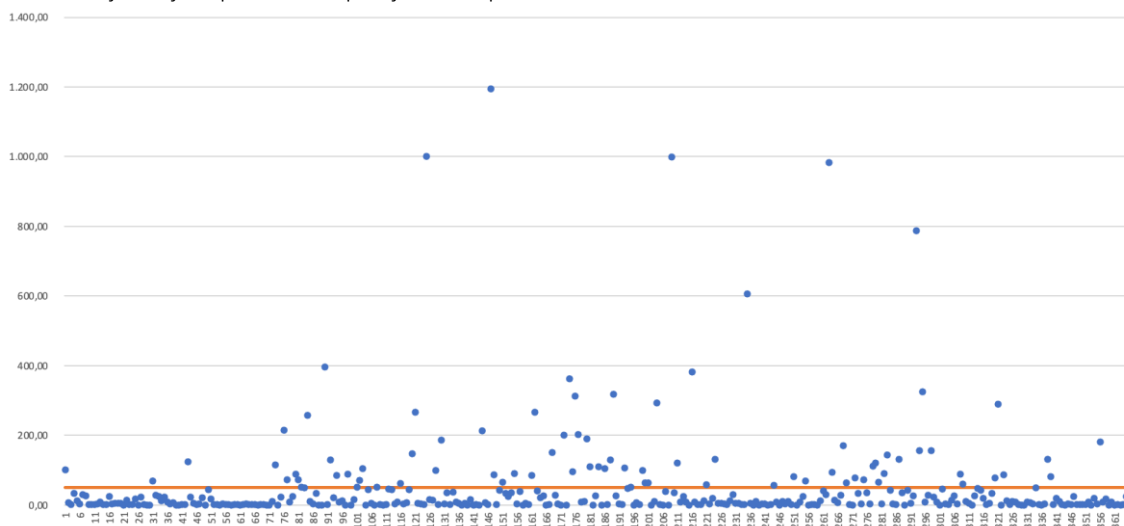
Radi kvalitetnijeg izračuna, u analizu su uzeta samo preduzeća koja su podnijela izvještaj u zadnje 2 godine, odnosno 367 preduzeća, dok 81 preduzeće nije predalo izvještaj u zadnje dvije godine.



U 2023. godini, preduzeća u djelatnostima: 13: Proizvodnja tekstila, 14: Proizvodnja odjeće, i 15: Proizvodnja kože i srodnih proizvoda, imala su u prosjeku **51,35 zaposlenih**.

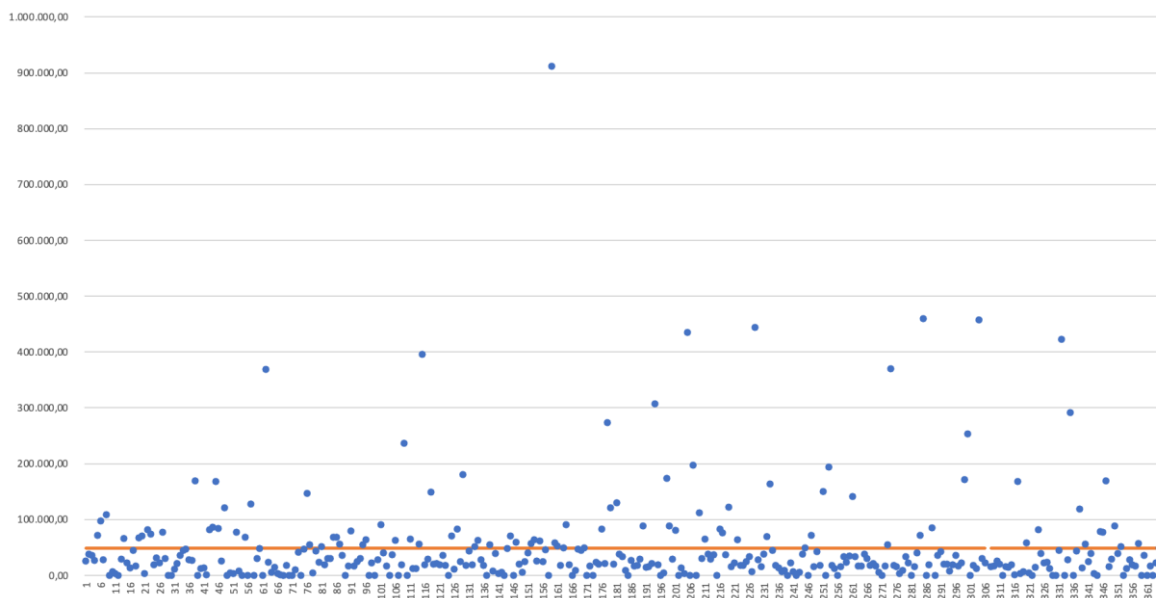
Donji grafikon prikazuje distribuciju preduzeća prema broju zaposlenih u odnosu na prosječni broj zaposlenih u oblastima. Svaka plava tačka predstavlja jedno preduzeće.

Graf 3. Poređenje broja zaposlenih sa prosjekom zaposlenih u FBiH



Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

U 2023. godini, preduzeća u djelatnostima: 13: Proizvodnja tekstila, 14: Proizvodnja odjeće, i 15: Proizvodnja kože i srodnih proizvoda, imala su prosječni prihod od **49.191 KM po zaposlenom licu**. Donji grafikon prikazuje distribuciju preduzeća prema prihodima po zaposlenom u odnosu na prosjek prihoda po zaposlenom. Svaka plava tačka predstavlja jedno preduzeće.

Graf 4. Poređenje prihoda preduzeća sa prosjekom prihoda u FBiH (KM)

Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

Kada pogledamo prosječne prihode u zadnje dvije godine (2022/23.) i udio izvoza u tako dobijenim prosječnim prihodima, najveći udio izvoza u prihodima ostvaruju preduzeća iz djelatnosti 14.14 Proizvodnja veša, 15.20 Proizvodnja obuće i 14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće, iako su se najveći prihode ostvarili u 13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće. Kad pogledamo ukupne prihode i izvoz u 2023. godini, najveći izvoz ostvarila su preduzeća iz 15.20 Proizvodnja obuće, 14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće, 13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće, ali su preduzeća iz 15.20 Proizvodnja obuće najviše izvozila.

Tabela 5. Preduzeća po razredima

KD	Broj preduzeća	Prosječni prihod KM (2022/2023)	Izvoz %
14.14 Proizvodnja veša	8	77,054,093.00	81%
15.20 Proizvodnja obuće	62	132,452,672.50	77%
14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće	81	103,814,199.00	66%
14.39 Proizvodnja ostale pletene i heklane odjeće	8	1,159,232.00	64%
14.12 Proizvodnja radne odjeće	38	54,066,544.00	59%
14.19 Proizvodnja ostale odjeće i pribora za odjeću	13	11,395,746.50	59%
13.95 Proizvodnja netkanog tekstila i proizvoda od netkanog tekstila, osim odjeće	2	41,018.00	57%
13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće	73	249,102,542.50	51%
13.99 Proizvodnja ostalih tekstilnih proizvoda	10	6,491,046.00	43%
13.20 Tkanje tekstila	7	21,539,877.00	37%
14.11 Proizvodnja kožne odjeće	9	14,520,530.00	35%
15.11 Štavljenje i obrada kože; dorada i bojenje krzna	11	33,267,650.00	34%
14.31 Proizvodnja pletenih i heklanih čarapa	10	30,422,552.50	22%
15.12 Proizvodnja putnih i ručnih torba i sličnih proizvoda, sedlarskih i kaišarskih proizvoda	9	78,678,558.50	16%

13.96 Proizvodnja ostalih tehničkih i industrijskih tekstilnih proizvoda	10	13,118,704.50	15%
13.93 Proizvodnja tepiha i prekrivača za pod	6	601,054.50	9%
13.10 Priprema i predenje tekstilnih vlakana	4	1,490,948.00	0%
13.30 Dorada tekstila	6	893,144.50	0%

Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

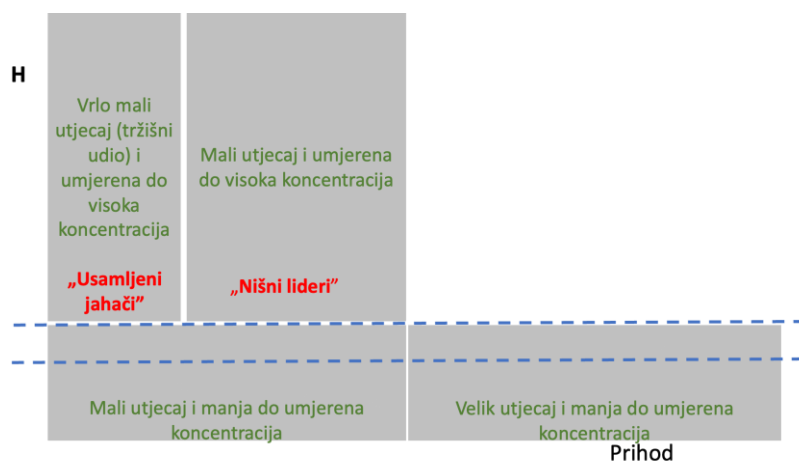
No, zanimljiviji je izračun Herfindahl indeksa prema djelatnostima u industriji koji pokazuje koliko je koja djelatnost koncentrirana (vrijednost na y osi) u odnosu na ukupne prihode (vrijednosti na x osi) i broj preduzeća u svakoj pojedinoj djelatnosti (veličina kruga). Tim se odnosom slikovito prikazuje koliko je koja djelatnost uticajna u ukupnoj industriji, sa koliko prihoda i veličinom klastera (odnosno broja preduzeća u svakoj djelatnosti).

Visoku konkurenciju među preduzećima bez značajnijeg tržišnog udjela nekih preduzeća predstavljaju one djelatnosti koje imaju mali Herfindahl indeks H. Uobičajena podjela govori da H ispod 0,01 ukazuje na visoku konkurenciju između preduzeća dok H ispod 0,15 ukazuje na nekonzentrisanu industriju.

Nasuprot tome, one djelatnosti koje imaju visok indeks jesu one u kojima jedno ili par preduzeća imaju značajni tržišni udio. U tom kontekstu H između 0,15 i 0,25 ukazuje na umjerenu koncentraciju a H iznad 0,25 ukazuje na visoku koncentraciju (situacije kada imamo monopol ili duopol na tržištu).

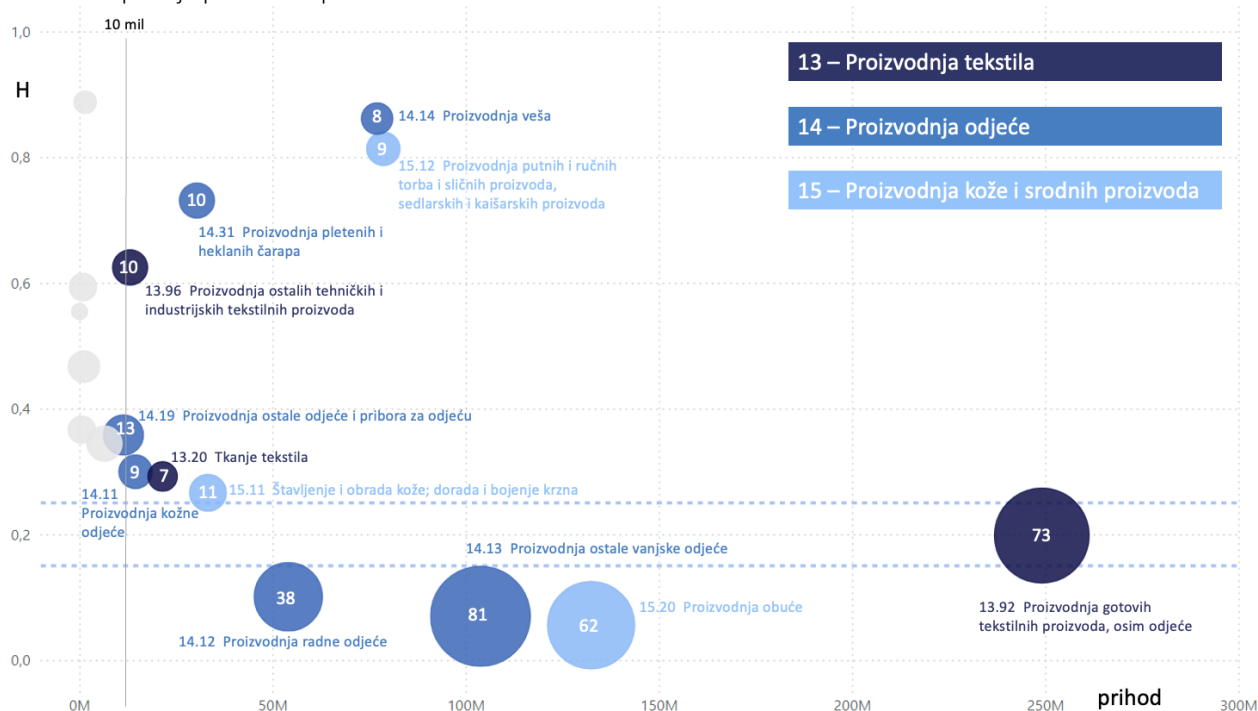
Za kreiranje politika bitno je identifikovati one klastere koji imaju velik ili veći uticaj na industriju u cjelini. Tako gledano, preduzeća u industriji odnosno po djelatnostima možemo podijeliti u 4 ključne grupe:

- koja imaju veliki uticaj u industriji sa ukupnim prihodima djelatnosti i konkurentnost je velika,
- djelatnosti koje imaju manje prihode uz veliku konkurentnost (umjerenu ili malu koncentraciju),
- djelatnosti u kojima je koncentracija visoka ili umjerena, tj. pojedina preduzeća imaju značajne prihode u odnosu na ostala preduzeća u toj djelatnosti (tzv. „nišni lideri”), i
- zadnja grupa su djelatnosti gdje je mali broj preduzeća sa relativno malim prihodima i višom koncentracijom (tzv. usamljeni jahači).



Rezultati analize pokazuju da u grupu „nišnih lidera“ možemo svrstati preduzeća iz 14.14 Proizvodnja veša i 15.12 Proizvodnja putnih i ručnih torbi i sličnih proizvoda, sedlarskih i kaišarskih proizvoda, gdje se nalazi 17 preduzeća.

Graf 5. Grupisanje preduzeća po HHI



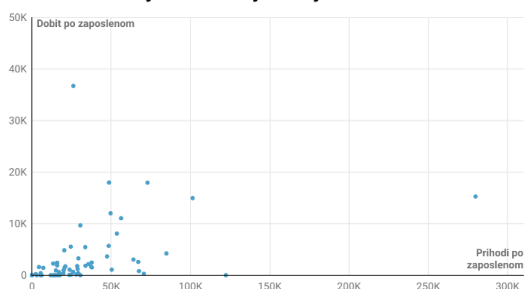
Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

U ostale grupe se svrstaju sva ostala preduzeća. U razredu 14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće ukupni prihodi su rasli, izvoz tih preduzeća je prosječno bio na 66% prihoda, a broj zaposlenih je opao, ali ne izrazito. Najveća produktivnost u tom razredu je bila 568.902 KM u 2023. godini, dok je prosjek u djelatnosti bio 46.822 KM.

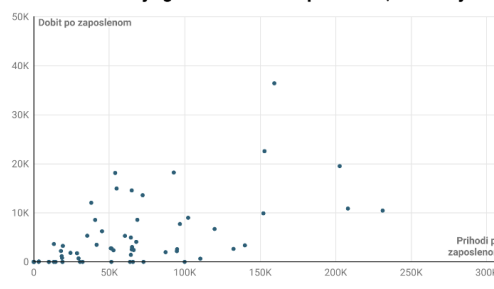
U razredu 13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće ukupni prihodi su pali, dok je izvoz prosječno bio na 51% prihoda. Broj zaposlenih je opao za 952 radnika, dok je najbolja produktivnost u tom razredu bila 409.765 KM (2023) i prosjek u djelatnosti 63.302 KM.

Graf 6. i 7. Poslovanje preduzeća po razredima

14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće



13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće

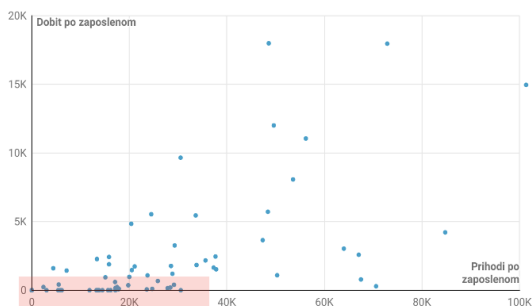


Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

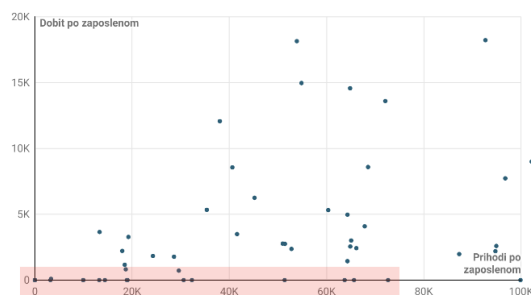
Kad detaljnije pogledamo poslovanje preduzeća u ovim razredima primjećujemo da ova dva razreda imaju manji broj preduzeća koja su u problemima nego razredi 14.12 Proizvodnja radne odjeće i 15.20 Proizvodnja obuće.

Graf 8. i 9. Poslovanje preduzeća po razredima

14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće 2



13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće 2



Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

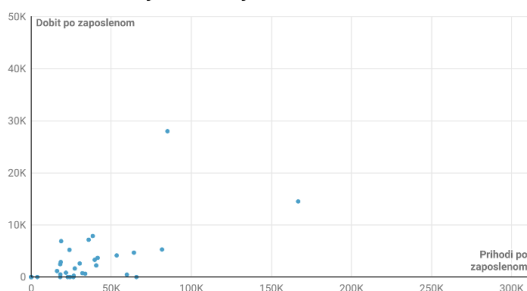
Za preduzeća koja po izračunu svrstavamo u razred 14.12 Proizvodnja radne odjeće i razred 15.20 Proizvodnja obuće možemo reći da su manje uspješna i više je onih koja se „bore“.

U razredu 14.12 Proizvodnja radne odjeće ukupni prihodi su rasli, a izvoz je prosječno stajao na 59% prihoda, dok im je broj zaposlenih porastao (244). Najbolja produktivnost je bila 187.515 KM (2023.), a prosjek u ovoj djelatnosti iznosi samo 35.263 KM.

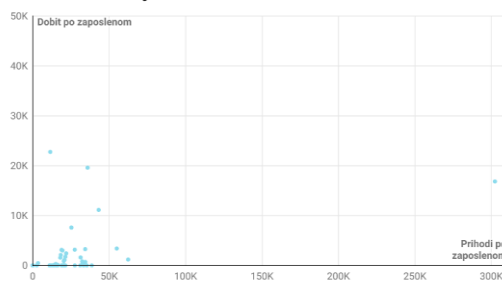
U razredu 15.20 Proizvodnja obuće ukupni prihodi su pali, dok je izvoz prosječno bio na 77% prihoda. Isto tako je u tom razredu pao broj zaposlenih (za 664), dok je najbolja produktivnost iznosila 5.160.792 KM (u 2023.) i prosjek u ovoj djelatnosti je iznosio 106.053 KM.

Graf 10. i 11. Poslovanje preduzeća po razredima

14.12 Proizvodnja radne odjeće



15.20 Proizvodnja obuće

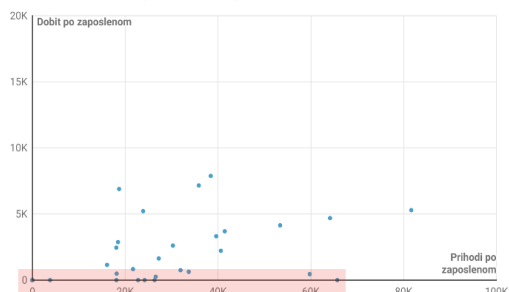


Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

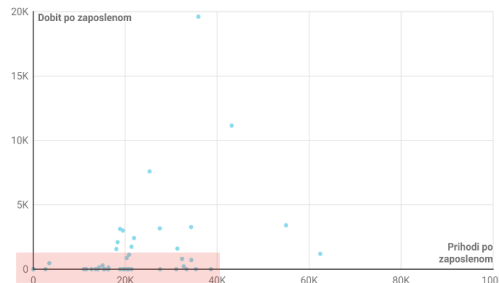
U ova dva razreda isto tako imamo veći broj preduzeća koja se bore, odnosno imaju probleme sa poslovanjem.

Graf 12. i 13. Poslovanje preduzeća po razredima

14.12 Proizvodnja radne odjeće 2



15.20 Proizvodnja obuće 2



Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

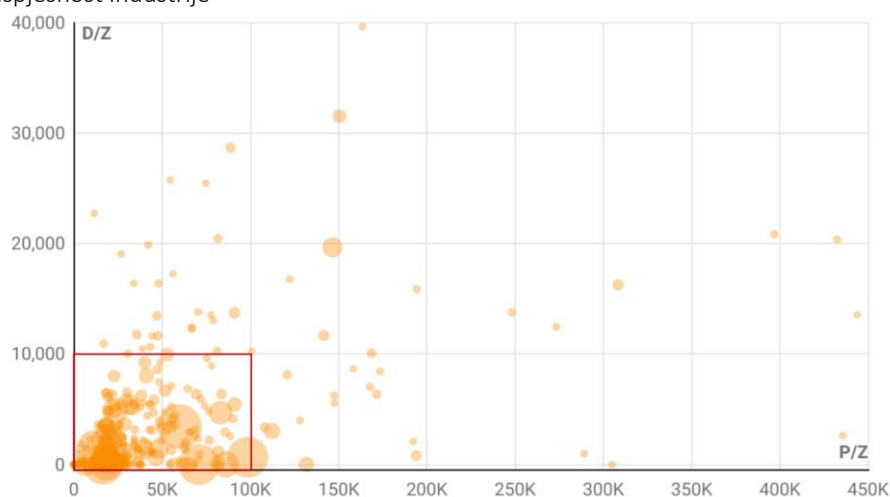
Tabela 6: Poslovanje preduzeća po broju zaposlenih

Broj zaposlenih	Broj preduzeća	Broj zaposlenih	Prihodi 2023.	Produktivnost	Udio zaposlenih	Udio prihoda
svi	367	18089	812.282.449	44904,77	1	1
2 ili više	272	18047	807.520.287	44745,4	0,997678	0,9941373
3 ili više	246	17995	802.229.109	44580,67	0,994803	0,9876233
5 ili više	212	17882	780.771.252	43662,41	0,988557	0,9612066
10 ili više	172	17601	760.185.387	43189,9	0,973022	0,9358634
25 ili više	129	16914	719.945.721	42565,08	0,935043	0,8863244
50 ili više	79	15162	639.694.803	42190,66	0,838189	0,7875275
100 ili više	37	12136	517.833.029	42669,17	0,670905	0,6375037
200 ili više	18	9358	436.384.991	46632,29	0,517331	0,5372331
500 ili više	6	5815	270.943.421	46593,88	0,321466	0,3335581
1000 ili više	2	2471	155.029.244	62739,48	0,136602	0,1908563

Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

Graf ispod pokazuje produktivnost (prihod po uposlenom - P/Z) i profitabilnost (dobit po zaposlenom – D/Z) kao indikatori tržišne uspješnosti mogu prikazati „krvnu sliku“ svih aktera i industrije kao cjeline. Za potrebe objektivnije procjene uzeti su prosjeci u prihodima, dobiti i broju zaposlenih kroz zadnje dvije godine (2022. i 2023.) za preduzeća sa najmanje jednim zaposlenim (324 preduzeća).

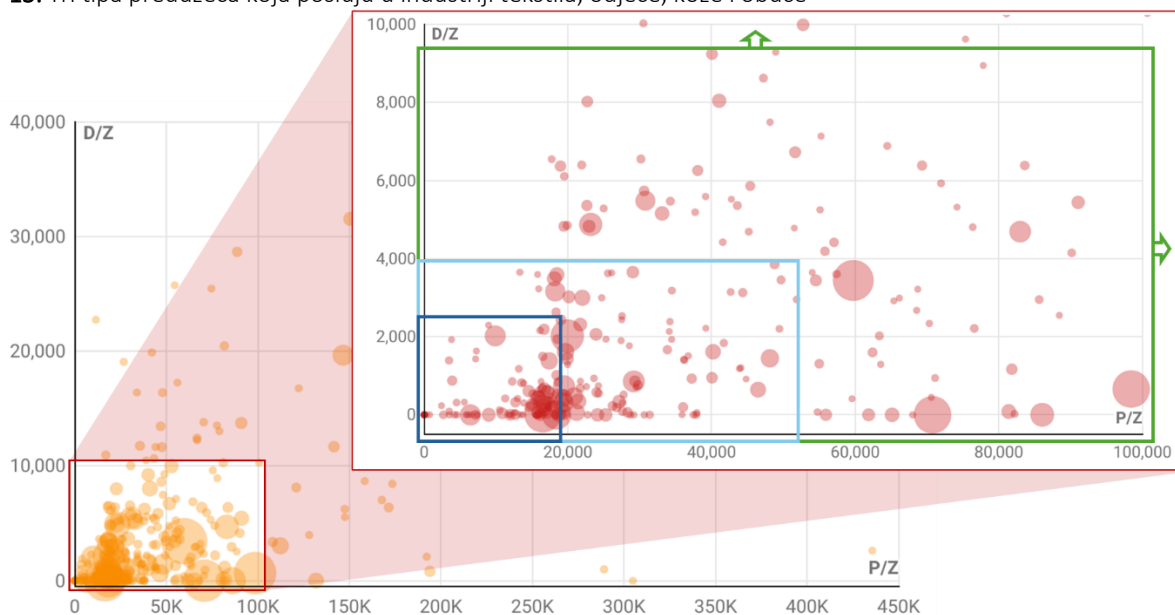
Graf 14. Tržišna uspješnost industrije



Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

Iz prikaza se vidi da se većina aktera nalazi u kontekstu manjih vrijednosti indikatora. Veličina kruga prikazuje relativni broj zaposlenih pa vidimo da se veća preduzeća uglavnom nalaze u prilično niskoj profitabilnosti dok se produktivnost rasteže od vrlo niske do umjerene. Vidi se da neki akteri pozitivno odskoču u smislu indikatora od ostale većine industrije.

Graf 15. Tri tipa preduzeća koja posluju u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće



Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

Graf 15 pokazuje uvećanu sliku iz grafikona 14. koji pokazuje produktivnost do 100.000 KM/zaposlenom i profitabilnost od 10.000 KM/zaposlenom, može se i indikativno vidjeti ova načelna podjela na tri tipa preduzeća navedena u tabeli.

Kreativni, dinamični i brzi	Profitabilni u serijama i kvaliteti	Potrebna diverzifikacija
Ta preduzeća su povezana u lokalne i regionalne lance vrijednosti, povezuju istraživanje, tržište i razvoj proizvoda, sposobni su testirati tržišta i proizvode i spremni su za promjene na tržištu.	Sporija, ali profitabilna, operativna i efikasna, mogu zadovoljiti i potrebe većeg broja radne snage.	Spori i ne mogu pratiti tehnološke promjene, baziraju se na velikom kapacitetu radne snage, velikim serijama, ali manjoj dodanoj vrijednosti. Zastarjele tehnologije i proizvodi im onemogućavaju prelazak na nove proizvode.
Relativno visoka produktivnost i/ili profitabilnost koja odskaka od većine preduzeća	Umjerena profitabilnost i produktivnost	Niska produktivnost i niska ili negativna profitabilnost

2.3 Zaključak analize stanja i prilika u industriji i mogući scenariji razvoja

2.3.1 Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji²⁶

Snage	Slabosti
• Tradicija i povezanost ljudi sa tom industrijom još donekle privlači investitore da ulažu u ovu industriju. • Relativna blizina većih tržišta. • Troškovi rada su za sada (kratki rok) još konkurentni ali na drugoj strani zbog malih prihoda zaposlenih povećavaju socijalne probleme i uzrokuju odliv radne snage u druge industrije. • Donekle poboljšanje poslovnog okruženja zbog procesa reformi i približavanja EU. • Politički konsenzus o potrebi održanja i razvoja TOKO industrije. • Neki akteri u industriji ipak ulažu u partnerstva i razvijaju znanje i alate međusobne saradnje u industriji. • Znanje industrijalaca i institucija obrazovanja o modernim procesima i principima rada. • Opsežan pravni/strateški okvir iz oblasti ravnopravnosti spolova u funkciji je podsticanja održivog ekonomskog rasta i razvoja.	• Zastarjele tehnologije koje onemogućavaju bržu i efikasniju proizvodnju. • Nezinteresiranost mlađih generacija za obrazovanje iz oblasti tekstila, kože, odjeće i obuće. • Niske stope dobiti onemogućavaju bolje plate za određene vrste zaposlenih koji su potrebni da bi se povećala efikasnost i investicioni potencijali. • Nedovoljno znanje i povezivanje aktera u industriji. • Slabo razvijena unutrašnja (logistička) infrastruktura, što otežava pristup tržištima i tjera kupce u druge države. • Davanje prioriteta kratkoročnim ekonomskim dobicima može negativno uticati na dugoročnu održivost industrije. • Povećanje migracije radne snage dovodi do poremećaja u TOKO industriji. • Nedostatak namjenskih, odgovarajućih i održivih resursa, ljudskih i finansijskih, namijenjenih radu na ravnopravnosti spolova te razvijanju, provođenju i praćenju rodno osvijestene politike
Prilike	Prijetnje
• Promjena geopolitičke situacije može, u određenoj mjeri, povoljno uticati na novi zamah u industriji putem približavanja industrije tržištu. • Otvaranje industrije, obrazovanja i politike za nove poslovne modele i načine ulaganja mora donijeti nove prilike za razvoj proizvoda i usluga. • Povezivanje u partnerstva za razvoj znanja, proizvoda i primjenu tehnologija nudi priliku za razvoj lanca vrijednosti i veću povezanost na strana tržišta. • Specijalizovano znanje za specifične proizvode i usluge može povući dijelove industrije u nove grane i razvoj. • Tehnološko povezivanje i povezivanje za inovacije i znanje sa EU projektima i inovacionim platformama. • Uvođenje cirkularnih i održivih industrijskih praksi u procese.	• Nemogućnost ulaganja (zastarjele tehnologije) može produžiti uticaje na okoliš i zelenu tranziciju i time usporiti odgovor na zahtjeve tržišta, pogotovo u smislu efikasnije proizvodnje. • Akteri kasno pokreću poslovanje i formiraju partnerstva za razvoj. • Trenutna tržišta preuzimaju drugi igrači, što izaziva krizu u industriji i dodatno smanjuje interes za ovu granu (uposleni, politika, investitori). • Loša transparentnost, slaba partnerstva mogu narušiti povjerenje aktera u industriji i time narušiti prilike za razvoj. • Nedovoljno razumijevanje potrebe za razvijanjem ljudskog kapitala smanjuje produktivnost i konkurentnost, te povećava zavisnost o manje akumulativnim poslovima.

²⁶ Snage opisuju u čemu je industrija dobra ili u čemu se ističe, u čemu je jedinstvena. Snage se odnose na interne karakteristike industrije. Slabosti se odnose na negativne interne karakteristike ove industrije. Slabosti mogu onemogućiti optimalno industrijsko poslovanje. Ukazuju na što treba poboljšati da bi industrija bila konkurentnija. Prilike su faktori koji pogoduju razvitku industrije, daju konkurentsku prednost nad drugima. Prilike su rezultat snaga i slabosti industrije. Prijetnje mogu naštetiti industriji i predstavljaju potencijalni problem sa kojim se industrija mora, odnosno može suočiti. Prijetnje obično ne možemo kontrolisati - možemo ih samo pratiti i djelovati kada je to potrebno.

• Povezivanje sa drugim industrijskim granama. • Vlada FBiH je pristupila primjeni gender mainstreaminga, kao globalne strategije za postizanje ravnopravnosti spolova/rodne ravnopravnosti kroz ugradnju različitih prioriteta i potreba žena i muškaraca u sve javne politike.	• Uticaj strategije na razvoj TOKO industrije na ravnopravnost spolova uslovljen je rezultatima brojnih drugih sektorskih strategija.
---	---

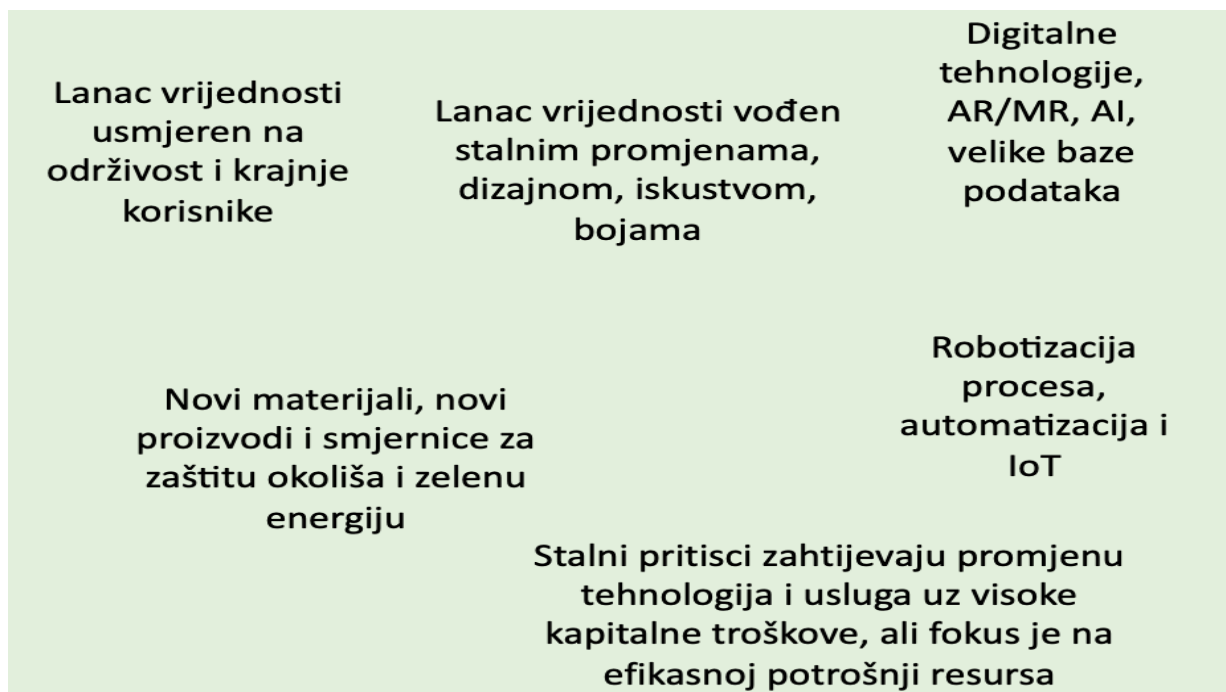
2.3.2 Potencijalni scenariji razvoja

Planiranje scenarija je metoda strateškog planiranja koja se može koristiti za istraživanje potencijalnih budućih situacija i razvojnih smjerova, zasnovana na sagledavanju postojećih trendova i obrazaca i primjeni kvantitativnih prognoza u određenoj tački. Planiranjem scenarija eksplicitnije se uzima u obzir složenost okruženja i faktor neizvjesnosti. Cilj planiranja scenarija nije precizno predviđanje budućnosti, već osmišljavanje različitih mogućih budućnosti. Time politike i strategije mogu biti pripremljene na način koji će se sveobuhvatnije i robusnije nositi sa različitim nepredviđenim situacijama. Kada su prikupljeni osnovni podaci i informacije, analizirani su faktori koji potencijalno utiču na budući razvoj industrije i odredili one najbitnije. Rangirani su prema stepenu neizvjesnosti i potencijalnom uticaju na industriju, u formi matrice uticaja i neizvjesnosti.

Scenariji su pripremljeni na osnovu istraživanja literature, poslovnih podataka i drugih izvora informacija, kao i participativnim pristupom kroz stručnu panel-radionicu (Sarajevo, 24.4.2024.), bilateralne sastanke sa akterima (mart, april i maj 2024.). U zadnjem koraku analize informacije prikupljene putem istraživanja i participativnog pristupa validirane su pomoću podataka dobijenih od FZS i FIA, kao i analiza Međunarodne banke za obnovu i razvoj i Svjetske banke.^{27 28}

2.3.2.1 Trendovi

Trendovi su faktori za koje smatramo da značajno utiču na budući razvoj industrije. Trendove je moguće predvidjeti na osnovu analize literature i analiza sličnih industrija širom svijeta.



²⁷ „Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020“ i „Country Partnership Framework for Bosnia and Herzegovina for the razdoblje FY23- FY27“.

²⁸ Tekstovi u analizi su adaptacija originalnog teksta Svjetske banke. Stavovi i mišljenja izloženi i adaptirani u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usaglašeni sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine
rasponu od izuzetno pozitivnog (povoljnog) do ekstremno negativnog, ucrtan je redom na x i y osi matrice, kao što je prikazano na grafikonu 16.

Graf 16. Neizvjesnosti i trendovi



Izvor: analiza studija, izvještaji i radionica i sastanci sa akterima za pripremu ove strategije

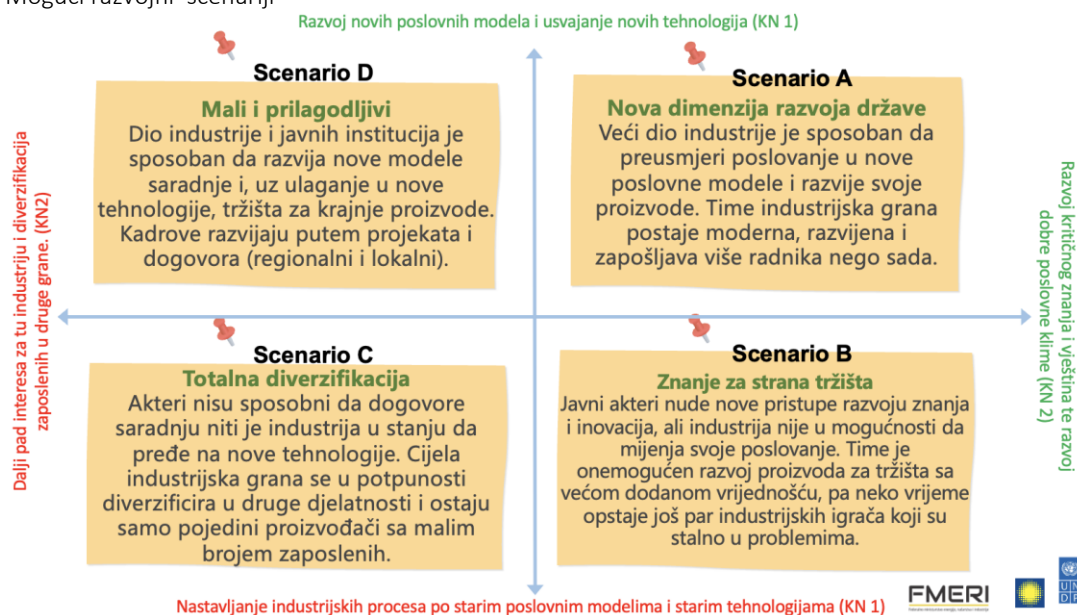
2.3.2.5 Potencijalni razvojni scenariji

Potencijalni razvojni scenariji definisani su na osnovu dvaju ključnih neizvjesnosti, a to su:

- Sposobnost prelaska na nove poslovne modele u cilju uvođenja novih proizvoda i tehnologija,
- Uticaj tržišta radne snage, u smislu znanja i cijene rada, na ostvarivanje promjena kroz nove tehnologije i poslovne modele

Scenariji su bazirani na dva moguća ishoda dvaju ključnih neizvjesnosti koje su precizirane u matrici na donjem grafikonu i definisane ključnim neizvjesnostima.

Graf 17. Mogući razvojni scenariji



Izvor: analiza studija, izvještaji i radionica i sastanci sa akterima za pripremu ove strategije

Analiza postojećeg stanja i analiza scenarija je upotrebljena za utvrđivanje željenih budućih stanja, odnosno vizije i postavljanje okvira za ciljeve. Time su povezane budućnost sa sadašnjosti i od razvojnog scenarija unatrag prema viziji i ciljevima.

2.4 Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće

Prilikom analiziranja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće definisani su pravci u kojima je moguće očekivati razvoj te industrije u svijetu i u FBiH. Identifikovano je 5 ključnih grana industrije sa kojima je moguće povezati industriju tekstila, odjeće, kože i obuće, a to su:

Graf 18. Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće

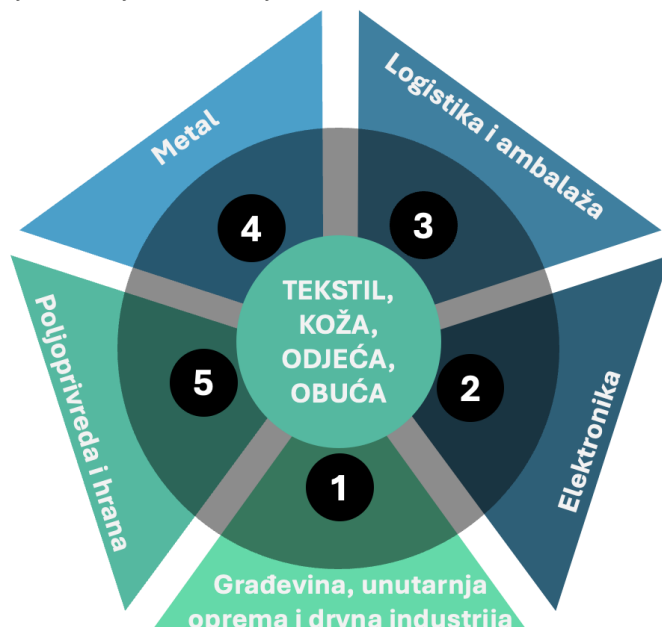


Tabela 7: Mogući pravci saradnje sa drugim sektorima industrije

<u>Građevina, unutrašnja oprema i drvna industrija</u> veza na turizam	• Strukturno pojačanje (zatezne strukture, ojačanja, izolacija) • Ekološki proizvodi (održivi materijali - juta, lan i konoplja, zeleni krovovi i zidovi, recikliranje i ponovna upotreba) • Estetski i funkcionalni dizajn • Kompozitni materijali • Akustična i toplotna izolacija • Pametni tekstil i nanotehnologija, nove aplikacije
<u>Elektronika</u> veza na dvojnju namjenu odnosno namjensku industriju	• Nosiva elektronika (pametna odjeća, praćenje kondicije, rekreacija) • Fleksibilna i fleksibilna elektronika (fleksibilne ploče, rastezljiva elektronika) • Prikupljanje i uskladištenje energije (solarni tekstil, uskladištenje energije) • Monitoring zdravlja (medicinski monitoring, rehabilitacioni uređaji) • Vojne i bezbjednosne aplikacije (kamuflaža, zaštitna odjeća i oprema)
<u>Logistika i ambalaža</u> veza na dvojnju namjenu odnosno namjensku industriju	• Zaštitno pakovanje ponovna upotreba • Ambalaža na bazi tekstila • Obezbeđivanje tereta • Komponente vozila (kompozitni tekstil, tekstilni kompoziti) • Toplotna i akustična izolacija (materijali, izolacijski tekstil) • Pametni tekstili (opremljeni senzorima i provodničkim vlaknima)
<u>Metal i mašingradnja</u> veza na dvojnju namjenu	• Filtracija i separacija • Zaštitna odjeća i oprema • Smanjenje buke i kontrola vibracija • Materijali za ojačanje

odnosno namjensku industriju	• Toplotna izolacija i upravljanje toplotom • Tekstilni materijali i kompoziti za obradu metala
<u>Poljoprivreda i hrana</u> veza na turizam	• Zaštitno pakovanje ponovna upotreba • Ambalaža na bazi tekstila • Mreže za hlad i obloge • Tkanine za pokrivanje tla • Podrška usjevu i voćkama • Tehnologija staklenika • Biorazgradivi kontejneri za sadnju

Prilikom analiziranja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće definisani su i oni industrijski sektori koji mogu uticati na razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine. Identifikovano je 5 ključnih grana industrije koji svojim razvojem mogu podržati razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće, a to su:

Graf 19. Uticaj drugih industrija na industriju tekstila, odjeće, kože i obuće

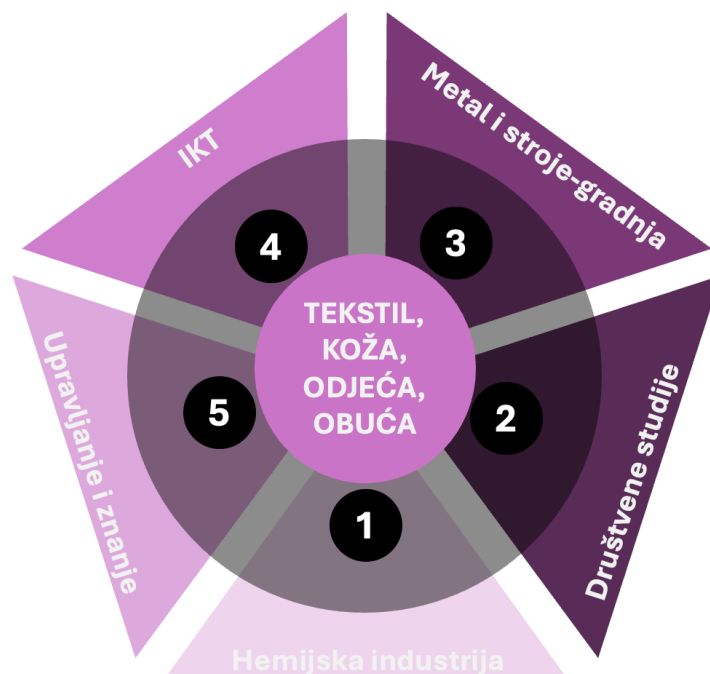


Tabela 8: Mogućosti saradnje drugih sektora sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće

<u>Hemijska industrija</u>	• Proizvodnja vlakana • Obrada tekstila • Završni tretmani
<u>Društvene studije</u>	• Dinamika radnog mjesta i upravljanje ljudskim resursima • Ponašanje potrošača • Prakse održivosti • Kreiranje politika i usklađenost s propisima
<u>Metal i mašinogradnja</u>	• Inovacije materijala • Proizvodne tehnologije (3D printanje, lasersko sječenje i bakrorez) • Poboljšanje tekstilnih mašina i energijska efikasnost • Održivost i reciklaža • Zaštitna odjeća • Moda, dizajn, nakit i dodaci • Cirkularni modeli proizvodnje
<u>IKT</u>	• Dizajn i razvoj proizvoda • Upravljanje lancem snabdijevanja • Tehnologija proizvodnje (automatizacija proizvodnje pametni tekstili) • Kontrola kvaliteta

	- Marketing i prodaja - Održivost i usklađenost propisima i standardima - Bezbjednost i ergonomija radnika - Vještačka inteligencija i mašinsko učenje
Upravljanje i znanje	- Lean proizvodnja - Optimizacija lanca snabdjevanja - Održive prakse - Sistemi upravljanja kvalitetom - Upravljanje ljudskim resursima - Inovacije, R&D - Upravljanje odnosima sa klijentima

Prilikom izrade razvoja strategije za navedene industrijske sektore treba analizirati kapacitet tih grana da se povežu u lance vrijednosti i zajedno definišu pravce razvoja koje mogu iskoristiti. Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH za period 2024-2033. godina uspostaviti će osnovu za povezivanje i pokrenuti postupke, dok je jake pravce razvoja i povezivanje potrebno definisati u okviru industrijske politike FBiH.

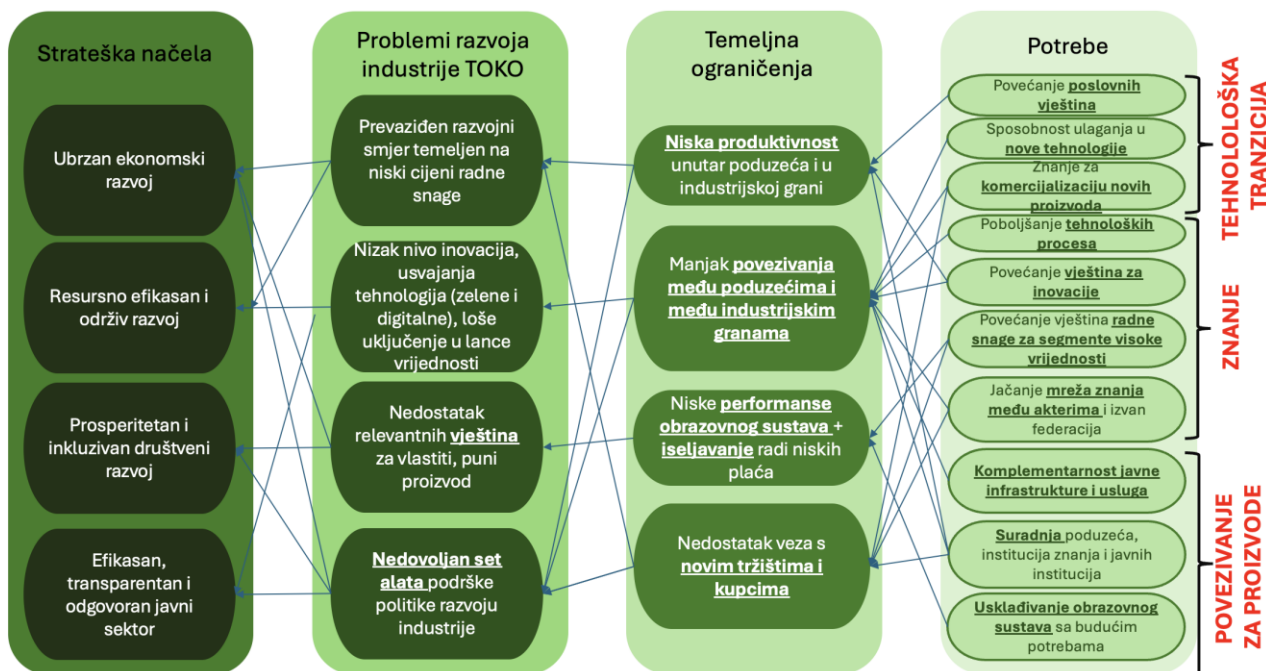
2.5 Ključna pitanja i uzroci slabijeg razvoja industrije - problemsko stablo

Teorija promjene pokazuje načine kako poboljšati situaciju za korisnike, kao i ko i šta se mijenja. Teorija promjene metodologija je plan koji opisuje kako su zamišljeni procesi promjene. Za planiranje uticaja na politike potrebna je metodologija usmjerena na promjene, naročito na promjene u ponašanju. Do promjena dolazi tako da regija preduzme različite intervencije u različitim fazama i time stvori veći pritisak prema postizanju ciljeva. Kako bi se razjasnio krajnji cilj, potrebno je razumjeti uzroke sporijeg razvoja regije.

Na primjeru industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH, radi se o sljedećim nedostacima:

- Prevaziđen smjer razvoja zasnovan na niskoj cijeni rada,
- Nizak nivo inovacija i usvajanja tehnologija, uključujući zelene i digitalne tehnologije,
- Nedostatak vještina potrebnih za vlastite krajnje proizvode,
- Loše pozicioniranje u regionalnim i globalnim lancima vrijednosti.

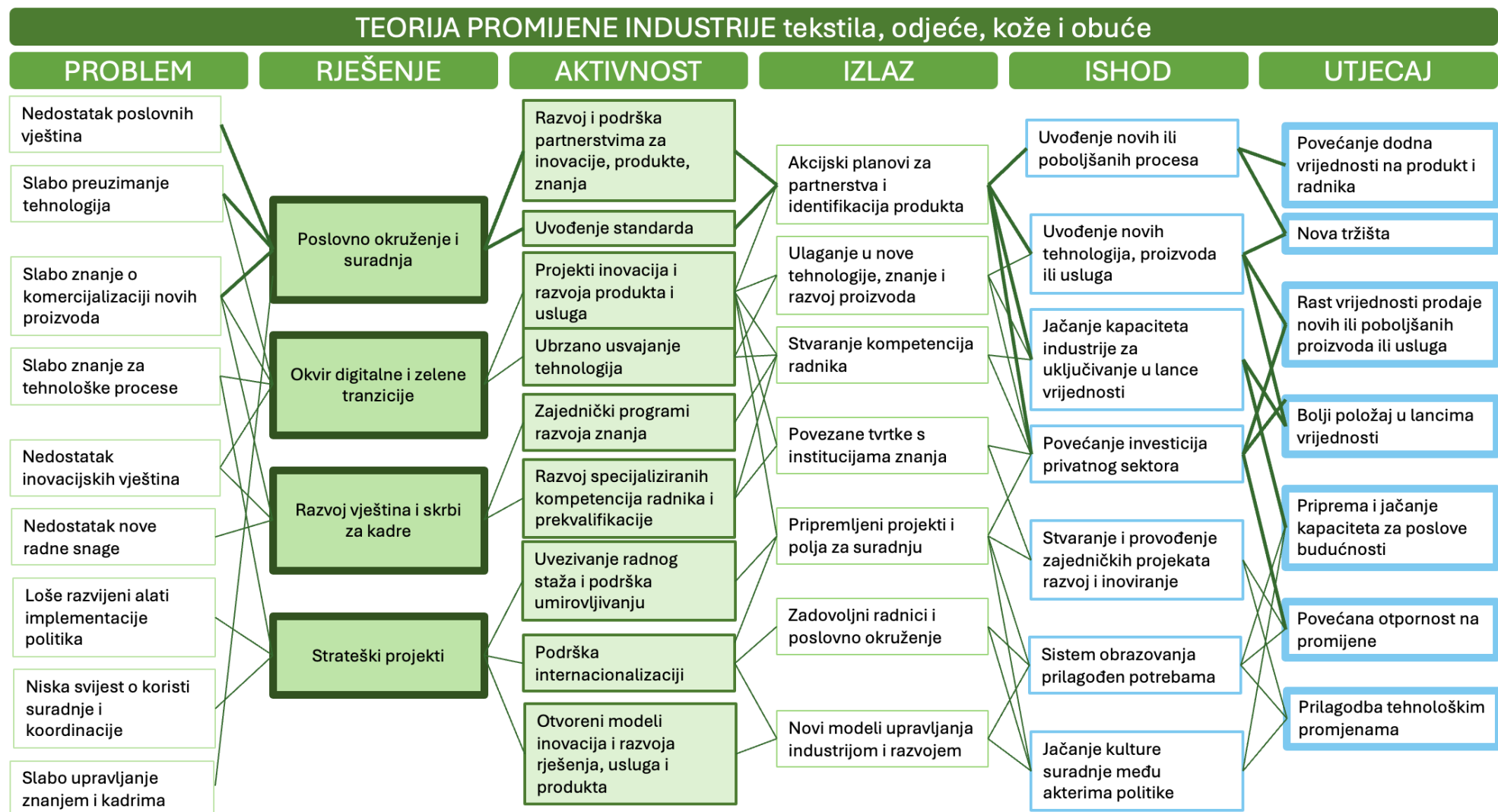
Graf 20. Problemsko drvo



Kako bismo dobro razumjeli tranziciju, potrebno je tačno odrediti ishod, a time i područja intervencije te na osnovu toga razumjeti uzročno-posljedični lanac ili putanju promjene (graf 19).

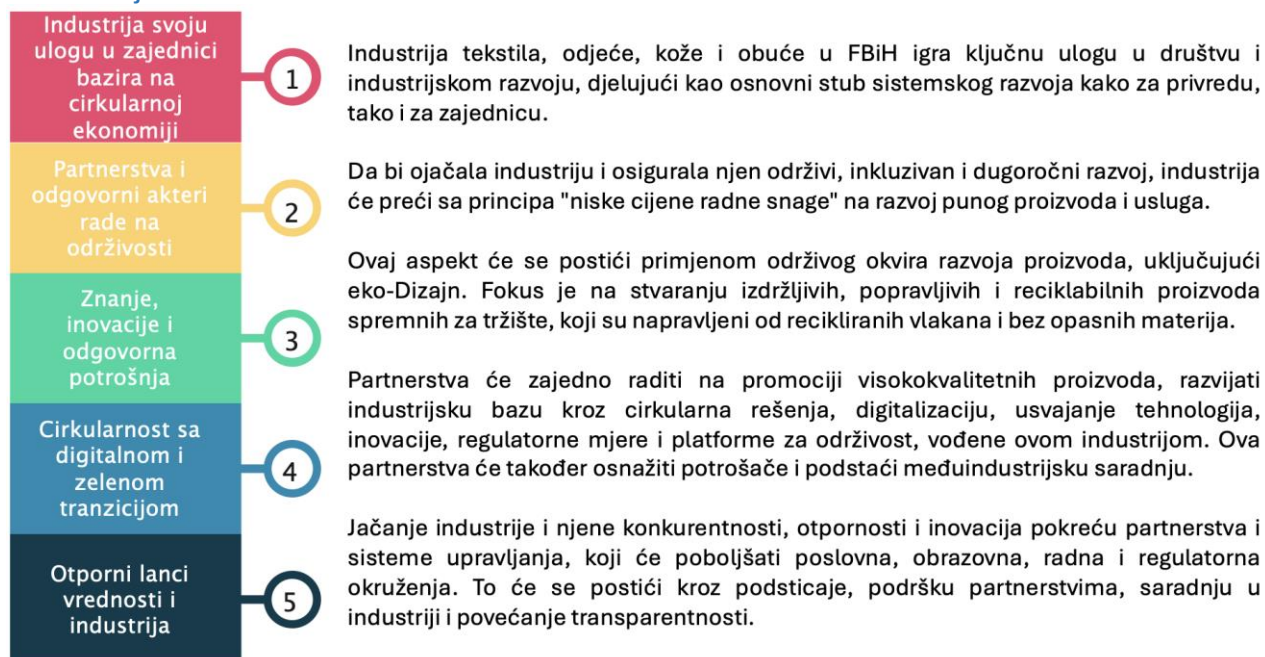
2.6 Teorija promjene

Graf 21. Logika teorija promijene



3 VIZIJA, MISIJA I CILJEVI RAZVOJA

3.1 Vizija



3.2 Misija

Pokrenuti i poticati transformaciju industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u **moderan i povezan, cirkularan tehnološki sposoban i održiv** poslovni i ekonomski/privredni sistem **zasnovan na inovacijama, saradnji i odgovornosti.**

3.3 Ciljevi

Razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH iziskuje kombinaciju politika i mjera (*eng. policy mix*) koje donose važeće i buduće strategije i politike u FBiH. Kako bi postigli dobar rezultat ove strategije potrebno je obezbjediti:

- **usklađenost između prioriteta industrijske politike** (kada bude izrađena) i **portfelja drugih politika i programa** (na primjer ERP, strategija zapošljivanja, strategija razvoja male privrede, okvir za cirkularna rješenja, okvir za ravnopravnost spolova i drugih društvenih grupa i sl.),
- odgovarajuća **raspodjela troškova implementacije strategije između javnog i privatnog sektora,**
- uspostavljanje kritičke perspektive – **vrednovanje politike i prilagođavanje strategije** razvoju situacije i uticaju strategije, zajedno sa redovnom procjenom mogućih alternativnih mehanizama za postizanje ciljeva politike.

Optimalna kombinacija politika koja će maksimizirati uticaj javnih i privatnih ulaganja zasniva se na procjeni potreba i planovima za postizanje ciljeva kroz kompletnost prioriteta i mjera u okviru jednog cilja.

3.3.1 Cilj 1: Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije

Industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH godinama se zasnivala na jeftinoj radnoj snazi i relativno dobrim vezama s kupcima u inostranstvu. Rastom životnog standarda i povećanjem troškova života i plata industrija je postala nekonkurentna i takoreći niskoakumulativna grana industrije u FBiH. Zaostatak u razvoju logističke infrastrukture, odlazak radne snage na druga tržišta i u druge grane industrije dodatno otežava razvoj ove industrije.

Zato industrija tekstila, odjeće, kože i obuće mora preći na nove poslovne modele vođene digitalnom i zelenom transformacijom, razvojem društvene odgovornosti, automatizacijom i razvojem i difuzijom inovacija koje će voditi u razvoj novih proizvoda. Tranzicija mora smanjiti količinu otpada i primijeniti tehnologije i procese koji smanjuju korištenje resursa. Očekujemo da će se novi modeli zasnovati na principima cirkularne ekonomije koji uključuju, smanjenje otpada i zagađenja već u vrijeme dizajna proizvoda, razvoj mogućnosti za bolje održavanje proizvoda i materijala u upotrebi i poslije, te da će podržati korištenje obnovljivih resursa.

Za takav razvoj potrebno je poboljšati poslovno okruženje u kojem industrija posluje kako bi se kroz razvoj inovativnih partnerstava i klastera omogućilo umrežavanje svih ključnih aktera iz ove i drugih industrija i saradnja sa akademskim i naučno-istraživačkim institucijama.

Postizanje ovog cilja mora dovesti do povećanja dodane vrijednosti za proizvode i radnike u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, putem izlaska na nova tržišta i jačanje postojećih tržišta, veću prodajnu vrijednost novih ili poboljšanih proizvoda i usluga i bolji položaj u lancima vrijednosti.

Tabela 9: Pregled indikatora za cilj 1

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Tekstil i odjeća kao % dodate vrijednosti u proizvodnji – BiH	11 % (2021)	14 %	Svjetska banka
Smanjenje količine otpada iz industrije C13-C15 Proizvodnja tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda	5.804,31 tona (2020)	2.000 tona	FZS
Smanjenje količine opasnog otpada iz industrije C13-C15 Proizvodnja tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda	148,76 tona (2020)	50 tona	FZS

3.3.2 Cilj 2: Industrija se zasniva na znanju i otvorenim procesima

Zbog tehnološkog zaostatka, niskih plata i nemogućnosti zapošljavanja bolje kvalifikovanog kadra industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH je s vremenom postala nezanimljiva i nekonkurentna. Vidimo smanjen upis u škole iz ove oblasti i sve manje zapošljavanja u ovoj industriji, a razvoj tehnologija i dalje ne ukazuje na rast njene konkurentnosti.

Prelazak na nove poslovne modele neće biti moguć bez razvoja znanja i otvorenih poslovnih procesa zasnovanih na znanju. Upravo razvoj znanja, uvođenje novih tehnologija i otvaranje poslovnih procesa mogu biti mamac za novi zamah i zapošljavanja u ovoj industrijskoj grani.

Nove tehnologije, digitalni procesi, vještačka inteligencija, pametni materijali, visokointeligentni sistemi saradnje na tržištima, itd. itekako mogu biti dio tranzicije TOKO industrije u industriju zasnovanu na znanju. Izgradnjom pametnih vještina omogućit će se priprema za poslove budućnosti, dok je kroz utvrđivanje područja i tema za istraživanje, razvoj i inovacije moguće kontinuirano praćenje trendova i višesektorsko povezivanje bazirano na otvorenim digitalnim platformama za prikupljanje i razmjenu podataka koji postaju motivator i mlađim generacijama.

Postizanje ovog cilja mora dovesti do pripremanja i osnaživanja kapaciteta ljudi i preduzeća za promjene, krize pa i poslove budućnosti, te mora osposobiti industriju da se prilagođava

tehnološkim promjenama pomoću znanja i kvalitetnog kadra te projekata saradnje sa naučno-istraživačkim i drugim institucijama obrazovanja.

Tabela 10: Pregled indikatora za cilj 2

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj učenika upisanih u dualni sistem obrazovanja M/Ž	0	100 učenika na svim nivoima obrazovanja	FZS, srednje škole i fakulteti
Broj studenata upisanih u visokoškolske ustanove smjer tekstil, koža M/Ž	12 (2022/2023)	50 studenata	FZS
Rast bruto (neto) plate u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće M/Ž • Proizvodnja tekstila • Proizvodnja odjeće • Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	1.048 (738) KM 972 (729) KM 907 (702) KM	Rast od 40%	FZS, podatak u polaznoj godini je za drugu polovinu godine 2024
Broj projekata koje provode preduzeća i naučne/obrazovne institucije u cilju razvoja novih proizvoda	0	20	FMERI, P/GKFBiH

3.3.2.1 Povezivanje ciljeva sa Strategijom EU za održivi i cirkularni tekstil

Prilikom implementacije mjera u okviru oba cilja i svih prioriteta potrebno je paziti na povezivanje mjera sa ciljevima Strategije EU za održivi i cirkularni tekstil:

- Produžiti rok trajanja proizvoda, omogućiti lakše popravke, reciklažu i upotrebu recikliranih materijala,
- Obezbjediti transparentnost duž lanca vrijednosti te razviti i implementirati digitalni pasoš proizvoda,
- Proširiti odgovornost proizvođača i omogućiti prepoznavanje “green washinga” te osnažiti potrošače kako bi moda postala održivija,
- Smanjiti prekomjernu proizvodnju i potrošnju,
- Sprečavanje mikroplastike, ograničavanje izvoza tekstilnog otpada, cirkularni poslovni modeli,
- Uspostava partnerstava za postizanje ciljeva.

4 PRIORITETI I MJERE SA INDIKATORIMA

4.1 Cilj 1: Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije

4.1.1 1.1 Prioritet: Širenje i difuzija inovacija kroz poticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda

Za razvoj proizvoda i usluga najvažnije je obezbjediti širenje inovacija i otvoriti poslovanje preduzeća i ostalih aktera do te mjere da su oni spremni i voljni prihvatiti te inovacije. Drugi uslov za prihvatanja novih proizvoda su tržišta i tehnološka sposobnost aktera da proizvode plasiraju na tržište i time ostvare prihode. Kako bi inovacije mogle kružiti potrebno je povećati inovacijsku djelatnost i potencijal za razvoj proizvoda i postizanje novih tržišta, te uspostaviti partnerstva kako bi ideje i znanja tekla između aktera u industriji. FBiH može pomoću postojećih alata usmjeriti preduzetničku podršku i infrastrukturu u smjeru podrške saradnji između aktera, ali je za to neophodno prvo uspostaviti partnerstva, razumjeti njihove moguće pravce razvoja i stimulisati saradnju.

Znači, potrebne su aktivnosti usmjerene na razvoj i podršku partnerstvima za inovacije, proizvode i znanja, koje će preko organizatora i promotera saradnje dovesti do projekata inovacije i razvoja proizvoda i usluga, a kroz podršku komercijalizaciji inovacija i proizvoda i primjenu znanja za podršku internacionalizaciji dovesti nove ili poboljšane proizvode i usluge na tržište.

Tabela 11: Pregled indikatora prioriteta

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Uspostava jednog od oblika preduzetničke infrastrukture za razvoj u tekstilnoj industriji ²⁹	0	1	FMRPO
Broj novih proizvoda odnosno usluga koje su definisala partnerstva	0	10	FMERI, P/GKFBiH

4.1.1.1 1.1.1 Mjera: Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje

Akteri u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH su slabo povezani, na tržištu djeluju samostalno i ne povezuju se na strani razvoja proizvoda kao ni na strani prodaje odnosno servisiranja kupaca.

Formiranje partnerstava je ključna mjera ove strategije, kojom treba uspostaviti partnerstva za implementaciju strategije kroz povezivanje aktera da bi se utvrdili pravci razvoja, tehnologije i znanja koja će biti neophodna u budućnosti.

Organizator povezivanja u početku mora uspostaviti veze između potencijalnih partnera, izanalizirati industrije i predložiti pravce razvoja kako bi u određenom trenutku partneri zajedno mogli definisati zajedničke projekte i ostvariti kvalitetnu industrijsku koordinaciju i saradnju.

Integrator, preduzeća, institucije preduzetničke infrastrukture i institucije razvoja i znanja će se kasnije morati *de facto* otvoriti prema tržištu i uklopiti u projekte inovacija i razvoja novih proizvoda.

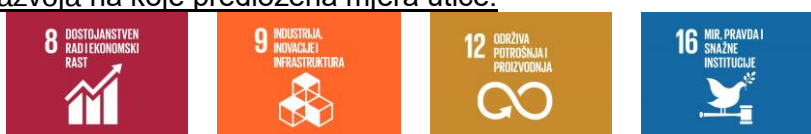
Kako bi došlo do povezivanja potrebno je definisati viziju koju će dijeliti svi akteri, a pogotovo oni koji imaju vlastite kapacitete za razvoj inovacija i proizvoda. Povezivanje se mora odvijati unutar industrije i među različitim industrijama u cilju ostvarivanja potencijala razvoja. Unutar partnerstava, odgovornosti svakog partnera moraju biti jasno definisane i doprinos svakog partnera mora biti otvoreno vrednovan. Poslije uspostave partnerstva organizator može preduzeti funkciju monitoringa i evaluacije rada partnerstva, koje bi se odvijalo na nivou projekata.

²⁹ Preduzetnički centri, poslovni inkubatori, preduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, centri kompetencije i klasteri

Tabela 12: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Uspostava centraliziranog projekta povezivanja aktera industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	1	FMERI, P/GKFBiH
Broj aktera koji su povezani u projekte povezivanja M/Ž	0	50	FMERI, P/GKFBiH
Broj poslovnih planova za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH M/Ž	0	20	FMERI, P/GKFBiH

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjera na SDG indikatore: 8.2, 8.3, 9.2, 9.5, 9.b, 12.1, 12.6, 13.3, 16.6, 16.7

4.1.1.2 1.1.2 Mjera: Projekti inovacija i razvoja proizvoda i usluga

Poslije formiranja partnerstva i jasnije slike o pravcima razvoja unutar industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH, potrebno je manjim ulaganjima poticati direktnu saradnju među partnerima. Projektni tip podrške FBiH omogućava da uđe u one projekte za koje smatra da su od značaja za razvoj, a odustane od onih koji su isključivo poslovnog karaktera – tzv. finansiranje usmjereno na misiju (eng. *mission-oriented financing*). U ovom djelu moguće je sufinansirati troškove inovacija, istraživanja (blizu tržišta) i razvoja proizvoda i usluga, administracije, pa čak i nabavke opreme i usluga u okviru razvoja proizvoda. Dio te mjere je i podrška za razvoj otvorenih modela inovacije i pripremu rješenja, usluga i proizvoda.

Tabela 13: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj projekata inovacija i razvoja proizvoda i usluga M/Ž	0	20	FMERI, P/GKFBiH
Broj projekata inovacija i razvoja proizvoda i usluga od važnosti za FBiH i njezine razvojne ciljeve M/Ž	0	10	FMERI, P/GKFBiH

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjere na SDG indikatore: 8.2, 8.3, 9.2, 9.5, 9.b, 12.1, 12.5, 12.6

4.1.1.3 1.1.3 Mjera: Podrška komercijalizaciji inovacija i proizvoda i aktivaciju znanja uz podršku internacionalizaciji

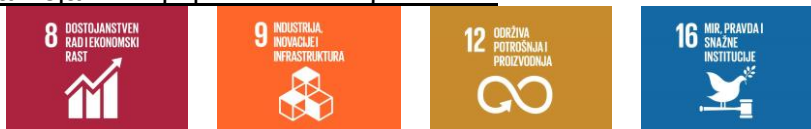
Kada su projekti spremni za realizaciju, preduzeća i drugi akteri moraju sami obezbjediti njihovu operacionalizaciju i industrijalizaciju, a FBiH može djelimično pomoći u komercijalizaciji inovacija, proizvoda i aktivaciji znanja i podrške internacionalizaciji pripremljenih projekata. Za razliku od dosadašnje podrške, ova podrška treba biti usmjerena na specifična partnerstva, određena tržišta i vrste partnera u domaćem i međunarodnom okruženju. Pored poznatih nastupa na tržištima preko sajмова, bitnije je uspostaviti saradnju između partnerstava iz FBiH i EU partnerstava u industrijama koje podržava EU, posebno u pripremi projekata za finansiranje iz okvira razvoja, inovacijskih i sličnih poziva, grantova i platformi kao na primjer The European Technology Platform for the Future of Textiles and Clothing (Textile ETP).

U okviru ove mjere se podrazumijeva i priprema postupaka za proširene odgovornosti proizvođača (EPR) koja od proizvođača zahtjeva preuzimanje odgovornost za cijeli životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslije završetka životnog vijeka proizvoda. Mjera može dati podršku industriju da razvije usluge popravke i postupke renoviranja proizvoda, i razvoj platformi tržišta polovnog materijala i odjeće.

Tabela 14: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj aplikacija za EU centralizirane programe za razvoj projekata povezanih sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće M/Ž	0	10	FMERI, P/GKFBiH
Broj finansiranih projekata u okviru EU centraliziranih programa za razvoj projekata povezanih sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće M/Ž	0	3	FMERI, P/GKFBiH

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjere na SDG indikatore: 8.2, 8.5, 9.4, 9.b, 12.5, 12.6, 13.3, 16.6

4.1.2 1.2 Prioritet: Tehnološka obnova i podrška prijelazu na niskokarbonsku i cirkularnu ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju

Tehnološka obnova industrije je ključna za prelazak na niskokarbonski pristup. U okviru toga industrija mora isto tako preći na cirkularnu ekonomiju i digitalizirati poslovanje. Dok su neka preduzeća već pokrenula tehnološki razvoj i uvode cirkularna rješenja, neka preduzeća nemaju tu sposobnost ili još nisu pokrenula taj poduhvat. Tehnološka rješenja će djelovati uz podršku partnerstvima koja će definisati proizvode i pravce razvoja, tako da je tehnološki razvoj itekako povezan sa planiranjem razvoja i poslovnim planovima pojedinačnih partnerstava i uključenih partnera. Tehnološka obnova mora pripremiti i ojačati kapacitete za poslove budućnosti i povećati otpornost na promjene, što posredno mora uticati i na smanjenje uticaja na okolinu.

Tabela 15: Pregled indikatora prioriteta

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj preduzeća koja su uvela cirkularne principe dizajna i proizvodnje proizvoda i usluga M/Ž	0	50	FMERI
Smanjene količine otpada iz industrije (C13-C15) proizvodnja tekstila, odjeće, kože i obuće i srodnih proizvoda koja je deponirana na sanitarne deponije	Nema podatka	Smanjene za 80%	FMOT

4.1.2.1 1.2.1 Mjera: Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoliša i prilagođavanje klimatskim promjenama

Ova industrija prolazi kroz značajnu transformaciju u cilju povećanja društvene odgovornosti, zaštite životne sredine i prilagođavanja na klimatske promjene kroz razvoj i uvođenje standarda i procedura. Sve te napore je potrebno uvesti u industriju i poslovne akte iz navedenih oblasti, pa je podrška i motivacija od strane FBiH potrebna u smislu pametne regulacije, efikasne administrativne podrške i motivacije za uvođenje istih.

U industriji je potrebno uvesti standarde društvene odgovornosti vezane za poštene radne prakse i transparentnost lanca snabdijevanja. Bitni su standardi zaštite okoline, preko regulacije i standardizacije održivih materijala, upravljanja vodom, otpadom i razvojem cirkularnih praksi. Prilagođavanje klimatskim promjenama se odvija kreiranjem radnih mjesta koja su manje osjetljiva na klimatske promjene, upotrebe energije iz obnovljivih izvora, reciklaže i ponovna upotreba materijala, produženja životnog vijeka proizvoda i sličnih praksi. Treba podržati razvoj i uvođenje certifikata i oznaka (eko-oznake, ISO standardi, Ecolabel, digitalni pasoš proizvoda i slično).

Pored standardizacije, bitno je obezbjediti usklađenost industrije i sa lokalnim i EU propisima.

Usvajanjem ovih standarda i procedura, tekstilna industrija može značajno unaprijediti svoju društvenu odgovornost, zaštitu okoline i napore na prilagođavanju klimatskim promjenama, što sve doprinosi održivijoj i etičnijoj budućnosti.

U okviru ove mjere se podrazumijeva i implementacija proširene odgovornosti proizvođača (EPR) koja od proizvođača zahtjeva preuzimanje odgovornost za cijeli životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslije završetka životnog vijeka proizvoda³⁰.

Tabela 16: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj proizvoda koji imaju digitalni pasoš	0	200	Centralni registar digitalnih pasoša

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjere na SDG indikatore: 8.2, 8.6, 8.8, 9.2, 9.b, 12.5, 12.6

4.1.2.2 1.2.2 Mjera: Jačanje pozicije u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologije, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzano usvajanje tehnologija

Kako bi industrija tekstila, odjeće, kože i obuće mogla pratiti razvoj industrije u svijetu i parirati efikasnošću svoje proizvodnje, potrebno je ubrzano usvajanje tehnologija. To je moguće samo razvojem novih i poboljšanih proizvoda i razvojem tržišta, a pomaci ka novijim tehnologijama se dijelom mogu podržati i sufinansiranjem tehnološke obnove industrije. FBiH može, podršku za uvođenje savremenih tehnologija, provesti preko preduzetničke infrastrukture i razvoja onih vrsta tehnologije koje mogu služiti većem broju aktera (npr. digital twin, preduzetnička oprema za istraživanje i razvoj, oprema za obuku i obrazovanje) ili preko podrške za nabavku opreme i tehnologije za industriju preko sufinansiranja opreme ili poreznih olakšica za nabavku opreme. Ključno je da se postupna tehnološka obnova vrši na osnovu pravaca razvoja koje su definisala partnerstva, jer time FBiH može dati podršku realizaciju vlastitih ciljeva i strategija, ali preko lanca vrijednosti koji će plasirati usluge i proizvode na tržište.

³⁰ Mjera se realizira i kroz mjeru 1.1.3.

Ova mjera će poticati korištenje održivih materijala, optimizaciju proizvodnih procesa, i uključanje istraživanja i inovacija u razvoj proizvoda što će podstaknuti inovacije i podržati prelazak na cirkularnu ekonomiju.

Tabela 17: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj projekata koji se odnose na zajedničke nabavke opreme ili tehnologija za razvoj i industrijalizaciju proizvoda i usluga M/Ž	0 projekata	10 projekata	FMERI, P/GKFBiH
Program sufinansiranja opreme u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće iz Budžeta FBiH na osnovu planova partnerstava M/Ž	0 KM	20 miliona KM godišnje	FMERI, FMF i FMRPO

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjere na SDG indikatore: 3.8, 6.3, 6.6, 12.1, 12.5, 13.2, 13.3

4.2 Cilj 2: Industrija se zasniva na znanju i otvorenim procesima

4.2.1 2.1 Prioritet: Razvoj i privlačenja talenata kroz njegovanje znanja, karijera i odgovornosti za zaposlene

Industrija tekstila, odjeće, kože i obuće je postala nezanimljiva i nekonkurentna industrijska grana, što pored odliva kadra u inostranstvo dodatno otežava situaciju u industriji. Preko sistema ciljeva i mjera Strategije zapošljavanja u FBiH (2023-2030) potrebno je pronaći sistemski rješenja za sufinansiranje sistema osposobljavanja lica na radnom mjestu od 6 do 12 mjeseci, što bi industriji omogućilo da lica kojima je potrebno dodatno osposobljavanje ili prekvalifikacija omogućilo da istu vrši na mjestu rada i u skladu sa potrebama i tehnologijama koje se koriste u procesima.

Isto tako je u okviru ciljeva i mjera Strategije zapošljavanja u FBiH (2023-2030) potrebno pronaći sistemski rješenja, odnosno osnovu za uspostavljanje kantonalnih programa stipendiranja učenika za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, koja bi u sistem udružila škole, industriju i kantone, a koji bi zajedno pripremali programe stipendiranja i iste provodili u onim dijelovima sistema koji su važni za industriju u datom kantonu. Time bi se postigla veća usklađenost između potreba i obrazovanja u pojedinačnim kantonima i industrijama, a mladi bi ranije ulazili u sistem industrije i obrazovanja i omogućio bi se veći upis u deficitarne smjerove.

FBiH će nastaviti sa programima uvezivanja radnog staža i podrške penzionisanju. Zbog nelikvidnosti, finansijskih, tehnoloških i problema na tržištima u proteklom periodu, dio preduzeća iz industrije tekstila, odjeće, kože i obuće je u problemima, postupku likvidacije ili je zatvoreno. Radnici u tim preduzećima mogu imati probleme sa neuvezanim radnim stažom, zbog čega ne mogu otići u penziju na način koji odgovara njihovom stažu. Dio zaposlenih bi mogao imati slične probleme i prilikom zatvaranja dijela ili cijelih pogona u preduzećima koja neće uspješno izvršiti tranziciju. Tim radnicima je potrebno pomoći da se prekvalifikuju i zaposle u drugim granama industrije ili u drugim preduzećima u tekstilu, odjeći, koži i obući, odnosno da odu u penziju.

Tabela 18: Pregled indikatora prioriteta

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj lica koje su uključene u program osposobljavanja na radnom mjestu od 6 do 12 mjeseci M/Ž	0	200 godišnje	FZS
Povećanje upisa u škole u programe tekstila, kože, obuće i odjeće M/Ž	824 (2022/2023 na svim nivoima obrazovanja)	Povećanje za 12 % na godišnjem nivou	FZS
Broj lica kojima je uvezan radni staž uz podršku iz federalnog bužeta M/Ž	30 godišnje	40 godišnje	FMERI

4.2.1.1 2.1.1 Mjera: Zajednički programi razvoja znanja: Aktivacija, motivacija i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motivacija i obrazovanje odraslih; aktivacija, motivacija i obrazovanje mladih

Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće mora biti smještena u okvir planova i dogovora na nivou partnerstava koja će definisati pravce razvoja. Ti pravci razvoja mogu biti odlična osnova za pripremu i provođenje programa promocije industrije tekstila, odjeće, kože i obuće među mladima, odraslima i među upravnim kadrom u cilju većeg upisa u škole, želje za diverzifikacijom u tu industriju kako bi se tu povećao potencijal znanja.

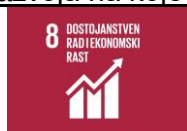
Ključni dio tog programa je razumijevanje odnosno definisanje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, a kojim ćemo definisati programe obrazovanja i pripremati ljude za donošenje vlastitih odluka o obrazovanju, razvoju karijere i investicijama.

Kao alat za motivaciju za tu industriju potrebno je uspostavljati kantonalne programe stipendiranja (gdje je to potrebno i moguće u saradnji sa preduzećima) za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, koji bi u sistem udružila škole, industriju i kantone koji bi zajednički pripremali programe stipendiranja i iste provodili u onim dijelovima sistema koji su važni za industriju u datom kantonu. Time bi se postigla veća usklađenost između potreba i obrazovanja u pojedinačnim kantonima i industrijama, a mladi bi ranije ulazili u sistem industrije i obrazovanja i omogućio bi se veći upis u deficitarne smjerove.

Tabela 19: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Definisanje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće za razvoj obrazovanja i drugih karijernih programa	0	1 analiza godišnje	Federalni zavod za upošljavanje
Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće među mladima, odraslima i među upravljačkim kadrom	0	Proveden jedan plan promocije godišnje	P/GKFBiH
Kantonalni program stipendiranja za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3 kantona sa najmanje 200.000 KM godišnje	Federalni zavod za upošljavanje

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjere na SDG indikatore: 5.1, 5.2, 5.5, 5.a, 5.b, 8.2, 8.5, 8.6, 8.8, 16.7

4.2.1.2 2.1.2 Mjera: Razvoj specijalističkih kompetencija kod radnika i prekvalifikacija

Na osnovu razumijevanja pravca razvoja iz partnerstava, projekata koje će se provoditi u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće i na osnovu definisanih poslova sutrašnjice, potrebno je uspostaviti kantonalna partnerstva za obrazovanje i u kantonima koji su razvili partnerstva uspostaviti nove principe obrazovanja za mlade i odrasle. U tom okviru potrebno je uspostaviti dualni sistem obrazovanja koji će obuhvatiti i mlade koji se prvi put školuju i odrasle kojima je potrebna dokvalifikacija ili prekvalifikacija.

Ovaj sistem mora biti koordiniran sa alatima iz Strategije zapošljavanja FBiH sistemima obrazovanja u kantonima, ali mu je potrebno dati nov zamah i motivaciju i prilagoditi ga potrebama industrije na nivou kantona.

Ova mjera će se u najvećem dijelu provoditi na kantonalnom nivou putem razvoja sistema dualnog obrazovanja koja je u njihovoj nadležnosti. Dio aktivnosti će provoditi federalni i kantonalni zavodi za zapošljavanje. U razvoju alata u okviru te mjere potrebno je usko sarađivati sa partnerstvima koje ćemo formirati u okviru prve mjere iz cilja 1 ove strategije.

Tabela 20: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Uspostavljeni i funkcionalni sistemi dualnog obrazovanja povezani sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	1	3 kantona	Kantonalna ministarstva obrazovanja
Broj lica koje su se prekvalifikovala ili dokvalifikovala kroz sistem obrazovanja M/Ž	0	100 godišnje	Kantonalna ministarstva obrazovanja i Federalni zavod za zapošljavanje
Broj lica koje su se uz pomoć sistema obrazovanja zaposlila na boljem radnom mjestu u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće ³¹ M/Ž	0	50 godišnje	Kantonalna ministarstva obrazovanja i Federalni zavod za zapošljavanje

Ciljevi održivog razvoja na koje predložena mjera utiče:



Potencijalni uticaj mjere na SDG indikatore: 5.1, 5.2, 5.5, 5.a, 5.b, 8.2, 8.5, 8.6, 8.8, 9.2, 9.5, 16.7

³¹ Podrazumijeva i mjeru obrazovanja kroz dualni sistem

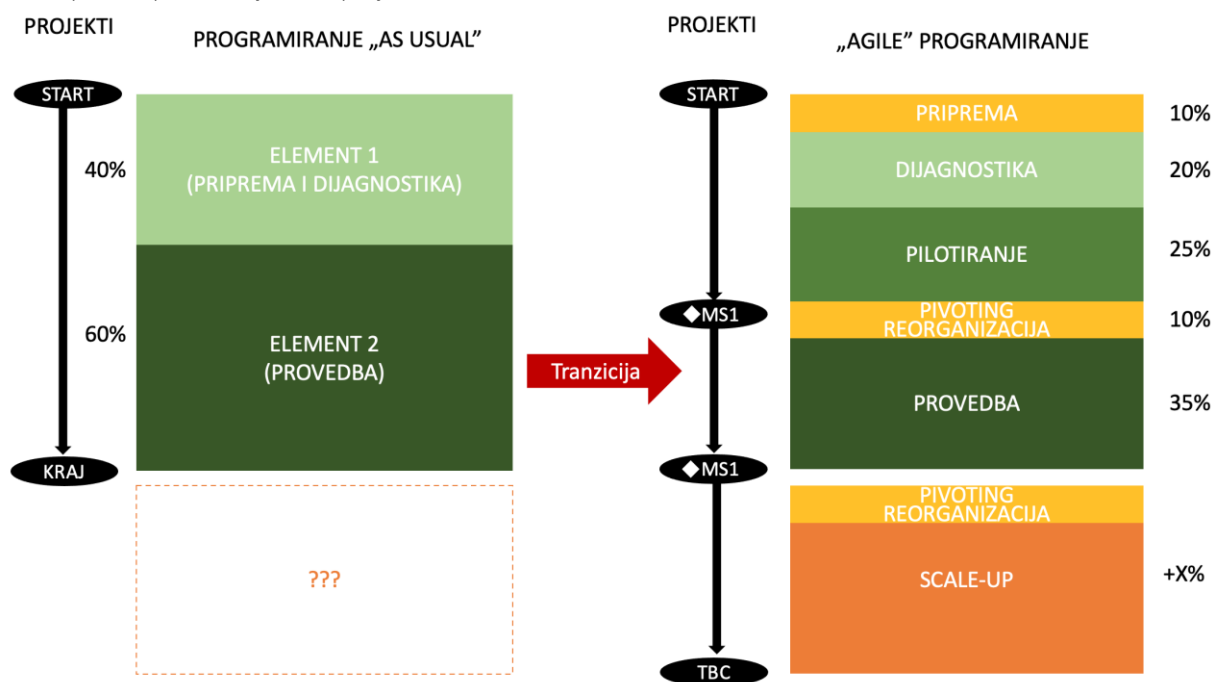
5 IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH PROJEKATA

U upravljanju strateškim projektima treba napustiti opću logiku linearnog upravljanja projektima po fazama, od identifikacije i planiranja do provođenja, završetka i na kraju expost vrednovanja rezultata (lijeva strana na donjoj slici).

Novi, agilni pristup (desna strana slike ispod):

- Za implementaciju strateških, tranzicionih projekata je potrebno uspostaviti drugačiji pristup u kojem će FBiH i promoteri projekata najprije pripremiti projekte i ispitati njihov potencijal za stvaranje promjena u industriji.
- Nakon toga slijedi pilotiranje, odnosno probno provođenje projekata na manjem broju ciljnih grupa.
- Tek tada se projekti mogu prilagođavati kako bi se postigli što bolji rezultati, nakon čega se iznalaze sredstva za finansiranje provođenja u obimu koji odgovara potrebama i kapacitetima nositelja provođenja i ciljnim grupama, kao i njihovoj sposobnosti tranzicije.

Graf 22. Priprema, provođenje i rast projektnih aktivnosti



Izvor: analiza Svjetske banke

Strateški projekti sa opisom faza³² su predstavljeni u opisu mjera, a to su:

- Partnerstva za inovacije, proizvode, znanje,
- Razvoj kompetencija radnika i prekvalifikacije,
- Kantonalni programi stipendiranja za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće,
- Tehnološka obnova industrije.

³² Opisi strateških projekata su u dodacima tabeli Detaljan pregled mjera.

6 PROVJERA MEĐUSOBNE USKLAĐENOSTI STRATEŠKIH DOKUMENATA U FBiH

6.1 Provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata

Industrija tekstila, odjeće, kože i obuće ima veliki uticaj na ciljeve održivog razvoja. Moguće je procijeniti da ova industrija ima najveći uticaj na 8 globalnih ciljeva.



Prilikom izrade razvoja strategije objedinjene su mjere razvoja koje podržavaju pozitivan proces usmjeren na postizanje tih ciljeva u FBiH. U svakom od prioriteta smo analizirali na koje globalne ciljeve održivog razvoja aktivnosti imaju najveći uticaj. Indikatori za svaki od spomenutih ciljeva na koje može uticati implementacija ove strategije su prezentovani kod mjera.

Strategija razvoja FBiH 2021. – 2027. usmjerava industriju i društvo u FBiH ka zelenoj tranziciji. U okviru Strateškog cilja 3: Resursi i efikasan održivi razvoj postavlja okvir za aktivnosti na poboljšanju zaštite i korištenja prirodnih resursa, poboljšanju kvaliteta zraka, povećanja energetske efikasnosti, uvođenje energetske tranzicije, poticanje razvoja ruralnih područja i povećanje otpornosti na krize. U kombinaciji sa drugim područjima strategije ona ukazuje na potrebu za zelenom tranzicijom i razvojem cirkularnih modela rasta. Pogotovo kad govori o ubrzanom ekonomskom rastu uz povećanje digitalizacije privrede i podršku transferu i razvoju tehnologije (strateški cilj 1.) i kada se u okviru strateškog cilja 2. zalaže za prosperitetan i inkluzivan društveni razvoj uz ulaganja u obrazovni i zdravstveni sistem, ublažavanje demografskih trendova i smanjenje neaktivnosti i nezaposlenosti, što bi trebalo pozitivno uticati na siromaštvo i socijalnu isključenost. Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH za period 2024-2033. godina u velikoj mjeri će uticati na ciljeve i indikatore iz Strategije razvoja FBiH 2021-2027.

Tabela 21. Indikatori Strategije razvoja FBiH na koje se veže Strategija razvoja TOKO industrije

Cilj/prioritet/mjera	Indikator	Trenutna vrijednost	Ciljna vrijednost
Strateški cilj 1: Ubrzan ekonomski razvoj	% preduzeća sa uspostavljenim IKT funkcijama koje obavljaju eksterni dobavljači	63 (2018) BiH)	76
<u>Prioriteti:</u>	Globalni indeks inovacija (GII), rang (BiH)	74/131 (2020)	50/131
- Povećavati stepen digitalizacije u ekonomiji - Podržavati transfer i razvoj tehnologija - Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda sa većom dodanom vrijednošću	% udio zaposlenih u industrijskim oblastima srednjeg tehnološkog intenziteta u ukupno zaposlenim u C - Prerađivačkoj industriji	10,5 (2019)	20,0
Strateški cilj 3: Resursno efikasan i održiv razvoj	% bruto dodane vrijednosti industrija srednje i visoke tehnologije u BDP-u	2,51 (2018)	5,00
<u>Prioritet</u>	Količine otpada iz proizvodnih djelatnosti, tona/mil. KM BDP-a	439	254
- Unapređivati zaštitu i korištenje prirodnih resursa - Unapređivati kvalitet zraka - Povećati energetske efikasnost - Započeti realizaciju energetske tranzicije	Količine opasnog otpada iz proizvodnih djelatnosti, tona/mil. KM BDP-a	0,41 (2018)	0,30

Izvor: Strategija razvoja FBiH 2021-2027

Strateški okvir i implementacija strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH će biti usko povezana sa sljedećim ciljevima, prioritetima i mjerama iz Strategija razvoja FBiH 2021-2027.

6.1.1 Industrijska politika kao okvir strategije

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH za period 2024-2033. godina je prva u nizu strategija koje će FBiH pripremiti kako bi uokvirila svoju industrijsku politiku. U vrijeme pripreme ove strategije ostale industrije još nisu dobile svoj strateški okvir, pa će alate podrške razvoju industrije biti potrebno usaglasiti među svim strategijama industrijske politike i ciljevima te politike kada ona bude pripremljena.

6.1.2 Uticaj drugih sektora i strategija iz Strategije razvoja FBiH na TOKO

Kada analiziramo uticaj implementacije Strategije razvoja FBiH 2021 - 2027. na Strategiju razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH za period 2024-2033. godina možemo zaključiti da su PRIORITET 1.1. Povećavati stepen digitalizacije ekonomije, PRIORITET 1.2. Podržavati transfer i razvoj tehnologija, PRIORITET 1.4. Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda više dodane vrijednosti, PRIORITET 2.1. Unapređivati sistem obrazovanja i PRIORITET 2.4. Smanjivati neaktivnost i nezaposlenost, naročito dugoročnu, od izuzetne važnosti za razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće.

Tabela 22. Ključni prioriteti Strategije razvoja FBiH za razvoj TOKO industrije

Prioritet Strategije razvoja FBiH	Uticaj prioriteta na industriju
PRIORITET 1.1. Povećavati stepen digitalizacije ekonomije	Strategijom nisu predviđene investicije u javnu transportnu i logističku infrastrukturu, zbog čega je ulaganje u digitalizaciju od izuzetne važnosti kako bi se bar djelomično riješio problem mobilnosti znanja. Digitalni oblici saradnje omogućavaju razmjenu znanja (obrazovanje, poslovna saradnja), pristup tržištima i razvoj proizvoda (<i>digital twin</i>) i poslovnih ideja, što znači da su ulaganja u digitalne kapacitete države jako bitan element uspjeha. Pogotovo zbog toga što konkurentne države ulažu velike napore u digitalne oblike povezivanja.
PRIORITET 1.2. Podržavati transfer i razvoj tehnologija PRIORITET 1.4. Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda više dodane vrijednosti	Trenutno stanje u smislu tehnologija ukazuje na veliku potrebu za tehnološkim unapređenjima kako bi se povećala produktivnost i smanjili uticaji na okolinu. Promjena poslovnih modela je ključni korak koji omogućuje razvoj novih proizvoda, novih tržišta i samim tim uvođenje novih tehnologija.
PRIORITET 2.1. Unapređivati sistem obrazovanja PRIORITET 2.4. Smanjivati neaktivnost i nezaposlenost, naročito dugoročnu	Visok procenat zaposlenih u javnom sektoru, iseljivanje, nedovoljna aktivnost i niska produktivnost radne snage su razlozi za nedostatak kvalitetne radne snage. Potrebno je potpuno promijeniti način staranja o ljudima kako bi se fokus stavio na aktivnosti, znanje i karijere usklađene sa potrebama industrije.

Ostali prioriteti utiču na provođenje Strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH, ali nisu kritično važni za njenu implementaciju. Detaljni opis uticaja je naveden u prilogu.

6.2 Strategija EU za održivi i cirkularni tekstil³³

Strategija je usklađena sa novom vizijom tekstilne industrije u EU, koja podrazumijeva da će do 2030. godine tekstilni proizvodi koji se stavljaju na tržište EU biti dugovječni i reciklabilni, u velikoj mjeri izrađeni od recikliranih vlakana, bez opasnih materija i proizvedeni uz poštovanje socijalnih prava i okoliša. Time će ih potrošači moći duže koristiti, brza moda više nije u modi, a ekonomski isplative usluge ponovne upotrebe i popravke su sada široko dostupne. Proizvođači će preuzeti odgovornost za svoje proizvode u cijelom lancu vrijednosti, uključujući i kada postanu otpad. Cirkularni tekstilni ekosustav napreduje, vođen dovoljnim kapacitetima za inovativnu reciklažu tekstila u tekstil, a spaljivanje i odlaganje tekstila je svedeno na minimum.

³³ European Commission, Brussels, 30.3.2022, COM(2022) 141 final

Ciljevi strategije su:

- Produžiti rok trajanja proizvoda, omogućiti lakše popravke, reciklažu i upotrebu recikliranih materijala,
- Obezbjediti transparentnost u cijelom lancu vrijednosti te razviti i implementirati digitalni pasoš proizvoda,
- Proširiti odgovornost proizvođača i omogućiti prepoznavanje “*green washinga*”, te osnažiti potrošače kako bi moda postala održivija,
- Smanjiti prekomjernu proizvodnju i potrošnju,
- Spriječiti mikroplastiku u proizvodima i ograničiti izvoz tekstilnog otpada, te uz to podsticati cirkularne poslovne modele,
- Uspostava partnerstava za postizanje ciljeva.

Usklađenost Strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024-2033. godina sa ciljevima Strategije EU za održivi i cirkularni tekstil:

Tabela 23. Usklađenost mjera TOKO FBiH2024-2033 sa EU ciljevima

EU ciljevi	Prioritete i mjere FBiH
Produžiti rok trajanja proizvoda, omogućiti lakše popravke, reciklažu i upotrebu recikliranih materijala	• Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje • Podrška u komercijalizaciji inovacija i proizvoda, aktivaciji znanja i internacionalizaciji
Obezbjediti transparentnost u cijelom lancu vrijednosti te razviti i implementirati digitalni pasoš proizvoda	• Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoline i prilagođavanje klimatskim promjenama
Proširiti odgovornost proizvođača i omogućiti prepoznavanje “<i>green washinga</i>”, te osnažiti potrošače kako bi moda postala održivija	• Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoline i prilagođavanje klimatskim promjenama • Razvoj specijalizovanih kompetencija radnika i prekvalifikacije
Smanjiti prekomjernu proizvodnju i potrošnju	• Projekti inovacije i razvoja proizvoda i usluga • Zajednički programi razvoja znanja: aktivacija, motivacija i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motivacija i obrazovanje odraslih; aktivacija, motivacija i obrazovanja mladih • Podrška u komercijalizaciji inovacija i proizvoda, aktivaciji znanja i internacionalizaciji
Sprečavanje mikroplastike, ograničavanje izvoza tekstilnog otpada, cirkularni poslovni modeli	• Projekti inovacije i razvoja proizvoda i usluga • Jačanje pozicija u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologiju, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzano usvajanje tehnologija
Uspostava partnerstava za postizanje ciljeva	• Razvoj i podrška partnerstvima usmjerenim na inovacije, proizvode, znanje • Projekti inovacije i razvoja proizvoda i usluga

Općenito gledano, preduzeća prepoznaju važnost i prednosti cirkularne ekonomije u svom poslovanju. Na osnovu istraživanja provedenog na 338 preduzeća iz svih industrija BiH, 61% preduzeća je spremno da pređe na poslovanje u skladu sa principima cirkularne ekonomije, dok preko 80% prepoznaje važnosti i doprinose cirkularne ekonomije razvoju njihovog poslovanja. Manje od 20% anketiranih preduzeća izjavilo je da primjenjuju pristupe održivog dizajna koji omogućavaju ponovnu upotrebu ili produženje vijeka trajanja finalnog proizvoda. Kao glavne prepreke za uvođenje cirkularnih poslovnih modela privatni sektor prepoznaje nedovoljnu podršku javnog sektora preduzećima, manjak ulaganja u inovacije koje ubrzavaju tranziciju, duže rokove

povrata ulaganja u cirkularnu tranziciju, manjak kvalifikovane radne snage potrebne za tranziciju i ograničeno znanje i razumijevanje modela cirkularne ekonomije u preduzećima.³⁴

6.3 Strategija zapošljavanja u FBiH (2023-2030)³⁵

Strategija zapošljavanja je ambiciozna i akciono orijentisana platforma koja uspostavlja glavne reforme i mjere koje će se provoditi u FBiH u području zapošljavanja u periodu 2023-2030. godina.

Procjenjuje se da u BiH živi nešto više od 3,5 miliona ljudi, a žene čine 50,9% stanovništva. Tokom protekle dvije decenije došlo je do značajnih promjena u starosnoj strukturi stanovništva zemlje, a taj trend će se vjerovatno nastaviti i u narednim decenijama. Udio djece (do 14 godina života) u ukupnom stanovništvu pao je sa oko 21% u 2000. godini na 14,5% u 2020. godini, dok je učešće starih lica (65 godina i stariji) u istom periodu povećano sa 11% na 17,9%. Udio mladih (15-24 godina života) smanjen je sa 14,8% u 2000. godini na 11,6% u 2020. godini.

Bruto stope upisa u osnovne i srednje škole u FBiH prilično su visoke i iznose 97% i 72,9%, uz značajnu ravnopravnost spolova. Međutim, pristup predškolskom obrazovanju imalo je svega 14% četvorogodišnjaka 2019. godine, što je znatno ispod prosjeka zemalja EU (92,9%) uslijed odsustva ulaganja u ovaj oblik obrazovanja. Nizak pristup predškolskom obrazovanju naročito je evidentan u ruralnim područjima i među porodicama sa nižim prihodima. Pristup školovanju i dalje je izazov za romsko stanovništvo, s obzirom da 71,2% nema završenu osnovnu školu, jedna četvrtina (25,1%) ima samo nižu stručnu spremu, a 12,8% ima srednju stručnu spremu. Svega 0,5% Roma ima mogućnost da stekne visoku stručnu spremu. **Kvalitet obrazovnih ishoda u zemlji je znatno ispod prosjeka za zemlje Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD).** Rezultati do kojih se došlo u okviru Programa za međunarodno testiranje učenika (PISA) 2018. godine pokazuju da petnaestogodišnjaci iz BiH zaostaju za svojim vršnjacima iz drugih zemalja Zapadnog Balkana u čitanju, matematici i prirodnim naukama. Udio učenika sa lošim uspjehom iz ova tri predmeta u BiH je 41,3%, dok prosjek za zemlje OECD-a iznosi 13,4%. **Prelazak mladih sa školovanja na rad traje veoma dugo i ima dugoročne posljedice. U prosjeku, potrebno je oko osam mjeseci da učenik koji je stekao obrazovanje u BiH nađe bilo kakav posao,** a prelazak na zadovoljavajući posao traje do tri godine. Raspoloživi podaci za zemlju pokazuju da nezaposlenost u mlađoj dobi povećava vjerovatnoću da će lice kasnije imati period nezaposlenosti za 30% i imati manju platu za 10%.

Stope aktivnosti u FBiH i dalje su niže od prosjeka zabilježenog u zemljama EU tokom protekle decenije. U 2019. godini, svega polovina radno sposobnog stanovništva FBiH (15-64) učestvovala je u radnoj snazi (51,4%) u odnosu na 73,4% u EU. **Stope aktivnosti su niske uglavnom zbog niskih stopa aktivnosti žena, mladih (15-24) i starijih radnika (50 godina života i stariji).** Udio zaposlenih, najniži je u odnosu na zemlje jugoistočne Evrope, i kreće se oko 35% do 40% u odnosu na radno sposobno stanovništvo.

U prethodnom periodu (2019-2021) u FBiH je bio registrovan promjenjiv trend nezaposlenosti. Nakon pandemije, došlo je do stabilizacije stanja na tržištu rada, te se u 2021. godini znatno smanjio broj nezaposlenih lica, prosječan broj nezaposlenih lica u FBiH u 2022. godini bio je 289.912 i u odnosu na prosjek 2021. godine (311.679) manji je za 21.767, odnosno 6,98%. **Stopa nezaposlenosti mladih (15-24) je za oko 2 puta veća od stope nezaposlenosti odraslih.** Međutim, u posljednjih deset godina zabilježen je pad nezaposlenosti mladih, uz opću stopu nezaposlenosti, što ukazuje da se zapošljavanje mladih u FBiH kreće u skladu sa promjenjivim uslovima poslovanja privrednih subjekata.

³⁴ BiH, Ministarstvo vanjske/spoljne trgovine i ekonomskih odnosa, UNDP: Mapa puta za cirkularnu ekonomiju za BiH - radna verzija

³⁵ <https://fzpr.gov.ba/files/Strategije/Strategija-zaposljavanja-u-Federacije-Bosne-i-Hercegovine-2023-2030.pdf>

Ciljevi zapošljavanja:

- Povećati ličnu zapošljivost i unaprijediti usklađenost vještina sa zahtjevima tržišta rada,
- Promovirati kapacitet preduzeća u privatnom sektoru za otvaranje formalnih radnih mjesta,
- Obezbjediti uključivanje lica u nepovoljnom položaju na tržište rada kroz efektivnije aktivne politike tržišta rada,
- Osnajiti upravljanje tržištem rada i povećati kapacitete za provođenje politike.

Za industriju tekstila, odjeće, kože i obuće unapređenje vještina, promovisanje kapaciteta preduzeća za otvaranje formalnih radnih mjesta, uključivanje lica u nepovoljnom položaju na tržište rada su ciljevi koji podstiču razvoj te industrije, ali ipak treba jasno definisati posebno mjesto te industrije u odnosu na druge. Industriji tekstila, odjeće, kože i obuće kao niskoakumulativnoj grani privrede treba posvetiti posebnu pažnju pri izradi mjera u okviru svih predviđenih ciljeva. Iste treba povezati sa ciljevima obrazovanja i razvoja vještina te, kako je predviđeno strategijom, osnažiti upravljanje tržištem rada i povećati kapacitete za provođenje politike kako bi se neaktivni aktivirali i što prije uspostavila veza između potreba na tržištu, kvalifikacija nezaposlenih i obrazovnog sistema.

6.4 Strategija razvoja male privrede FBiH 2022-2027.³⁶

Subjekti male privrede su veoma značajni za sveukupni razvoj FBiH. Prije svega, oni su jedan su od najvećih generatora radnih mjesta. Analizom ukupnog broja zaposlenih i broja zaposlenih u subjektima male privrede (izuzev obrta), zaključuje se da je 41% zaposlenih u FBiH bilo zaposleno u mikro, malim i srednjim preduzećima (MMSP). MMSP ostvaruju značajan doprinos u ukupnim prihodima FBiH te su u 2021. godini ostvarili 35.796.832.308 KM prihoda, dok su u ukupnom izvozu FBiH učestvovali sa 67,1%. Ukupna vrijednost koju je stvorio sektor MMSP-a u FBiH, odnosno bruto dodana vrijednost iskazana kao vrijednost skupa proizvedenih roba i usluga bez indirektnih poreza i prosječne potrošnje u 2021. godini iznosila je 8.883.208.122 KM, što je najviši iznos BDV-a u posmatranom periodu 2018-2021. godina. Upravo iz ovih razloga, važno je obezbjediti ambijent i uslove koji će podržavati razvoj subjekata male privrede u narednom periodu. Podsticanje uključivanja u globalne lance vrijednosti, jačanje konkurentnosti, a posebno izvoznog potencijala, i dalje se nameće kao prioritetni smjer razvoja u sektoru male privrede u FBiH.

Ostvarenje vizije razvoja u maloj privrediu će se realizovati kroz tri strateška cilja razrađena u sedam prioriteta i 16 mjera:

- Konkurentna mala privreda zasnovana na inovacijama, digitalizaciji i zelenoj ekonomiji,
- Razvoj poslovnog okruženja i unapređenje preduzetničke infrastrukture,
- Inoviranje i internacionalizacija male privrede.

Mjere za provođenje strateških ciljeva i prioriteta obuhvataju: ubrzavanje digitalne transformacije malih i srednjih preduzeća (MSP-a), zatim podsticanje razvoja inovativnih digitalnih rješenja i kompanija u softverskoj industriji, podrška razvoju preduzetništva u kreativnom sektoru, kao i ubrzana tranzicija subjekata male privrede na zelenu ekonomiju. U mjerama su i olakšavanje i ubrzanje procesa ulaska u poslovnu aktivnost i izlaska iz nje, podrška i promovisanje druge šanse i brzog ponovnog početka, te obezbjeđivanje boljeg pristupa kapitalu. Tu su i mjere podrške razvoju i integraciji programa preduzetničkog učenja u formalno i neformalno obrazovanje i planiranje karijere, zatim razvoj preduzetništva mladih i žena, te uspostavljanje i razvoj preduzetničkih zona. Ove mjere podrazumijevaju i podsticanje inovativnosti, umrežavanja i učešća MSP-a u programima inovacija EU, te mapiranje i podržavanje regionalnih lanaca vrijednosti, kao i podršku integraciji MSP-a u globalne lance vrijednosti.

Za razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće bitno je povezivanje te industrije sa svim ciljevima iz Strategije razvoja male privrede FBiH 2022-2027. U dijelu gdje je strategijom predviđen razvoj konkurentnosti male privrede u inovacijama, digitalizaciji i zelenoj ekonomiji bitno je djelovati na preduzeća iz oblasti tekstila, odjeće, kože i obuće, dok je su

³⁶ <https://www.fmrpo.gov.ba/wp-content/uploads/2022/10/Strategija-razvitka-male-gospodarstva-FBiH-2022-2027-Strateska-platforma-NACRT.pdf>

njihovo povezivanje i stvaranje lanaca vrijednosti od ključnog značaja razvoj poslovnog okruženja i unapređivanje preduzetničke infrastrukture, inovacije i internacionalizacija male privrede povezane sa ovom industrijom.

6.5 Zaštita okoline i okvir za cirkularna rješenja u TOKO industriji³⁷

U BiH postoje brojni izazovi vezani za kvalitet okoline i kvalitetu života. Ova regija je jedna od najjače pogođenih klimatskim promjenama u Evropi, a uticaj toga se osjeća u proizvodnim sektorima koji trpe razorne posljedice prirodnih nepogoda. Regija vodi i po pitanju zagađenosti zraka, što direktno utiče na zdravlje stanovništva. **Visoka koncentracija zagađujućih čestica** je primarno posljedica emisija iz industrijskih postrojenja (npr. termoelektrana na ugalj), grijanja domaćinstava (peći na drva i ugalj, kao i spaljivanje kućnog otpada), saobraćaja (starija vozila) i prekograničnog zagađenja. Visok procenat stanovništva koje živi u ruralnim područjima ima **tek elementarne sanitarne uslove i odvodnju otpadnih voda**, dok se u urbanim područjima otpadne vode uglavnom prikupljaju u kanalizacijske mreže, ali se zatim **ispuštaju uglavnom u neprečišćenom stanju.**

Industrija tekstila, odjeće, kože i obuće je u svijetu prepoznata kao jedan većih zagađivača okoline pa je uvođenje cirkularnih rješenja jedan od prioriteta. Modeli cirkularne ekonomije nude rešenja koja ponovnom upotrebom, reciklažom i regeneracijom materijala smanjuju količinu otpada i čuvaju resursi. Za FBiH, usvajanje cirkularne ekonomije u industriji tekstila, obuće i kože može dovesti do značajnih koristi, ekonomske uštede i otvaranja novih radnih mjesta.

Za otpornost je potrebna **politička volja da se obezbjedi priprema kvalitetnih politika i kvalitetnija implementacija politike biodiverziteta**, te da se radi na rješavanju nedostatka finansijskih sredstava i posljedica privrednih djelatnosti kao što su poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo i, u nešto manjoj mjeri, transport, turizam i izgradnja energetske infrastrukture.

U smislu zelene agende TOKO strategija primjenjuje mjere za zaštitu okoline, uključujući dekarbonizaciju, energiju i mobilnost, uvodi cirkularnu ekonomiju sa posebnim naglaskom na otpad, reciklažu, održivu proizvodnju i efikasno korištenje resursa, daje prioritet očuvanju biodiverziteta i borbi protiv zagađenja zraka, vode i tla.

6.6 Okvir za ravnopravnost spolova i drugih društvenih kategorija u TOKO industriji

Postoje značajne razlike u aktivnosti i zaposlenju između žena i muškaraca u BiH. Stopa aktivnosti žena je 36,1% za razliku od stope aktivnosti muškaraca koja iznosi 59,6%. Žene čine 36,8% zaposlenih lica na nivou BiH. Prema Anketi o radnoj snazi iz 2022. godine³⁸ stopa zaposlenosti žena niža je za 23,2 procentna boda od stope zaposlenosti muškaraca. Nadalje, stopa nezaposlenosti žena iznosi 19,8%, što je više za 7,2 procentna boda od stope za muškarce. Najveću stopu nezaposlenosti, 42,1%, imaju žene u starosnoj grupi od 15 do 24 godine, što je za 10,9 procentnih bodova više od stope nezaposlenosti muškaraca iste dobi³⁹. Prema MOR, udio neformalnog zaposlenja u ukupnoj zaposlenosti procjenjuje se na 30,5% (30,9% za muškarce i 29,8% za žene)⁴⁰.

Prema Rodnom profilu BiH 2021, niža stopa zaposlenosti i aktivnosti žena direktna je posljedica preuzimanja uloge žena kao lica koja primarno vode brigu o djeci i starijim licima, što proizilazi iz duboko ukorijenjenih društvenih stereotipa i nejednake raspodjele porodičnih obaveza između žena i muškaraca⁴¹. Također, ovaj dokument napominje da postoje pojedinačne aktivne mjere za zapošljavanje i ekonomsko osnaživanje žena širom BiH, ali efekat aktivnih mjera nije na sistemski način evidentiran niti se pažljivo prati njihov uticaj. Nadalje, pitanje nezaposlenosti žena ne rješava se na dosljedan način kroz ekonomske politike.

³⁷ https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2020-10/green_agenda_for_the_western_balkans_en.pdf

³⁸ Agencija za statistiku BiH (2023a).

³⁹ Ibid

⁴⁰ ILO, Overview of informal economy BiH [Međunarodna organizacija rada (MOR). Pregled neformalne ekonomije BiH], dostupno na: <https://bit.ly/3yC7jUK>.

⁴¹ UN Women (2021).

Pored toga, još uvijek se nedovoljno poštuju ženska ljudska prava u oblasti zapošljavanja, rada i pristupa svim oblicima resursa, BiH ima najniži nivo učešća žena na tržištu rada u Jugoistočnoj Evropi. Prisutna je rodno uslovljena segregacija i stereotipi o „ženskim i muškim poslovima“ kao i horizontalna (razlike u platama), te vertikalna segregacija, koja predstavlja podjelu pozicija između muškaraca i žena. Na ovo utiču činioci kao što su tranzicija, smanjenje broja radnih mjesta uslijed privatizacije, odumiranje određenih industrijskih grana i zanimanja uzrokovanih tehnološkim napretkom i globalizacijom ili posljedicama rata. Pored toga, žene se suočavaju sa fenomenom „staklenog plafona“ i imaju poteškoće da pristupe višim položajima odlučivanja.

Prema Gender akcionom planu BiH (2023-2027) - (GAP BiH) oblast rada, zapošljavanja i pristupa resursima izuzetno je složena u pogledu ravnopravnosti spolova jer uzima u obzir pitanja tržišne ekonomije i ekonomije brige, formalne i neformalne sfere u privredi te višedimenzionalne aspekte pristupa različitim ekonomskim i društvenim resursima koji proizlaze iz rada kao svakodnevnih društvenih aktivnosti. Jednake mogućnosti na tržištu rada i u privrednom životu, ekonomska nezavisnost i mogućnost donošenja odluka u okviru privrednih struktura od vitalnog su značaja za postizanje rodne ravnopravnosti⁴². Osnovni cilj koji se želi postići predviđenim mjerama u ovoj oblasti je **eliminisanje diskriminacije na osnovu spola u radu, zapošljavanju i tržištu rada i obezbjeđivanju jednakih mogućnosti za žene i muškarce u pristupu ekonomskim resursima, uključujući smanjenje siromaštva kroz nove makroekonomske i strategije razvoja.** GAP BiH, između ostalog, predviđa razvoj i implementaciju programa za eliminisanje rodne diskriminacije u radu, zapošljavanju i pristupu ekonomskim resursima, uključujući programme obuke za žene u cilju izgradnje njihovih kapaciteta za traženje, odabir i dobijanje adekvatnih poslova, uključujući prekvalifikaciju, samozapošljavanje i preduzetništvo.

Strategija zapošljavanja u FBiH 2023-2030⁴³ prepoznaje žene kao značajan dio neaktivnog stanovništva i predviđa niz aktivnih mjera za zapošljavanje, ali i konstatuje slabu koordinaciju između aktivnih (obrazovanje odraslih, podsticaji ili druge stimulacije za zapošljavanje) i pasivnih politika zapošljavanja (naknade za nezaposlene) kao i nepostojanje strategije za radnu aktivaciju žena koje su neaktivne zbog brige o djeci. Iz tog razloga, Strategija zapošljavanja u FBiH postavlja cilj da 10% žena sa evidencije nezaposlenih u isto vrijeme prima dodatak za njegu djeteta.

Program ekonomskih reformi BiH za period 2023.-2025. godina postavlja kao prioritet povećanje zaposlenosti, posebno mladih, žena i drugih ranjivih grupa⁴⁴. Programom je predviđeno da se očekuje da će primjena zakonske regulative u oblasti rada, zaštite na radu i zapošljavanja i implementacija strateških dokumenata i projekata u oblasti zapošljavanja imati pozitivan uticaj na povećanje neposlenosti i smanjenje visoke nezaposlenosti i neaktivnosti, posebno mladih, žena i dugotrajno nezaposlenih, kao i onih najugroženijih na tržištu rada, promovišući kvalitetno zapošljavanje, sa ciljem postizanja jednakih prilika u pristupu tržištu rada i ravnopravnijih uslova rada, uključujući i žene u ruralnim područjima, te žene koje su žrtve porodičnog nasilja i torture. Program ekonomskih reformi daje prioritet jačanju aktivnih mjera zapošljavanja žena i podršci preduzetništvu sa očekivanim uticajem na rodnu ravnopravnost.

Strategija razvoja FBiH 2021-2027. identifikuje žene kao lica koja su obeshrabrena u traženju posla i fokusira se na neaktivne žene (posebno one koje su nedovoljno obrazovane, žene starije od 50 godina, te one koje žive i rade u ruralnim područjima).

Politike, akcije i privremene mjere za unapređenje položaja žena na tržištu rada u BiH navode i druge preporuke. Neke od tih preporuka, kao što su uvođenje fleksibilnijeg radnog vremena za žene i jačanje položaja žena koje su već aktivne na tržištu rada uvođenjem standarda za jačanje rodne ravnopravnosti unutar institucija javnog i privatnog sektora, mogu se primijeniti i u ovoj industriji odnosno strategiji.

⁴² Agencija za ravnopravnost spolova BiH Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice BiH (2023).

⁴³ Ibid

⁴⁴ Direkcija za ekonomsko planiranje BiH (2023).

Iako za sada ne postoje studije uticaja TOKO i drugih industrija na ekonomski i društveni položaj stanovnika FBiH, pored položaja žena kao društvene kategorije pod direktnim uticajem kretanja odnosno razvoja industrije TOKO, možemo izdvojiti još i:

- mlade, odnosno njihove prilike za zapošljavanje i izražavanje svojih produktivnih i inovacionih potencijala,
- stanovnike ruralnih područja u kojima je locirana industrija TOKO, zbog toga što ona predstavlja ekonomsku osnovu opstanka u tim dijelovima FBiH, odnosno zbog toga što prilikom zatvaranja pogona dolazi do smanjenja ekonomske osnove za život stanovništva u tim dijelovima FBiH.⁴⁵

⁴⁵ Ibid

7 INDIKATIVNI FINANSIJSKI OKVIR ZA PROVOĐENJE STRATEŠKOG DOKUMENTA

7.1 Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije

Tabela 24: Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije

Oznaka strateškog cilja, prioriteta, mjere	Struktura finansiranja (u %)	Ukupno KM	Budžet institucije (KM)	Ostali izvori	
				KM	Naziv potencijalnog izvora
1 Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	92,21	10.500.000	2.500.000	8.000.000	
1.1 Širenje i difuzija inovacija kroz podsticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda	29,58	1.000.000	1.000.000	0	
1.1.1 Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje	9,52	4.000.000	1.000.000	3.000.000	Privatni, EU
1.1.2 Projekti inovacija i razvoja proizvoda i usluga	38,10	5.500.000	500.000	5.000.000	Privatni, EU
1.1.3 Podrška u komercijalizaciji inovacija, proizvoda i aktivaciji znanja i podrška internacionalizaciji	52,38				Privatni, EU
1.2 Tehnološka obnova i podrška prijelazu na niskokarbonsku i cirkularnu ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju	70,42	25.000.000	2.000.000	23.000.000	
1.2.1 Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoline i prilagođavanje klimatskim promjenama	20,00	5.000.000	1.000.000	4.000.000	Privatni
1.2.2 Jačanje pozicija u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologije, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzano usvajanje tehnologija	80,00	20.000.000	1.000.000	19.000.000	Privatni, EU
2 Industrija se zasniva na znanju i otvorenim procesima	7,79	3.000.000	2.000.000	1.000.000	
2.1 Razvoj i privlačenje talenata putem njegovanja znanja, karijera i odgovornosti za zaposlene	100	3.000.000	2.000.000	1.000.000	
2.1.1 Zajednički programi razvoja znanja: Aktivacija, motivacija i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motivacija i obrazovanje odraslih; aktivacija, motivacija i obrazovanje mladih	66,67	2.000.000	1.000.000	1.000.000	Privatni
2.1.2 Razvoj specijalističkih kompetencija radnika i prekvalifikacije	33,33	1.000.000	1.000.000	0	
Ukupno KM		38.500.000	6.500.000	32.000.000	
Ukupno iz strateškog dokumenta	100%				

7.1.1 Pregled po izvorima finansiranja

Tabela 25: Pregled indikativnog finansijskog okvira po izvorima

Budžetska sredstva	Kreditna sredstva	Sredstva EU	Ostalo
KM 6.500.000	KM	KM 6.400.000	KM 25.600.0000
16,80%		20%	64,90%

7.2 Veza na finansijske izvore van okvira Budžeta FBiH

Privatna ulaganja dolaze iz sredstava preduzeća koja će ulaziti u projekte implementacije ove strategije, dok druge izvore finansiranja vidimo u centraliziranim evropskim fondovima kao što su:

Horizont Evropa: okvirni program EU za istraživanje i inovacije koji traje od 2021. do 2027. godine i podržava investicije u tri stuba:

- "Izvršna nauka" podržava pionirske istraživačke projekte koje su definisali i pokrenuli sami istraživači preko Evropskog istraživačkog savjeta (ERC). Finansira stipendije i razmjene istraživača kroz aktivnosti Marie Skłodowska-Curie i ulaganja u razvoj istraživačke infrastrukture.
- "Globalni izazovi i evropska industrijska konkurentnost" ima za cilj da direktno podrži istraživanja vezana za globalne izazove i industrijske tehnologije. Uključuje evropska privatno-javna partnerstva kao i aktivnosti Zajedničkog istraživačkog centra (JRC), koji doprinosi radu evropskih i nacionalnih donosioca odluka kroz nezavisne naučne dokaze i tehničku podršku.
- "Inovativna Evropa" ima za cilj da Evropa postane lider u inovacijama koje stvaraju nova tržišta. Također ima za cilj dalje jačanje Evropskog instituta za inovacije i tehnologiju (EIT) i podsticanje integracije biznisa, istraživanja, visokog obrazovanja i preduzetništva.

Na ovaj izvor finansiranja mogu se prijaviti univerziteti, fakulteti, naučno-istraživački instituti, centri za obrazovanje i obuku, stručna udruženja/sindikati, države/regije/gradovi/općine/lokalne uprave, međunarodne organizacije, mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih), mikro preduzeća (<10 zaposlenih), nevladine organizacije, javne usluge, start-up preduzeća, velika preduzeća (> 250 zaposlenih), udruženja, državne vlade.

Program Kreativna Evropa 2021-2027: ima Budžet od 2,44 milijarde eura. Kreativna Evropa ulaže u akcije koje jačaju kulturnu raznolikost i odgovaraju na potrebe i izazove kulturnog i kreativnog sektora.

Glavni ciljevi programa su:

- Čuvanje, razvoj i promocija evropske kulturne i jezičke raznolikosti i naslijeđa,
- Povećanje konkurentnosti i ekonomskog potencijala kulturnog i kreativnog sektora, posebno audio-vizuelnog sektora

Noviteti programa će doprinijeti oporavku ovih sektora, pojačavajući njihove napore da postanu inkluzivniji, digitalniji i ekološki održiviji.

Program Digitalna Evropa (DIGITAL): je novi program finansiranja EU usmjeren na uvođenje digitalne tehnologije u preduzećima, za građane i u javnim upravama. Kako učiniti Evropu zelenijom i digitalnijom su dvostruki izazovi za našu generaciju, a naš uspjeh u njihovom susretu će definisati našu budućnost. Evropska komisija je počela da gleda na zeleniju Evropu kroz prizmu Evropskog Zelenog dogovora. Istovremeno, otvara se i diskusija o prelasku u digitalniji svijet: digitalna tranzicija. Digitalna tehnologija i infrastruktura imaju ključnu ulogu u našem privatnom životu i poslovnom okruženju. Oslanjamo se na njih da komuniciraju, rade, unapređuju nauku i daju odgovore na aktuelne ekološke probleme. Istovremeno, pandemija COVID-19 istakla je ne samo koliko se oslanjamo na našu tehnologiju koja će nam biti dostupna, već i koliko je važno da Evropa ne bude nezavisna od sistema i rešenja koja dolaze iz drugih regiona svijeta. Program Digitalna Evropa će obezbijediti strateška sredstva za odgovor na ove izazove, podržavajući projekte u pet ključnih oblasti kapaciteta: superračunari, vještačka inteligencija, kibernetička bezbjednost, napredne digitalne vještine i široka primjena digitalnih tehnologija širom ekonomije i društva, uključujući i kroz centre za digitalne inovacije. Sa planiranim ukupnim Budžetom od 7,5 milijardi eura (po trenutnim cijenama), ima za cilj da ubrza ekonomski oporavak i oblikuje digitalnu transformaciju evropskog društva i ekonomije, donoseći koristi svima, ali posebno malim i srednjim preduzećima. Program Digitalna Evropa se neće baviti ovim izazovima u izolaciji, već će dopuniti sredstva koja su dostupna kroz druge programe EU, kao što su program Horizont Evropa za istraživanje i inovacije i Instrument za povezivanje Evrope za digitalnu infrastrukturu, Instrument za oporavak i otpornost i strukturni fondovi, da pomenemo samo neke. To je dio sljedećeg dugoročnog Budžeta EU, Višegodišnjeg finansijskog okvira 2021-2027.

8 NAČIN PROVOĐENJA, PRAĆENJA, IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE STRATEŠKOG DOKUMENTA

8.1 Odgovor na izazove - partnerstva

Ključni način implementacije strategije je razvoj partnerstava među učesnicima u industrijskoj politici, a to su preduzeća odnosno industrija, obrazovne i naučno-istraživačke institucije i institucije za podršku preduzetništvu, zatim vlada tj. donosioci javnih politika i predstavnici korisnika - od sindikata do udruženja kupaca, studenata i ostalih.

Graf 23. Akteri u razvoju industrije



Kako bi akteri mogli sarađivati, potrebna je orkestracija. Orkestracija uspostavlja upravljanje mrežom aktera i njihovih aktivnosti tako da mreža kao takva može ispuniti ciljeve tranzicije, njihove zahtjeve i poslovne potrebe. Orkestracija posmatra partnerstvo kao cjelinu a ne kao pojedinačne dijelove, te sinhronizira sve dijelove mreže radi što djelotvornijeg ostvarivanja dogovorenih ciljeva. Orkestracija doprinosi standardizaciji upravljanja i koordinaciji procesa pri realizaciji uloga i aktivnosti kroz cijelu strategiju i u partnerstvima. Kroz dobro osmišljenu i implementovanu funkciju orkestracije, preduzećima i drugim akterima omogućuje se učinkovitija implementacija potrebnih aktivnosti.

Graf 24. Partnerstvo i orkestracija



IZVOR: OECD, Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), 2022

8.2 Strateška načela - principi djelovanja

Strateška načela predstavljaju osnovne smjernice i pravila djelovanja partnerstva i služe kao osnova za razmatranje i donošenje odluka o dugoročnom smjeru razvoja. Kada se pravilno koriste, strateška načela pomažu akterima da ostvare rast i steknu konkurentsku prednost na tržištu.

1. **DRUŠTVENA MISIJA:** Strategija se zasniva na društvenoj koristi, pa je stoga u djelovanju kroz partnerstva odnosno lance vrijednosti potrebno voditi brigu o zajednicama u kojoj industrija posluje.
2. **UKLJUČIVOST:** Svih aktera iz industrije, institucija nauke i društva, te javnih aktera koji izrađuju i donose strateške odluke.
3. **INTERNACIONALIZACIJA:** Zbog slabe koncentracije znanja i opreme potrebno je uvezati sve koji djeluju u industriji.
4. **POVEZIVANJE I SARADNJA:** Sva ulaganja moraju jačati povezivanje usmjereno na znanje, tehnologije, razvoj.
5. **JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO:** Privatni i javni akteri moraju naći načine da rade zajedno, a istovremeno samostalno donose odluke u okviru svog dijela odgovornosti.
6. **USVAJANJE TRANZICIJE I CIRKULARNIH MODELA:** Industrija mora ući u tranziciju, što znači da je preduzećima potrebno omogućiti ulaganja u tehnologije i znanje.
7. **USKLAĐENOST SA CILJEVIMA FBiH:** Sve aktivnosti industrijske tranzicije potrebno je u najvećoj mjeri usklađivati sa ciljevima razvoja FBiH.
8. **USMJERENA ULAGANJA:** U tranziciji je potrebno podržati ulaganja u četiri ključna smjera da bi došlo do tranzicije. To su ulaganje u: napredne tehnologije (proizvodnja, uslužni procesi, digitalizacija), ulaganje u IRI⁴⁶ blizu tržišta (za razvoj novih proizvoda i rješenja), ulaganje u nove poslovne modele koji će povezati preduzeća i sistem javnih podsticaja, i ulaganje u vještine odnosno znanja koje je potrebno u raznim fazama tranzicije, odnosno od faze pripreme, tranzicije pa do faze rasta.
9. **EFIKASNA INFRASTRUKTURA ZA PODRŠKU:** Pri uvezivanju industrije sa mrežom institucija i infrastrukturom za podršku preduzetništvu načelno je potrebno postići promjenu u načinu dogovaranja i poslovanja svih i otvoriti poslovanje.

⁴⁶ Istraživanje, razvoj i inovacije

8.3 Strategija na 10 godina



Implementacija strategije je zamišljena u 5 velikih koraka. Svaki od tih koraka zahtjeva veliki implementacijski kapacitet svih uključenih, kao i jaku motivaciju politike za uspjeh industrije.

8.3.1 Korak A: INICIJACIJA (godine 0-3)

Prvi korak u provođenju strategije je razvoja partnerstva koja će pokrenuti saradnju između aktera u industriji, na polju istraživanja, obrazovanja i razvoja, politici i korisnicima proizvoda i usluga, te pokrenuti međusektorsku saradnju. Ovaj korak će dati prve rezultate i procjene kako implementirati strategiju, koji su prioritetni pravci razvoja i kako postići viziju razvoja industrije.

Interes javne politike treba da bude izgradnja jake industrijske baze u FBiH, što na dugi rok traži veća i fokusirana ulaganja, a za što je sa druge strane potrebno stvoriti uslove za veća javna i privatna ulaganja u industrijski razvoj. Da bi bili sposobni dobro pratiti razvoj industrije, provoditi veća ulaganja iz budžeta i održavati partnerstva, potrebno je pripremiti i pokrenuti plan za izgradnju kapaciteta u javnim tijelima i privatnom sektoru, kako bi svi zajedno mogli podržati jačanje industrije preko raznih alata koje će se u FBiH razvijati. Neophodno je u prvom koraku i pokrenuti programe razvoja znanja, vještina i razvoja ljudskih potencijala koji će u okviru svih partnera podržati stvaranje rezultata ove strategije.

8.3.2 Korak B: PONOVDNA PROCJENA i REKALIBRACIJA (godina 4)

U drugom koraku, koji bi objektivno trebalo provesti u četvrtoj godini implementacije ove strategije, potrebno je procijeniti postignuća i redefinisati strategiju tamo gdje će se pokazati da strategije ne djeluje u željenom pravcu. Provjeru je potrebno obaviti zajedno sa svim ključnim akterima ove javne politike, kako bi se usaglasili ciljevi, prioriteti i mjere strategije sa industrijskim okvirom FBiH (znači i s drugim industrijama) i usaglasili strategiju sa pregovorima i dogovorima iz Poglavlja 20 i drugim srodnim poglavljima pregovora sa EU.

U ovoj, četvrtoj, godini je potrebno pokrenuti implementaciju većih programa ulaganja u industriju, jer će do tada preko partnerstava već biti jasno koji proizvodi i usluge su za razvoj industrije prioritetni. Također je važno definisati tehnološke i istraživačke ciljeve sa jasnim okvirom znanja koji je potreban. Potrebno je nastaviti sa izgradnjom kapaciteta u javnom i privatnom sektoru i obrazovanju.

8.3.3 Korak C: ZAHTJEVATI PROMJENE (godine 5-7)

U periodu od pete do sedme godine, već bi se trebale vidjeti promjene koje su industrija i ostali partneri uspjeli primijeniti preko implementacije strategije. Preko monitoringa je potrebno jasno definisati nove polazne indikatore i provjeriti djelovanje mjera koje su bile implementirane, te izvršiti promijene onih koje ne djeluju prema ciljevima strategije.

U ovom periodu bi trebalo obezbjediti primjenu rezultata EU projekata i platformi u koje će se uključiti partneri iz FBiH i pokrenuti jaku međunarodnu promocija industrije.

8.3.4 Korak D: INTERNACIONALIZACIJA (godine 6-10)

Od šeste godine do kraja perioda implementacije strategije, potrebno je ojačati međunarodnu promociju industrije u međunarodnom okviru, sa ciljem uključivanja industrije u međunarodne lance vrijednosti koje će se zasnivati na vlastitom znanju, proizvodima i uslugama. Sve to bi trebalo značiti, da će industrija i ostali partneri zaposliti više ljudi u višim platnim razredima što je pored povećane dodane vrijednosti ujedno i cilj industrijske politike.

8.3.5 Korak E: NOVA STRATEGIJA (godine 9-10)

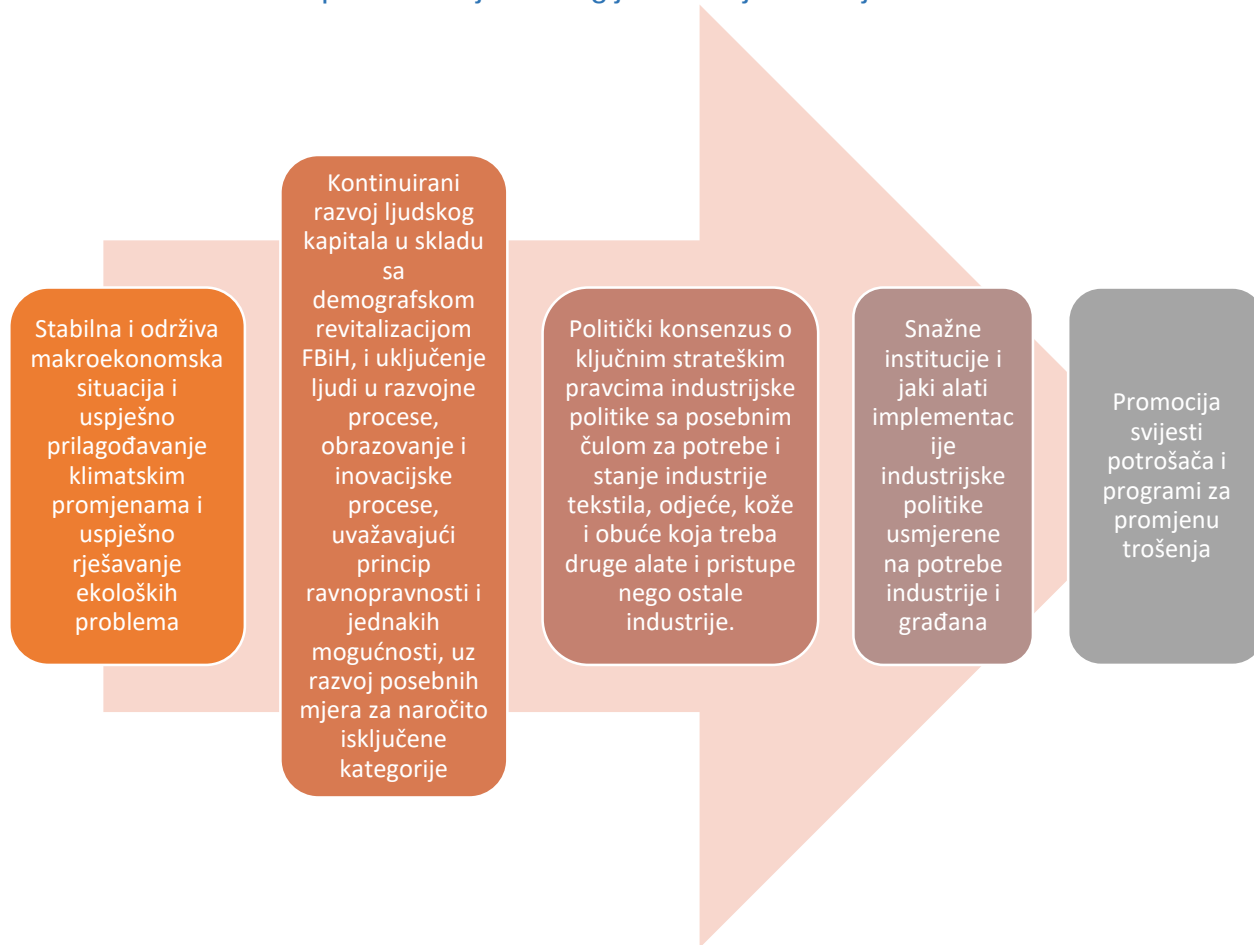
Od osme godine do desete godine realizacije ove strategije potrebno je postaviti novu strategiju razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH koja će zadržati uspješne mjere i redefinisati nefunkcionalne alate kojima je politika uticala na razvoj industrije.

8.4 Analiza rizika

Rizik se odnosi na potencijalno buduće odstupanje od očekivanih ishoda, što ukazuje na neizvjesnost sa kojom bi se FBiH mogla suočiti u postizanju ciljeva ove strategije prilikom njene implementacije. Prilikom pripreme strategije definisan je nivo neizvjesnosti koji je FBiH „spremna“ prihvatiti da bi ostvarila ciljeve, pri čemu smo testirali rizike različitog tipa i porijekla (iz unutrašnjih i vanjskih izvora). Identifikovane rizike potrebno je grupisati u kategorije na osnovu njihove prirode. Rezultati analize rizika su ugrađeni u mjere ove strategije, dok je dio rizika potrebno ugraditi u druge strategije.

Vjerojatnost	Visoka		Loša transparentnost, slaba partnerstva mogu narušiti povjerenje aktera u industriji i time implementaciju i efikasnost sredstava koja će biti uložena u provođenje mjera.	Nedovoljno razumijevanje potrebe za razvijanjem ljudskog kapitala, neprimjenjujući princip ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti, smanjuje se produktivnost i konkurentnost, te povećava zavisnost o manje akumulativnim poslovima i time povećava nezaposlenost i slabi sposobnost odgovora na globalne promjene na tržištu.	Povećanje migracije radne snage i demografske promjene, nedostatak ljudi i nedostatak kvalitetnih radnih mjesta mogu dovesti do većih poremećaja u TOKO industriji, povećane nejednakosti (teritorijalna raspoređenost radnika i mogućnosti za zapošljavanje) i društveno-ekonomskih tenzija, što utiče na dugoročnu održivost.
	Srednja			Davanje prioriteta kratkoročnim ekonomskim dobicima može negativno uticati na dugoročnu održivost industrije i potencijalno uzrokovati ekonomsku nestabilnost cijele industrije. Nedostaci u upravljanju (politike i industrije) mogu narušiti povjerenje javnosti, dovesti do lošeg upravljanja, potkopati ciljeve i kredibilitet ove strategije.	Neadekvatno uvođenje standarda i brige za okolinu ometaju efikasno donošenje odluka i sprovođenje politika i otežavaju plasiranje proizvoda na tržišta. Slabo i sporo prihvatanje novih tehnologija može usporavati povećanje produktivnosti i dalje uticati na životnu sredinu što će i dalje narušivati razvoj FBiH.
	Mala				Neadekvatna volja politike i industrije i slaba odgovornost u implementaciji strategije može oslabiti efikasnost grana industrije i potencijalno ometati razvoj drugih grana industrije i teritorijalni razvoj FBiH
		Nizak	Umjeren	Značajan	Velik
Uticaj					

8.5 Preduslovi za implementaciju strategije i razvoj industrije



8.6 Sistemske promjene neophodne za kvalitetnu implementaciju

Implementacija strategije zahtijeva sistemsku transformaciju koja će povećati efikasnost i agilnost politike razvoja industrije. Sistemske promjene zahtijevaju inovativne načine razmišljanja, redizajn politika, svježije pristupe i usvajanje novih tehnologija. Važno je da je otpornost na krize i promjene ugrađena u takvu izmjenu načina razmišljanja. Sistemske promjene traju, pa ih je potrebno odmah pokrenuti da bi donijele pomake u implementaciji.

- Stvaranje vrijednosti se zasniva na preduzetništvu, a procesi su vođeni inovacijama.
- Znanje i razvoj vještina su fleksibilni i fokusirani procesi koje treba razvijati u skladu sa potrebama i traže stalnu pažnju.
- Postizanje efikasnosti primjenom novih tehnologija i poslovnih modela je samo dio procesa koji treba biti zasnovan na znanju i novim poslovnim modelima kako bi imao pozitivne društvene rezultate i smanjio uticaj na okolinu.
- Samo saradnja između različitih zainteresovanih strana omogućava bolje rezultate, što podrazumijeva i međusektorsku saradnju koja će obezbjediti uključivanje svih zainteresovanih strana i prepletanje politika, strategija i alata.
- Javne usluge i finansiranje mjera moraju biti dizajnirane u skladu sa potrebama korisnika, a mjere se uticajem. Nacionalni programi podrške (finansijski i nefinansijski) imaju za cilj transformaciju industrije kroz poštenu tranziciju.
- Donošenje odluka je zasnovano na partnerstvu, podacima i dokazima.
- Održivost okoline i ekološko blagostanje su prioritet razvoja, kako za stanovništvo tako i za industriju, pa je tu potrebna velika pažnja i implementacija propisa.
- Treba preći sa kratkoročnog na dugoročno planiranje i viziju, kao i na sistemski pristup implementaciji strategije. To, pored ostalog, podrazumijeva integraciju javnih i privatnih resursa i inovativnih mehanizama i instrumenata razvoja.

8.7 Okvir za praćenje, evaluaciju i izvještavanje

8.7.1 Evaluacija

Prema Uredbi o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH, za sve strateške dokumente u FBiH obavezne su:

- Ex-ante (prethodna evaluacija), koja se radi u fazi izrade strateških dokumenata, prije njihovog usvajanja i
- Evaluacija u toku, koja se radi u preposljednoj godini implementacije strateških dokumenata.

Ex-ante evaluacija se radi sa ciljem unapređenja kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateških dokumenata. Ex-ante evaluacija Strategije je urađena u periodu od aprila do jula 2024. godine.

Evaluacija u toku se radi sa ciljem utvrđivanja stepena implementacije strateških dokumenata, te efektivnosti planiranih mjera i rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima, kao i sumiranja rezultata i obezbjeđivanja ulaznih elemenata za strateške dokumente za sljedeći planski ciklus.

Evaluacija u toku će se raditi u preposljednoj godini implementacije strategije (2031. godine) i nju će, također, provesti nezavisni vanjski evaluator, dok će se evaluacija na sredini perioda implementacije raditi ukoliko se za tim ukaže potreba.

Ovu strategiju je u 2027 godini potrebno detaljno vrednovati i napraviti potrebnu adaptaciju strateških odluka. Osnova evaluacije mora biti partnerstvo koje će se za provođenje ove strategije razviti. Rezultati i dostignuća tih partnerstava je potrebno ugraditi u promijenjene strateške odluke ove strategije.

Evaluacija ove strategije omogućit će detaljniji osvrt na efekte razvoja i uticaj implementacije na muškarce i žene kao i na socijalno ugrožene grupe građana.

Za indikatore koji imaju oznaku "M/Ž" nakon naziva odabranih indikatora potrebno je prikupljati, pratiti i analizirati kao indikatore koji su rodno osjetljivi/razdvojeni po spolu, te na taj način i izvještavati o postignutim rezultatima.

8.7.2 Implementacija

Način izrade trogodišnjih i godišnjih planova rada propisan je u čl. 11. i 12. Uredbe o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH.

Implementacija strategije će se vršiti putem trogodišnjih i godišnjih planova rada organa uprave. Prilikom izrade trogodišnjeg plana rada, organi uprave imaju obavezu preuzeti relevantne mjere iz strategije za čiju implementaciju su nadležni, sa pripadajućim indikatorima, kao i polazne i ciljne vrijednosti indikatora za svaku godinu trogodišnjeg perioda.

Mjere iz strategije se unose kao programi u trogodišnji plan rada, a svaki program u trogodišnjem planu rada utvrđuje se i kao program u Dokumentu okvirnog proračuna (DOB) sa dodijeljenom šifrom. To znači da je mjera iz strategije jednaka programu u trogodišnjem planu rada i DOB-u.

Za svaku od utvrđenih mjera definišu se aktivnosti/projekti, čija realizacija u trogodišnjem periodu doprinosi ostvarenju mjere, prioriteta i strateškog cilja iz ove strategije.

U godišnji plan rada organi uprave na svim nivoima vlasti preuzimaju odabrane programe iz trogodišnjeg plana rada. Godišnji plan rada je implementacijski dokument sa aktivnostima/projektima koji će se preduzimati na godišnjem nivou kako bi se realizovali programi iz trogodišnjeg plana rada i ostvarile mjere, prioriteti i strateški ciljevi iz strateškog dokumenta.

Ako organ uprave sa bilo kog nivoa vlasti pored trogodišnjih i godišnjih planova rada priprema i akcione planove za implementaciju strateških dokumenta, obaveza je da se aktivnosti iz akcionih planova evidentiraju u godišnjim planovima rada.

Pored godišnjeg programa rada koji radi svaki organ uprave pojedinačno na svim nivoima vlasti, Federalni zavod za programiranje razvoja (FZZPR) radi godišnji program rada Vlade FBiH, nadležna jedinica za planiranje razvoja na nivou kantona radi godišnji program rada kantona, a općinski tajnik radi godišnji program rada jedinice lokalne samouprave. Usvojeni trogodišnji i godišnji programi rada objavljuju se na web stranici vlada i organa uprave na svim nivoima vlasti.

8.7.3 Monitoring i izvještavanje

Monitoring predstavlja sistemsko i kontinuirano prikupljanje, analiziranje i korišćenje podataka i indikatora radi mjerenja napretka realizacije strategije, u svrhu preduzimanja odgovarajućih mjera radi eventualnih korekcija i izvještavanja o ostvarenim rezultatima.

Za uspješno provođenje monitoringa, sve organizacijske jedinice u federalnom organu uprave ili kantonalnom organu uprave (samo u dijelovima gdje su planirane takve mjere) trebaju uspostaviti i redovno ažurirati elektronske evidencije o implementaciji strategija kao i indikatore ostvarenja strateških ciljeva, prioriteta i mjera iz strategije, te indikatore iz godišnjeg plana rada. Ove evidencije su osnova za izradu izvještaja o radu organa uprave na svim nivoima vlasti i izradu Izvještaja o razvoju.

- Godišnji izvještaj o radu priprema se sa ciljem praćenja provođenja planiranih aktivnosti/projekata i ocjenu doprinosa u ostvarivanju programa (mjera) organa i institucija.
- U godišnjem izvještaju o radu precizno se navodi da li su i u kojoj mjeri izvršene planirane aktivnosti iz godišnjih programa rada, zatim očekivani i ostvareni rezultati, planirana i utrošena sredstva za izvršenje aktivnosti i, za eventualno neizvršenje, razlog za neizvršenje ili djelomično izvršenje.
- Izvještaj o implementaciji strategije je implementacioni dokument kojim se na godišnjem nivou sagledava: stepen implementacije, opći trendovi razvoja, kao i napredak u ostvarivanju strateških ciljeva iz ove strategije.
- Izvještaj o razvoju za Vladu FBiH priprema FMERI, koji isto tako vrši koordinaciju procesa monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji strategije, što podrazumijeva aktivnu saradnju sa institucijama nositeljima implementacije i monitoringa. U pripremu izvještaja FMERI uključuje partnerstva koja su bila formirana u cilju provođenja strategije i o razvoju izvještava Vladu FBiH, svake dvije godine. Nakon usvajanja na Vladi FBiH, Izvještaj o implementaciji strategije objavljuje se na web stranici FMERI.

9 PROCES KONSULTACIJA

Proces konsultacija je od početka postupka pripreme ove strategije bio otvoren i partnerski. Time je strategija odmah na početku ukazala na budući pravac implementacije strategije, kada će se od svih nas u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH očekivati promjena obrasca ponašanja.

Strategija je tako postavljena putem uključivanja aktera iz industrija, institucija znanja i društva, te javnih aktera koji izrađuju i donose strateške odluke. Od početka pripreme, strategije je povezala privatne i javne aktere koji moraju naći načine kako raditi zajedno, a istovremeno su imali priliku da samostalno predlože svoje viđenje i prijedloge za buduće mjere.

Strategija je stalno usklađivana sa ciljevima razvoja na nivou FBiH, pa su tako sve aktivnosti u vezi sa tranzicijom industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u najvećoj mjeri usklađeni sa ciljevima razvoja FBiH.

Posebna pažnja u procesu konsultacija je bila posvećena pravovremenom uključivanju aktera, njihovoj nezavisnosti i reprezentativnosti. Do pripreme ovog nacrtu strategije održano je 42 sastanka sa preduzećima (velika, srednja i mala), sindikatima, nevladinim organizacijama, ministarstvima, kantonima i udruženjima, odnosno kantonalnim i federalnim komorama i Vanjskotrgovinskom/Spoljnotrgovinskom komorom BiH.

Tabela 26: Konsultativni proces

Potreba	Dio procesa	Kvalitativni doprinos konsultacija
Analiza stanja	Priprema analitičkih osnova za strategiju april. maj 2024	Proces razumijevanja stanja u industriji i društvu kao dio procesa definisanja strateškog okvira za ovu industriju.
Testiranje pouzdanosti informacija, podataka iz drugih izvora i testiranje naših zaključaka na osnovu podataka	Definisanje problema, potreba i potencijalnih alata i mjera april. maj 2024	Konsultacije i učešće javnosti su povećali kvalitet osnove za definisanje politike i pomogli u definisanju boljih mjera
Zajedničko učenje	Cijeli proces pripreme strategije	Učešće javnosti će omogućiti sagledavanje i razmjenu mišljenja među učesnicima, što dovodi do kolektivnog učenja i razvoja partnerstava.
Osnaživanje i emancipacija pojedinaca i grupa	Cijeli proces pripreme strategije	Učešće javnosti mijenja obrazac raspodjele moći i time osnažuje pojedince i grupe.
Korištenje eksperimentalnog i lokalnog, odnosno primijenjenog znanja	Definisanje ciljeva, prioriteta i mjera maj, juni 2024	Učešće javnosti povećalo je kvalitet donošenja odluka pružanjem odgovarajućih znanja.
Uticaj na odluke	Definiranje ciljeva, prioriteta i mjera maj, juni 2024	Učešće javnosti je onima koji su pogođeni odlukom dala mogućnost da utiču na odluku.
Stvaranje legitimiteta	Na kraju procesa, tokom finalnog „čišćenja“ strategije i dovršavanja plana, te priprema strategije za politički dio procesa usvajanja na Vladi FBiH u Parlamentu FBiH. juni, juli 2024	Učešće javnosti legitimizira odluke o mjerama, čime se obezbjeđuje legitimitet odluke.

10 DODACI

Tabela 27: Sažeti pregled strateškog dokumenta

Red. br. oznaka	Naziv	Indikatori i finansijski izvori		
1 Strateški cilj	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	Indikatori strateškog cilja	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Tekstil i odjeća kao % dodate vrijednosti u proizvodnji – BiH	11 % (2021)	14%
		Smanjenje količine otpada iz industrije C13-C15 Proizvodnja tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda	5.804,31 tona (2020)	2.000 tona
		Smanjenje količine opasnog otpada iz industrije C13-C15 Proizvodnja tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda	148,76	50 tona
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		4.500.000	31.000.000	35.500.000
1.1 Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz poticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Uspostava jednog od oblika preduzetničke infrastrukture za razvoj u tekstilnoj industriji ⁴⁷	0	1
		Broj novih proizvoda odnosno usluga koje su definisala partnerstva	0	10
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		2.500.000	8.000.000	10.500.000
1.1.1 Mjera	Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Uspostava centraliziranog projekta povezivanja aktera industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	1
		Broj aktera koji su povezani u projekte povezivanja	0	50
		Broj poslovnih planova za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće	0	20
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
1.1.2 Mjera	Projekti inovacija i razvoj proizvoda i usluga	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj projekata inovacija i razvoj proizvoda i usluga	0	20
		Broj projekata inovacija i razvoj proizvoda i usluga od važnosti za FBiH i njene ciljeve razvoja	0	10
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		1.000.000	3.000.000	4.000.000
1.1.3 Mjera	Podrška za komercijalizaciju inovacija i proizvoda i aktivaciju znanja u podršku internacionalizaciji	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj aplikacija za EU centralizirane programe za razvoj projekata povezanih sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	0	10
		Broj finansiranih projekata u okviru EU centralizovanih programa za razvoj projekata povezanih industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		500.000	5.000.000	5.500.000
1.2 Prioritet	Tehnološka obnova i podrška prijelazu na niskokarbonsku i cirkularnu ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj preduzeća koji je uveo cirkularne principe dizajna i proizvodnje proizvoda i usluga	0	50
		Smanjene količine otpada iz industrije (C13-C15) proizvodnja tekstila, odjeće, kože, i srodnih proizvoda koja je deponovan na sanitarne deponije	Nema podatka	Smanjene za 80%
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		2.000.000	23.000.000	25.000.000

⁴⁷ Preduzetnički centri, poslovni inkubatori, preduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, centri kompetencije i klasteri

1.2.1 Mjera	Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoline i prilagođavanje klimatskim promjenama	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj proizvoda koji je primijenio digitalni pasoš	0	300
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		1.000.000	4.000.000	5.000.000
1.2.2 Mjera	Jačanje pozicije u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologije, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzanje usvajanje tehnologija	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj projekata koji se odnose na zajedničke nabavke opreme ili tehnologija za razvoj i industrijalizaciju proizvoda i usluga	0 projekata	10 projekata
		Program sufinansiranja opreme u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće iz Budžeta FBiH na osnovu planova partnerstava	0 KM	20 miliona KM godišnje
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		1.000.000	19.000.000	20.000.000
2 Strateški cilj	Industrija se temelji na znanju i otvorenim procesima	Indikatori strateškog cilja	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj učenika upisanih u dualni sistem obrazovanja	0	100 učenika na svim nivoima obrazovanja
		Broj studenata upisanih u visokoškolske ustanove smjer tekstil, koža, obuća	12 (2022/2023)	50 studenata
		Rast bruto (neto) plate u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće - Proizvodnja tekstila - Proizvodnja odjeće - Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	1.048 (738) KM 972 (729) KM 907 (702) KM	Rast od 40%
		Broj projekata koje provode preduzeća i naučnoobrazovne institucije u cilju razvoja novih proizvoda	0	20
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		2.000.000	1.000.000	3.000.000
2.1 Prioritet	Razvijanje i privlačenje talenata kroz njegovanje znanja, karijera i odgovornosti za zaposlene	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj lica koje su uključene u program osposobljavanja na radnom mjestu od 6 do 12 mjeseci	0	200 godišnje
		Povećanje upisa u škole u programe tekstila, kože, obuće i odjeće	824 (2022/2023 na svim nivoima obrazovanja)	Povećanje za 12 % na godišnjem nivou
		Broj lica kojima je uvezan radni staž uz podršku iz Budžeta Vlade FBiH	XXX	XXX
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
2.1.1 Mjera	Zajednički programi razvoja znanja: Aktivacija, motivacija i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motivacija i obrazovanje odraslih; aktivacija, motivacija i obrazovanje mladih	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Definisanje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće za razvoj obrazovnih i drugih karijernih programa	0	1 analiza godišnje
		Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće među mladima, odraslima i među upravljačkim kadrom	0	Proveden jedan plan promocije godišnje
		Kantonalni program stipendiranja za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3 kantona uz najmanje 200.000 KM godišnje
		BudžetKM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		1.000.000	1.000.000	2.000.000
2.1.2 Mjera	Razvoj specijalističkih kompetencija kod radnika i prekvalifikacija	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Uspostavljeni i funkcionalni sistemi dualnog obrazovanja povezani sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	1	5
		Broj lica koje su se prekvalifikovale ili dokvalifikovale u sistemu obrazovanja	0	100 godišnje

	Broj lica koje su se uz pomoć sistema obrazovanja zaposlile na boljem radnom mjestu u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	50 godišnje
	BudžetKM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
	1.000.000		1.000.000

Tabela 28: Detaljan pregled mjera

Veza sa strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije
Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz podsticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda
Naziv mjere	Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Akteri u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH su slabo povezani, na tržištu djeluju samostalno i ne povezuju se na strani razvoja proizvoda kao ni na strani prodaje odnosno servisiranja kupaca. Formiranje partnerstava je ključna mjera ove strategije, kojom treba uspostaviti partnerstva za implementaciju strategije kroz povezivanje aktera da bi se utvrdili pravci razvoja, tehnologije i znanja koja će biti neophodna u budućnosti. Organizator povezivanja u početku mora uspostaviti veze između potencijalnih partnera, izanalizirati industrije i predložiti pravce razvoja kako bi u određenom trenutku partneri zajedno mogli definisati zajedničke projekte i ostvariti kvalitetnu industrijsku koordinaciju i saradnju. Integrator, preduzeća, institucije preduzetničke infrastrukture i institucije razvoja i znanja će se kasnije morati de facto otvoriti prema tržištu i uklopiti u projekte inovacija i razvoja novih proizvoda. Kako bi došlo do povezivanja potrebno je definisati viziju koju će dijeliti svi akteri, a pogotovo oni koji imaju sopstvene kapacitete za razvoj inovacija i proizvoda. Povezivanje se mora odvijati unutar industrije i među različitim industrijama u cilju ostvarivanja potencijala razvoja. Unutar partnerstava, odgovornosti svakog partnera moraju biti jasno definisane i doprinos svakog partnera mora biti otvoreno vrednovan. Poslije uspostave partnerstva organizator može preuzeti funkciju monitoringa i evaluacije rada partnerstva, koje bi se odvijalo na nivou projekata.
Strateški projekti	Povezivanje u industrijska partnerstva Kada gledamo moguće tipove povezivanja identifikujemo povezivanje za znanje, za inovacije, međunarodnu orijentaciju, pristup kompetencijama i radnoj snazi, vidljivost i atraktivnost te partnerstva za razvoj saradnje kao oštrog povezivanja partnera. Akteri radionice za razvoj partnerstava u FBiH su, kao prioritetne naveli ona partnerstva koja su vezana na razvoj znanja za inovacije i ona partnerstva koja povećavaju pristup kompetencijama i radnoj snazi. Za te oblike saradnje kao prioritetne partnere vide komoru, institucije obrazovanja, tehnološke centre i centre razvoja. Drugi prioritet akteri, su dali onim partnerstvima koja povećavaju međunarodnu orijentaciju, dok su partnerstva koja generalno povezuju partnerstva isto tako potrebna. Faze projekta: • Priprema plana implementacije projekta 2024, • Analize industrija i prijedlozi povezivanja preduzeća po pravcima razvoja (2025) • Povezivanje aktera u partnerstva i plan aktivnosti (2025-2026) • Sastanci i zajedničke analize i planiranje po pravcima razvoja (2026-2027) • Akcioni planovi razvoja proizvoda i usluga da definišu pravce razvoja (2026-2028) • Praćenje rada partnerstava i podrška u razvoju partnerstava (2028-2030) • Sistem monitoringa i izvještavanja FMERI (2025-2030) • Zajednički prijedlozi potrebnih znanja, tehnologija i potencijalnih proizvoda (2027-2030)

	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Uspostava centraliziranog projekta povezivanja aktera industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	1
	Broj aktera koji su povezani u projekte povezivanja	0	50
	Broj poslovnih planova za nove proizvode i usluge u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	20
Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Partnerstva koja će se stvoriti će implementirati projektne aktivnosti pa ih je u tome moguće podržati kako bi dio onih projekta koji su zanimljivi za budućnost FBiH mogli podržati i finansijski. Dugoročno cilj ove mjere je razviti proizvode koji imaju duži rok trajanja, omogućiti lakše popravke, reciklažu, i upotrebu recikliranih materijala. Isto tako je dugoročni cilj ove mjere i promjena, obezbjediti transparentnost duž lanca vrijednosti, aplicirati digitalni pasoš proizvoda i proširiti odgovornost proizvođača.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: 100.000 KM godišnje (ukupno 500.000 KM) Izvor: Budžet FBiH, ostali izvori EU za istraživanje i razvoj		
Period implementacije	2028-2033		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI		
Nosilac mjere			
Ciljne grupe	Partnerstva		

Veza sa strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije		
Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz podsticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda		
Naziv mjere	Projekti inovacija i razvoj proizvoda i usluga		
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Poslije formiranja partnerstva i jasnije slike o pravcima razvoja unutar industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH, potrebno je manjim ulaganjima podsticati direktnu saradnju među partnerima. Projektni tip podrške FBiH omogućava da uđe u one projekte za koje smatra da su od značaja za razvoj, a odustane od onih koji su isključivo poslovnog karaktera – tzv. finansiranje usmjereno na misiju (eng. mission-oriented financing). U ovom djelu moguće je sufinansirati troškove inovacija, istraživanja (blizu tržišta) i razvoja proizvoda i usluga, administracije, pa čak i nabavke opreme i usluga u okviru razvoja proizvoda. Dio te mjere je i podrška za razvoj otvorenih modela inovacije i pripremu rješenja, usluga i proizvoda.		
Strateški projekti	Partnerstva koja će se stvoriti će implementirati projektne aktivnosti pa ih je u tome moguće podržati kako bi dio onih projekta koji su zanimljivi za budućnost FBiH mogli podržati i finansijski. Dugoročno cilj ove mjere je razviti proizvode koji imaju duži rok trajanja, omogućiti lakše popravke, reciklažu, i upotrebu recikliranih materijala. Isto tako je dugoročni cilj ove mjere i promjena, obezbjeđenje transparentnosti duž lanca vrijednosti, aplicirati digitalni pasoš proizvoda i proširiti odgovornost proizvođača.		
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Broj projekata inovacija i razvoja proizvoda i usluga	0	20
	Broj projekata inovacija i razvoja proizvoda i usluga od važnosti za FBiH i njene ciljeve razvoja	0	10

Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: 100.000 KM godišnje (ukupno 500.000 KM) Izvor: Budžet FBiH, ostali izvori EU za istraživanje i razvoj
Period implementacije	2028-2033
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI
Nosilac mjere	
Ciljne grupe	Partnerstva

Veza sa strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije		
Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz podsticanje partnerstva za inovacije i razvoj proizvoda		
Naziv mjere	Potpora komercijalizaciji inovacija i proizvoda i aktivaciji znanja uz podršku internacionalizaciji		
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Kada su projekti spremni za realizaciju, preduzeća i drugi akteri moraju sami obezbjediti njihovu operacionalizaciju i industrijalizaciju, a FBiH može djelomično pomoći u komercijalizaciji inovacija, proizvoda i aktivaciji znanja i podrške internacionalizaciji pripremljenih projekata. Za razliku od dosadašnje podrške, ova podrška treba biti usmjerena na specifična partnerstva, određena tržišta i vrste partnera u domaćem i međunarodnom okruženju. Pored poznatih nastupa na tržištima preko sajмова, bitnije je uspostaviti saradnju između partnerstava iz FBiH i EU, partnerstava u industrijama koje podržava EU, posebno u pripremi projekata za finansiranje iz okvira razvoja, inovacijskih i sličnih poziva, grantova i platformi kao na primjer The European Technology Platform for the Future of Textiles and Clothing (Textile ETP). U okviru ove mjere se podrazumijeva i priprema postupaka proširene odgovornosti proizvođača (EPR) koja od proizvođača zahtjeva preduzimanje odgovornost za cio životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslije završetka životnog vijeka proizvoda. Mjera može podržati industriju da razvije usluge popravke i postupke renoviranja proizvoda i razvoja platformi tržišta polovnog materijala i odjeće.		
Strateški projekti			
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Broj aplikacija za EU centralizovane programe za razvoj projekata povezanih sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	0	10
	Broj finansiranih projekata u okviru EU centralizovanih programa za razvoj, projekata povezanih sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3
Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Novo razvijeni proizvodi i usluge mogu se plasirati na tržište preko prodaje na tržištima ili preko projekta širih EU ili globalnih partnerstava. Efekat te mjere je proširenje znanja i projekta preko granica FBiH kako bi došli do mappinga tržišta i proširenja tržišta. Cilj ove mjere isto tako produžiti rok trajanja proizvoda, omogućiti lakše popravke, reciklažu, i upotrebu reciklirani materijali te implementirati digitalni pasoš proizvoda. Time će se povećati transparentnost poslovanja i odgovornost proizvođača.		
Indikativna finansijska	Iznos: 50.000 KM godišnje (ukupno 250.000 KM) Izvor: privatni, Budžet FBiH, ostali izvori EU za istraživanje i razvoj		

konstrukcija sa izvorima finansiranja	
Period implementacije	2028-2033
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI
Nosilac mjere	
Ciljne grupe	Partnerstva, partneri u EU finansijskim programima za istraživanje i razvoj

Veza sa strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije		
Prioritet	Tehnološka obnova i podrška prijelazu na niskokarbonsku i cirkularnu ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju		
Naziv mjere	Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoline i prilagođavanje klimatskim promjenama		
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Ova industrija prolazi kroz značajnu transformaciju u cilju povećanja društvene odgovornosti, zaštite okoline i prilagođavanja na klimatske promjene kroz razvoj i uvođenje standarda i procedura. Sve te napore je potrebno uvesti u industriju i poslovne akte iz navedenih oblasti, pa je podrška i motivacija od strane FBiH potrebna u smislu pametne regulacije, efikasne administrativne podrške i motivacije za uvođenje istih. U industriji je potrebno uvesti standarde društvene odgovornosti vezane na poštene radne prakse i transparentnost lanca snabdijevanja. Bitni su standardi zaštite okoline, preko regulacije i standardizacije održivih materijala, upravljanja vodom, otpadom i razvoja cirkularnih praksi. Prilagođavanje klimatskim promjenama se odvija kreiranjem radnih mjesta koja su manje osjetljiva na klimatske promjene, upotrebe energije iz obnovljivih izvora, reciklaže i ponovne upotrebe materijala, produženja životnog vijeka proizvoda i sličnih praksi. Treba podržati razvoj i uvođenje certifikata i oznaka (eko-oznake, ISO standardi, Ecolabel, digitalni pasoš proizvoda i slični). Pored standardizacije, bitno je obezbjediti usklađenost industrije i sa lokalnim i EU propisima. Usvajanjem ovih standarda i procedura, tekstilna industrija može značajno unaprijediti svoju društvenu odgovornost, zaštitu okoline i napore na prilagođavanju klimatskim promjenama, što sve doprinosi održivijoj i etičnijoj budućnosti. U okviru ove mjere se podrazumijeva i implementacija proširene odgovornosti proizvođača (EPR) koja od proizvođača zahtjeva preuzimanje odgovornost za cijeli životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslije završetka životnog vijeka proizvoda.		
Strateški projekti			
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Broj proizvoda koji imaju digitalni pasoš	0	200
Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Uvođenje standarda dovodi do kvalitetnije ponude i manjeg negativnog uticaja na životnu sredinu i društvo. Uvođenjem standarda i poslovnih praksi industrija će imati lakši prístup tržištima, a imati će i bolji učinak u domaćem okruženju. Ova mjera će direktno uticati na produženje roka trajanja proizvoda, omogućavanje lakših popravka, povećanje transparentnosti duž lanca vrijednosti sprječavanje mikroplastike, ograničivanje izvoza tekstilnog otpada te implementaciju cirkularnih poslovnih modela.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: 200.000 godišnje (ukupno 1.000.000 KM) Izvor: privatni, Budžet FBiH		
Period implementacije	2025-2030		

Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI
Nosilac mjere	
Ciljne grupe	Preduzeća iz industrije

Veza sa strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije		
Prioritet	Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoline i prilagođavanje klimatskim promjenama		
Naziv mjere	Jačanje pozicija u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologije, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzano usvajanje tehnologija		
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Kako bi industrija tekstila, odjeće, kože i obuće mogla pratiti razvoj industrije u svijetu i parirati efikasnošću svoje proizvodnje, potrebno je ubrzano usvajanje tehnologija. To je moguće samo razvijanjem novih i poboljšanih proizvoda i razvojem tržišta, a pomoci ka novijim tehnologijama se dijelom mogu podržati i sufinansiranjem tehnološke obnove industrije. FBiH može dati podršku za uvođenje savremenih tehnologija preko preduzetničke infrastrukture i razvoja onih vrsta tehnologije koje mogu služiti većem broju aktera (npr. digital twin, preduzetnička oprema za istraživanje i razvoj, oprema za obuku i obrazovanje) ili preko podrške za nabavku opreme i tehnologije za industriju preko sufinansiranja opreme ili poreskih olakšica za nabavku opreme. Ključno je da se postepena tehnološka obnova vrši na osnovu pravaca razvoja koje su definisala partnerstva, jer time FBiH može podržati realizaciju vlastitih ciljeva i strategija ali preko lanaca vrijednosti koji će plasirati usluge i proizvode na tržište. Ova mjera će podsticati korištenje održivih materijala, optimizaciju proizvodnih procesa, i uključanje istraživanja i inovacija u razvoj proizvoda što će podstaći inovacije i podržati prelazak na cirkularnu ekonomiju.		
Strateški projekti	Tehnološka obnova industrije: - Analiza tehnoloških potreba i mogućnosti finansiranja te razvoj finansijske šeme - Dogovor sa industrijom i ostalim partnerima o šemi tehnološke obnove - Objavlivanje šeme tehnološke obnove - Monitoring i evaluacija rezultata		
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Broj projekata koji se odnose na zajedničke nabavke opreme ili tehnologija za razvoj i industrijalizaciju proizvoda i usluga	0 projekata	10 projekata
	Program sufinansiranja opreme u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće iz Budžeta FBiH na osnovu planova partnerstava	0 KM	20 miliona KM godišnje
Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Primjena i uvođenje novih tehnologija i postupaka ključan je alat povećanja produktivnosti investicije će u većini slučajeva i u većem dijelu troška uvesti sama preduzeća dok javna podrška u tom djelu može ubrzati promijene i time uticati i na zelenu i digitalnu tranziciju industrije općenito. Ta mjera će posredno i direktno povećati reciklažu i upotrebu recikliranih materijala, spriječiti mikroplastiku i podržati implementaciju cirkularnih poslovnih modela.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: 1.000.000 godišnje (ukupno 5.000.000 KM) Izvor: privatni, Budžet FBiH		
Period implementacije	2027-2031		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI		
Nosilac mjere			

Ciljne grupe		Preduzeća iz industrije	
Veza sa strateškim ciljem	Industrija se zasniva na znanju i otvorenim procesima		
Prioritet	Razvoj i privlačenja talenata preko brige za znanje, karijeru i odgovornosti za zaposlene		
Naziv mjere	Zajednički programi razvoja znanja: Aktivacija, motivacija i obrazovanje za bolje upravljanje procesa, aktivacija, motivacija i obrazovanje odraslih, aktivacija, motivacija i obrazovanje mladih		
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće mora biti smještena u okvir planova i dogovora na nivou partnerstava koja će definisati pravce razvoja. Ti pravci razvoja mogu biti odličana osnova za pripremu i provedbu programa promocije industrije tekstila, odjeće, kože i obuće među mladima, odraslima i među upravnim kadrom u cilju većeg upisa u škole, želje za diverzifikacijom u tu industriju kako bi se tu povećao potencijal znanja. Ključni dio tog programa je razumijevanje odnosno definisanje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, a kojim ćemo definisati programe obrazovanja i pripremati ljude za donošenje vlastitih odluka o obrazovanju, razvoju karijere i investicijama. Kao alat za motivaciju za tu industriju potrebno je uspostavljati kantonalne programe stipendiranja (gdje je to potrebno i moguće u saradnji sa preduzećima) za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, koji bi u sistem udružila škole, industriju i kantone koji bi zajednički pripremali programe stipendiranja i iste provodili u onim dijelovima sistema koji su važni za industriju u datom kantonu. Time bi se postigla veća usklađenost između potreba i obrazovanja u pojedinačnim kantonima i industrijama, a mladi bi ranije ulazili u sistem industrije i obrazovanja i omogućio bi se veći upis u deficitarne smjerove.		
Strateški projekti	Kantonalna stipendijska šema za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće • Razvoj sistema stipendijskih šema za zapošljivanje po kantonima i analiza potreba i spremnosti industrije • Priprema zakonskog osnova i javnih poziva za poslodavce i stipendiste. • Objava šeme i ugovaranje stipendija. • Vrednovanje rezultata studenata i monitoring rezultata. • Ponavljanje šema.		
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Definisanje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće za razvoj obrazovnih i drugih karijernih programa	0	1 analiza godišnje
	Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće među mladima, odraslima i među upravljačkim kadrom	0	Proveden jedan plan promocije godšinje
	Kantonalni program stipendiranja za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3 kantona za najmanje 200.000 KM godišnje
Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Razumijevanje budućnosti rada i potreba po radnoj snazi je ključan moment planiranja u obrazovanju, zato je potrebno preko saradnje industrije i obrazovanja doći do dugoročnog plana i motivisati ljude za industriju. Ta mjera utiče na transparentnost duž lanca vrijednosti, razvoj odgovornosti proizvođača, i razvoj cirkularnih poslovnih modela te partnerstva za postizanje ciljeva.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: 50.000 godišnje (ukupno 450.000 KM) Izvor: Budžet FBiH		

Period implementacije	2025-2033
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI
Nosilac mjere	Kantonalna ministarstva razvoja i obrazovanja
Ciljne grupe	Kantoni, preduzeća iz industrije, škole, fakulteti

Veza sa strateškim ciljem	Industrija se zasnova na znanju i otvorenim procesima		
Prioritet	Razvoj i privlačenja talenata preko brige za znanje, karijeru i odgovornosti za zaposlene		
Naziv mjere	Razvoj specijalizovanih kompetencija radnika i prekvalifikacije		
Opis mjere sa okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Na osnovu razumijevanja pravca razvoja iz partnerstava, projekata koje će se provoditi u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće i na osnovu definisanih poslova sutrašnjice, potrebno je uspostaviti kantonalna partnerstva za obrazovanje i u kantonima koji su razvili partnerstva uspostaviti nove principe obrazovanja za mlade i odrasle. U tom okviru potrebno je uspostaviti dualni sistem obrazovanja koji će obuhvatiti i mlade koji se prvi put školuju i odrasle kojima je potrebna dokvalifikacija ili prekvalifikacija. Ovaj sistem mora biti koordinisan sa alatima iz Strategije zapošljavanja FBiH i sistemima obrazovanja u kantonima, ali mu je potrebno dati nov zamah i motivaciju i prilagoditi ga potrebama industrije na nivou kantona. Ova mjera će se u najvećem dijelu provoditi na kantonalmom nivou putem razvoja sistema dualnog obrazovanja koji je u njihovoj nadležnosti. Dio aktivnosti će provoditi federalni i kantonalni zavodi za zapošljavanje. U razvoju alata u okviru te mjere potrebno je usko sarađivati sa partnerstvima koje ćemo formirati u okviru prve mjere iz cilja 1 ove strategije.		
Strateški projekti	Razvoj kompetencija radnika i prekvalifikacije - Definisanje posebnih znanja koja su potrebna na svim nivoima industrije (2025-2026) - Razvoj programa obuke, razvoj kvalifikacija i prekvalifikacija specijalizovanih za TOKO industriju (2026-2027) - Implementacija širokog programa razvoja znanja, vještina specijalizovano za TOKO industriju (2027-2030) Veza na strateški projekt Povezivanje u industrijska partnerstva Zajednički prijedlozi potrebnih znanja, tehnologija i potencijalnih proizvoda (2027-2030).		
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Uspostavljeni i funkcionalni sistemi dualnog obrazovanja povezani sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	1	3 kantona
	Broj lica koje su se prekvalifikovala ili dokvalifikovala u sistemu obrazovanja	0	100 godišnje
	Broj lica koje su se uz pomoć sistema obrazovanja zaposlile na boljem radnom mjestu u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	50 godišnje
Efekt razvoja i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Obrazovanje ljudi po specifičnim zahtjevima tržišta je osnova razvoja industrije pa i samog obrazovanja. Mjera mora uspostaviti sistem dualnog obrazovanja posebne programe obrazovanja po specifičnim potrebama industrije po kantonima. Ta mjera utiče na transparentnost duž lanca vrijednosti, razvoj odgovornosti proizvođača i razvoj cirkularnih poslovnih modela te partnerstva za postizanje ciljeva.		
Indikativna finansijska	Iznos: dodatno mimo alata strategije zapošljavanja FBiH i sistemskog finasiranja obrazovanja 100.000 godišnje (ukupno 500.000 KM)		

konstrukcija sa izvorima finansiranja	Izvor: Budžet FBiH
Period implementacije	2025-2030
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	FMERI u koordinaciji sa FMRSP i kantonima
Nosilac mjere	Kantonalna ministarstva razvoja i obrazovanja
Ciljne grupe	Mladi, zaposleni, poslovodni kadar, preduzeća iz industrije, škole, fakulteti

Tabela 29: Sažeti pregled uticaja Strategije razvoja FBiH na Strategiju razvoja industrije TOKO

		Uticaj na strategiju TOKO	Kritične tačke uticaja
STRATEŠKI CILJ 1. UBRZAN EKONOMSKI RAZVOJ			
PRIORITET 1.1. Povećavati stepen digitalizacije ekonomije		Ako želimo postići povezivanje aktera u industriji sa drugim industrijama, digitalna povezanost je ključni uslov takvog razvoja. Svako odlaganje razvoja i primjene digitalne infrastrukture će imati negativan uticaj na daljnji razvoj ove grane, pogotovo u uporedbi sa konkurentima iz susjednih država.	- Povezivanje aktera i znanja potrebnih za primjenu modernih tehnologija. - Novi poslovni modeli. - Pritup tržištima preko digitalnih alata. - Napredni konkurenti.
PRIORITET 1.2. Podržavati transfer i razvoj tehnologija		Istraživačko-inovacijske aktivnosti razvoj koje su povezane industrijom i „close to market research“ imaju brži i veći uticaj na razvoj vlastitih proizvoda u TOKO industriji.	- Istraživanje blizu tržišta za nove proizvode. - Nove tehnologije. - Manji uticaj na okolinu.
PRIORITET 1.3. Podržavati razvoj poslovnog privatnog sektora		Poslovno okruženje igra ulogu u razvoju grane, ali se može iskoristiti kao podsticaj. Isto tako je potrebno olakšati prijelaz u preduzetništvo kako bi povećali inovacije i njihovo pretvaranje u proizvode.	- Prijenos R&D i inovacija u poslovno okruženje. - Izjednačavanje poslovanja svih aktera na tržištu.
PRIORITET 1.4. Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda više dodane vrijednosti		Kako bi se TOKO industrija uključila u globalne lance vrijednosti i sama razvijala nove proizvode, potrebna je zaštita intelektualnog vlasništva i primjena međunarodnih standarda, sertifikata.	Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
STRATEŠKI CILJ 2. PROSPERITETAN I INKLUZIVAN DRUŠTVENI RAZVOJ			
PRIORITET 2.1. Unapređivati sistem obrazovanja		Obrazovanje, naučni rad i naučne baze povezati sa potrebama tržišta rada i potrebama industrije na bazi funkcionalnog sistema obrazovanja i naučnih procesa.	Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
PRIORITET 2.2. Poboljšavati rezultate zdravstvenog sistema		Preko jačanja informatizacije i digitalizacije sistema zdravstvene zaštite razviti baze podatak koje koriste industrijskim akterima u razvoju proizvoda kako bi proizvođači bili usklađeni potrebama korisnika i kriznim situacijama.	Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
PRIORITET 2.3. Ublažiti trend demografskog starenja stanovništva, poboljšati stabilnost porodice i položaj mladih		U razvoju stambene politike i sporta, u procese uključiti mogućnosti industrije koja može ponuditi održive nove materijale.	Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
PRIORITET 2.4. Smanjivati neaktivnost i nezaposlenost, naročito dugoročnu		Efikasnu aktivacijsku i aktivnu politiku zapošljavanja treba podržati zapošljavanjem kvalitetnog kadra u industriji putem mjera aktivne politike i razvoja proizvoda.	Kvalitetan kadar u industriji
PRIORITET 2.5. Smanjivati siromaštvo i socijalnu isključenost		Socijalnu zaštitu usmjeriti na aktivaciju ljudi i njihovu uključenost u inovacije, zapošljavanje preko razvoja kompetencija svih na tržištu rada.	Kvalitetan kadar u industriji
STRATEŠKI CILJ 3. RESURSNO EFIKASAN I ODRŽIV RAZVOJ			
PRIORITET 3.1. Unapređivati zaštitu i korištenje prirodnih resursa		Regulaciju okoline i razvoj komunalne infrastrukture prilagoditi potrebama industrije, kako bi mogla pratiti trendove u tehnologiji i razvoju proizvoda kroz nove tehnologije i rješavanja starih tereta.	Tehnologije i poslovni modeli.
PRIORITET 3.2. Unapređivati kvalitet zraka		Mjere strategije TOKO upotrijebiti za promjenu tehnologija i uvođenje zelenih poslovnih modela.	Tehnologije i poslovni modeli.
PRIORITET 3.3. Povećati energetske efikasnosti		Povećanje energetske efikasnosti i principa „zelenе ekonomije“ i „ekologizacije“ mora voditi u promjenu tehnologija, ali i promjenu poslovnih modela.	Tehnologije i poslovni modeli.

PRIORITET 3.4. Započeti realizaciju energetske tranzicije	Povećavanje udjela obnovljivih izvora energije u finalnoj potrošnji energije mora voditi u promjenu tehnologija, ali i promjenu poslovnih modela.	• Tehnologije i poslovni modeli.
PRIORITET 3.5. Podsticati razvoja ruralnih prostora	Ruralna infrastruktura i dostupnost usluga u ruralnim područjima mora omogućiti razvoj novih proizvoda i funkcionalno povezati industrijske i ruralne teritorije.	• Poslovni modeli • Znanje • Inovacije
PRIORITET 3.6. Povećati otpornost na krize	Upravljanje krizama je prilika za razvoj industrija, pa je potrebno planirati za krizne situacije i sistemske reakcije na krize otvoriti tako da i industrija može dati svoj doprinos.	• Poslovni modeli
STRATEŠKI CILJ 4. TRANSPARENTAN, EFIKASAN I ODGOVORAN JAVNI SEKTOR		
PRIORITET 4.1. Unapređivati vladavinu prava	Povećana efikasnost pravosudnog sistema i borba protiv kriminala, korupcije, govora mržnje i terorizma su osnova povezivanja.	• Uspostava partnerstava među znanosti, preduzećima, institucijama znanja, nevladinim sektorom za razvojne projekte.
PRIORITET 4.2. Staviti javnu upravu u službu građana	Političko i institucionalno vođenje i koordinacija moraju biti usmjereni na povezivanje industrije, naučno-istraživačkog sistema i institucija znanja i nevladinih aktera, kako bi došlo do veće povezanosti i cirkulacije znanja. Koordinaciju izrade, implementacije politika razvoja mora povezati više sektora i tražiti međusobne uticaje.	• Uspostava partnerstava između nauke, preduzeća, institucija znanja, nevladinim sektorom za razvojne projekte.
PRIORITET 4.3. Unapređivati odgovornost u oblasti javnih finansija	Unapređivanje transparentnosti u upravljanju javnim finansijama može podići svijest o potrebi za intenziviranjem državnih mjera za usmjeravanje industrije i podršku industriji u javnim investicijama.	• Razvoj javne infrastrukture u teritorijama i kvalitetu koji je potreban industriji. • Razvoj programa finansijske i nefinansijske podrške industriji i preduzećima koji će biti uticajniji i obimniji nego do sada.

Tabela 30: Lista indikatora na koje potencijalno utječu mjere iz ove strategije

3.8 Postići univerzalnu pokrivenost zdravstvenom zaštitom, uključujući zaštitu od finansijskog rizika, pristup kvalitetnim osnovnim zdravstvenim uslugama i pristup sigurnim, efikasnim, kvalitetnim i pristupačnim osnovnim lijekovima i vakcinama za sve.

5.1 Ukinuti sve oblike diskriminacije svih žena i djevojaka, svugdje.

5.2 Eliminirati sve oblike nasilja nad svim ženama i djevojčicama u javnoj i privatnoj sferi, uključujući trgovinu ljudima i seksualne i druge vrste eksploatacije.

5.4 Prepoznati i vrijednovati neplaćenu njegu i rad u kućanstvima kroz pružanje javnih usluga, infrastrukture i politika socijalne pomoći i promovirati zajedničke odgovornosti za liderstvo na svim nivoima odlučivanja u političkom, ekonomskom i javnom životu.

5.5 Obezbjediti puno i efikasno učešće žena i jednake mogućnosti za liderstvo na svim nivoima odlučivanja u političkom, ekonomskom i javnom životu.

5.a) Preduzeti reforme kako bi se ženama dala jednaka prava na ekonomske resurse, kao i pristup vlasništvu i kontroli nad zemljištem i drugim oblicima imovine, finansijskim uslugama, nasljeđivanju i prirodnim resursima, u skladu sa nacionalnim zakonima.

5.b) Unaprijediti upotrebu omogućavajući tehnologiju, posebno informacionih i komunikacionih tehnologija, radi promovisanja i osnaživanja žena.

6.3 Do kraja 2020. godine poboljšati kvalitet vode smanjenjem zagađenja, eliminisanjem odlaganja i minimiziranjem ispuštanja opasnih hemikalija i materijala, prepoloviti udio neprečišćenih otpadnih voda i značajno povećati reciklažu i bezbjednu ponovnu upotrebu na globalnom nivou.

6.4 Do kraja 2030. godine značajno povećati efikasnost korištenja vode u svim sektorima i obezbjediti održivo povlačenje i snabdijevanje slatkom vodom za rješavanje nestašice vode i značajno smanjiti broj ljudi koji pate od nestašice vode.

6.6 Do kraja 2020. godine zaštititi i obnoviti ekosisteme povezane sa vodom, uključujući planine, šume, močvare, rijeke i jezera.

8.2 Postići viši nivo ekonomske produktivnosti kroz diverzifikaciju, tehnološku nadogradnju i inovacije, između ostalog i kroz naglasak na sektor sa visokom dodanom vrijednosti i radno intenzivne sektore.

8.3 Promovirati politike orijentisane na razvoj, koje podržavaju produktivne aktivnosti, otvaranje dostojnih radnih mjesta, preduzetništvo, kreativnost i inovacije i potiču formalizaciju i rast mikro, malih i srednjih preduzeća, između ostalog i kroz pristup finansijskim uslugama.

8.4 Progresivno unaprijediti, do kraja 2023. godine, globalnu efikasnost resursa u potrošnji i proizvodnji i nastojati da se ekonomski rast razdvoji od degradacije životne sredine, u skladu sa desetogodišnjim okvirom programa o održivoj potrošnji i proizvodnji, pri čemu razvijene zemlje preuzimaju vodeću ulogu.

8.5 Do kraja 2030. godine postići punu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve žene i muškarce, uključujući mlade i lica sa invaliditetom, te jednaku plaću za rad jednake vrijednosti.

8.6 Do kraja 2020. godine značajno smanjiti udio mladih koji nisu zaposleni, obrazovani ili osposobljeni.

8.8 Zaštita radnih prava i promovisanja bezbjednog radnog okruženja za sve radnike, uključujući radnike migrante, posebno žene migrante i one koji su na nebezbjednom radnom mjestu.

9.2 Promovisati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i do kraja 2030. godine značajno povećati udio industrije u zapošljavanju i bruto domaćem proizvodu, u skladu sa nacionalnim prilikama, te udvostručiti njen udio u najnerazvijenijim zemljama.

9.3 Povećati pristup malih industrijskih i drugih preduzeća, posebno u zemljama u razvoju, finansijskim uslugama, uključujući pristupačne kredite i njihovu integraciju u lance vrijednosti i tržišta.

9.4 Do kraja 2030. godine unaprijediti infrastrukturu i obnoviti industrije kako ni ih učinili održivim, uz povećanu efikasnost korištenja resursa i intenzivnije usvajanje čistih i ekoloških prihvatljivih tehnologija i industrijskih procesa, pri čemu sve zemlje preduzimaju mjere u skladu sa svojim mogućnostima.

9.5 Unaprijediti naučna istraživanja i tehnološke mogućnosti industrijskih sektora u svim zemljama, posebno zemljama u razvoju, do kraja 2030. godine, podsticanje inovacija i značajno povećanje broja zaposlenih u istraživanju i razvoju na milion ljudi i javne i privatne potrošnje za istraživanje i razvoj.

9.b) Podržavati razvoj domaće tehnologije, istraživanje i inovacije u zemljama u razvoju, izmeđuostalog obezbjeđenjem povoljnog političkog okruženja za, između ostalog, industrijsku diverzifikaciju i dodavanje vrijednosti robama.

9.c) Značajno povećati pristup informacionim i komunikacionim tehnologijama i nastojati da se obezbjedi univerzalan i pristupačan pristup internetu u najnerazvijenijim zemljama do 2020. godine.

12.1 Primjeniti desetogodišnji okvir programa o održivoj potrošnji i proizvodnim obrascima, gdje sve zemlje preduzimaju mjere, a razvijene zemlje preuzimaju vodstvo, uzimajući u obzir razvoj i mogućnost zemalja u razvoju.

12.5. Do kraja 2030. godine značajno smanjiti proizvodnju otpada kroz prevenciju, smanjenje, reciklažu i ponovnu upotrebu.

12.6 Poticati kampanju, posebno velike i transnacionalne kompanije, da usvoje održive prakse i integrišu informacije o održivosti u svoj ciklus izvještaja.

13.2 Integrisati mjere vezane za klimatske promjene u nacionalne politike, strategiju i planiranje.

13.3 Unaprijediti obrazovanje, podizanje svijesti i ljudske i institucionalne kapaciteta za ublaživanje klimatskih promjena, prilagođavanje, smanjenje uticaja i rano upozoravanje.

16.6 Razviti efikasne, odgovorne i transparentne institucije na svim nivoima.

16.7 Obezbjediti odgovorno, inkluzivno, participativno i reprezentativno donošenje odluka na svim nivoima.

Tabela 31: Lista sastanka i događaja

Tip	Organizacija	Učesnici	Kratak memo	Datum
Međunarodna institucija	UNDP	Ema Mehić (UNDP), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Ismar Ceremida (UNDP) Muamer Mulahasanovic (UNDP)	Uvodni sastanak i upoznavanje, terminski plan	25/3/2024
Projektna	Uža radna grupa	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI) Adis Fajić (FMRPO), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH)	Uvodni sastanak i upoznavanje, terminski plan	26/3/2024
Projektna	Radna grupa	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Adis Fajić (FMRPO), Ema Mehić (UNDP) Bibica Dužević (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/KFBiH)), Kemal Hadzimusic (FZZPR)	Uvodni sastanak i diskusija/radionica za upoznavanje, metodologiju i terminski plan	27/3/2024
Javna institucija	FIA	Irma Borovac (FIA), Edin Kurtović (FIA), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH), Kemal Hadzimusic (FZZPR)	Mogućost pribavljanja podataka o poslovanju preduzeća u sektoru	27/3/2024
NVO	Sindikata tekstila, kože, obuće i gume FBiH	Zlatibor Kojičić (Sindikata), Angelina Zelenika (FMERI), Senad Zekić (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Prilike i opasnosti razvoj tekstilne industrije	26/3/2024
Javna institucija	Federalni zavod za statistiku	Nusreta Imamović (FZS), Angelina Zelenika (FMERI), Senad Zekić (FMERI), Bibica Dužević (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH)	Mogućost pridobivanja podataka o poslovanju preduzeća u sektoru	28/3/2024
Javna institucija	Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH	Jovana Anđić (FIPA), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Bibica Dužević (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH)	Podatci i stanje stranih investicija i plan agencije	28/3/2024
Preduzeće	SSAM Sarajevo	Samir Kanić	P/GKFBiH - Stanje industrije	28/3/2024
Preduzeće	Belissima Sarajevo	Harun Ćatić	P/GKFBiH - Stanje industrije	28/3/2024
Preduzeće	Empress Zenica	Amela Alispahić	P/GKFBiH - Stanje industrije	28/3/2024
Preduzeće	Zenko Zenica	Kemal Husković	P/GKFBiH - Stanje industrije	28/3/2024
Preduzeće	Empress Zenica	Senida Zedić	P/GKFBiH - Stanje industrije	28/3/2024
NVO	Udruženje poslodavca FBiH	Mario Nenadić (UPFBiH), Rasim Memagic (ALMA-RAS), Behrija Huseinbegović (Makama), Dino Tabaković (Dresscode Prevent), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH), Senad Zekić (FMERI),	Stanje industrije	28/3/2024
Javna institucija	Federalni zavod za programiranje razvoja	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika Adis Fajić (FMRPO), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH) Kemal Hadzimusic (FZZPR), Nijaz Avdukić (FZZPR)	Podatci i stanje industrije	29/3/2024
Javna institucija	Srednja škola za tekstil, kožu i dizajn Sarajevo	Doc. Dr. Samir Pačavar, Senad Zekić (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Stanje srednjoškolskog obrazovanja u industriji	29/3/2024

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine

Tip	Organizacija	Učesnici	Kratak memo	Datum
Javna institucija	Federalno ministarstvo za rad i socijalnu politiku	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Ernis Imamović (FMRSP)	Uvezivanje socijalne politike sa strategijom	22/4/2024
Javna institucija	Gender centar FBiH	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Vikica Sunjic (GC FBiH)	Uvezivanje strategije sa pitanjima ravnopravnosti	22/4/2024
Javna institucija	Institut za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), dr. Adaleta-Durmić-Pašić (INGREB), prof.dr. Kasim Bajrović (INGREB), prof.dr. Lejla Kapur Pojskić, (INGREB)	Uvezivanje strategije sa inovacionim okruženjem FBiH	22/4/2024
Javna institucija	Vanjsko/Spoljno trgovinska komora BiH	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Nejira Močević (VTK BiH), Ognjenka Lalović (VTK BiH)	Preporuke komore za strategiju	22/4/2024
Javna institucija	Privredna/Gospodarska komora FBiH	Po spisku	Promocija knjige upravljanje tekstilnim otpadom	22/4/2024
Javna institucija	FMERI	Dr. sc. Stipo Buljan (FMERI), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Ema Mehić (UNDP)	Analiza rada na izradi strategije	23/4/2024
Javna institucija	Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta	Zdravko Čerović (FMRPO), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Ema Mehić (UNDP)	Uvezivanje strategije sa politikom razvoja male privrede	23/4/2024
Obrazovna institucija	Logos Mostar	Tarik Humačkić (LOGOS), Tomislav Zovko (LOGOS), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Ema Mehić (UNDP)	Posjeta	23/4/2024
Preduzeće	Odiseja '97 Ljubuški	Mario Soldo (Odiseja), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Ema Mehić (UNDP), Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Posjeta preduzeću	23/4/2024
Preduzeće	Forster Rohner, Ilidža	Elma Memić (RFI), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH) Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Posjeta preduzeću	24/5/2024
Preduzeće	Delibašić-poliuretani Kakanj	Delibašić-Husika Beadisa, Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Posjeta preduzeću	24/5/2024
Preduzeće	Prevent Visoko	Esmer Kriještarac (Prevent), Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Ema Mehić (UNDP)	Posjeta preduzeću	24/4/2024
Svi tipovi aktera	Radionica Sarajevo	Po spisku prijavljenih i prisutnih	Javna radionica za definiranje strateške platforme razvoja industrije	25/4/2024
Preduzeće	Heidelberg Materials, Kakanj	Almir Bajtarević (Heidelberg Materials), Senad Zekić (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Posjeta preduzeću	26/4/2024
Preduzeće	Boxmark, Lukavac	Senad Zekić (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Matej Bastić (Boxmark), Meliha Salihovic (Boxmark), Eldin Suljikić (Boxmark)	Posjeta preduzeću	9/5/2024

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine

Tip	Organizacija	Učesnici	Kratak memo	Datum
Svi tipovi aktera	MP KS, KP/GK KS	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski),	Povezivanje strategija sa razvojem kantona i diskusija o nacrtu strateške platforme razvoja industrije	9/5/2024
Svi tipovi aktera	Konferencija TIMOD 2024	Po spisku prijavljenih i prisutnih	Diskusija o nacrtu strateške platforme razvoja industrije	10/5/2024
Preduzeće	Fortitudo i Master Fashion, Travnik	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Sead Čolo (Fortitudo) Nedžad Zvrko (Master Fashion	Posjeta preduzeću	10/5/2024
Preduzeće	Borac, Travnik	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Kenan Kolašinac (Borac)	Posjeta preduzeću	10/5/2024
Javna institucija	Vlada BPK, Ministarstvo za privredu Goražde	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević, Mirsad Hubnaić (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Zijad Briga, Melida Hadžiomerović (MP)	Povezivanje strategija sa strategijom razvoja kantona	13/5/2024
Preduzeće	Prevent Goražde	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević Mirsad Hubnaić (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Lejla Hastor Čavčić (Prevent)	Posjeta preduzeću	13/5/2024
Preduzeće	Životna pomoć, Goražde	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski)	Posjeta udruženju	13/5/2024
Javna institucija	Kantonalna privredna komora Sarajevo	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Almin Mališević (P/GKFBiH), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Darko Vujović (KPK)	Diskusija o nacrtu strateške platforme razvoja industrije	14/5/2024
Preduzeće	FBD, Deicolli Široki Brijeg	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Dario Karačić (FBD)	Posjeta preduzeću	15/5/2024
Javna institucija	Ministarstvo gospodarstva ZHK i Općina Posušje	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Stojan Barbarić (MG)	Povezivanje strategija sa razvitka kNTONA	15/5/2024
Javna institucija	Ministarstvo gospodarstva Kanton 10	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Mate Šiško (MG)	Povezivanje strategija sa strategijom razvoja kantona	15/5/2024
Preduzeća	VTK/STK BiH, Asocijacija TOKO u BiH	Jurij Kobal (UNDP vanjski), Dario Karačić, (FBD Široki Brijeg), Radovan Pazurević, (Sanino Derventa), Dražen Vidović, (Dubicotton Kozarska Dubica), Edin Hamzić (Rentex-com Tuzla), Matej Bastič, (Boxmark leather Lukavac), Mladen Kovačević, (Mraz Pale), Sonja Markelić, (Amika Derventa), Nejira Močević (VTK/STK BiH)	Povezivanje strategija sa strategijom VTK	20/5/2024
Svi tipovi aktera	KP/GK, KMOiN, KMP USK, Univerzitet Bihać	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH) po listi prisutnih	Povezivanje strategija sa strategijom USK	3/6/2024
Preduzeće	Alma Ras Visoko	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH), Rasim Memagić (AlmaRas), Asmir Neumanović (AlmaRas), Ilda Muratović (AlmaRas)	Posjeta preduzeću	4/6/2024

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine

Tip	Organizacija	Učesnici	Kratak memo	Datum
Javna institucija	FMOiT	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Stjepan Matić (FMOiT)	Strateška procjena uticaja na okolinu	5/6/2024
Projektna	Radna grupa	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Ema Mehić (UNDP), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Jasmina Zejnilagić (P/GKFBiH) Kemal Hadzimusic (FZZPR)	Radionica uz nacrt strategije	5/6/2024
Javna institucija	FMF	Senad Zekić (FMERI), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Alija Aljović (FMF)	Procjena finansijskog okvira strategije	5/6/2024
Svi tipovi aktera	Radionica Sarajevo	Po spisku u prilogu	Finalna prezentacija nacrtu strategije i radionica za partnerstva	3/7/2024
NVO	UPFBiH	Mario Nenadić (UPFBiH), Behrija Huseinbegović (Makama), Angelina Zelenika (FMERI), Jurij Kobal (UNDP vanjski), Almin Mališević (P/GKFBiH), Senad Zekić (FMERI)	Finalna prezentacija nacrtu strategije i dogovor za podršku u procesu javne rasprave	4/7/2024