

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

Nacrt strategije, maj 2024. god.

INTERNO

Priprema:

Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije i
Privredna/Gospodarska komora FBiH

Podrška:

United Nations Development Programme (UNDP)

juni 2024. god.

SADRŽAJ

1	UVOD.....	1
1.1	Namjera i svrha strategije	1
1.2	Regulatorni 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.....	5
2.1.2	Zapošljavanje.....	6
2.1.3	Obrazovanje	8
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 konkurenkcije među preduzećima	11
2.3	Zaključak analize stanja i prilika u industriji i mogući razvojni scenariji.....	19
2.3.1	Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji	19
2.3.2	Potencijalni razvojni scenariji.....	20
2.4	Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće	24
2.5	Ključna pitanja i uzroci slabijeg razvoja industrije - problemsko stablo.....	26
2.6	Teorija promijene	27
3	VIZIJA, MISIJA I CILJEVI RAZVOJA	28
3.1	Vizija	28
3.2	Misija	28
3.3	Ciljevi	28
3.3.1	Cilj 1: Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	
	29	
3.3.2	Cilj 2: Industrija se temelji na znanju i otvorenim procesima	29
4	PRIORITETI I MJERE SA INDIKATORIMA	31
4.1	Cilj 1: Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	31
4.1.1	Prioritet: Širenje i difuzija inovacija kroz poticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda	
	31	
4.1.2	Prioritet: Tehnološka obnova i podrška prijelazu na niskokarbonsku i cirkularnu ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju	33
4.2	Cilj 2: Industrija se temelji na znanju i otvorenim procesima	35
4.2.1	Prioritet: Razvijanje i privlačenja talenata kroz njegovanje znanja, karijera i odgovornosti za zaposlene	35
5	IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH PROJEKATA.....	38
6	PROVJERA MEĐUSOBNE USKLAĐENOSTI STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI	39
6.1	Provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata	39
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.....	41
6.3 Strategija zapošljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine (2023-2030)	42
6.4 Strategija razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine 2022-2027.....	43
6.5 Zaštita okoline i okvir za cirkularna rješenja u TOKO industriji	44
6.6 Okvir za jednakost spolova i drugih društvenih kategorija u TOKO industriji	44
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.....	47
7.2 Veza na finansijske izvore van okvira budžeta FBiH	48
8 NAČIN PROVOĐENJA, PRAĆENJA, IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE STRATEŠKOG DOKUMENTA.....	49
8.1 Analiza rizika	49
8.2 Preduslovi za implementaciju strategije i razvoj industrije.....	50
8.3 Sistemske promjene neophodne za kvalitetnu implementaciju	50
8.4 Odgovor na izazove - partnerstva.....	51
8.5 Strateška načela - principi djelovanja	52
8.6 Okvir za praćenje, evaluaciju i izvještavanje	53
8.6.1 Evaluacija.....	53
8.6.2 Implementacija.....	53
8.6.3 Monitoring i izvještavanje	54
9 PROCES KONSULTACIJA	55
10 DODACI	56

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
Mapa 2. Izgradnja koridora VC	6
Graf 1. Pad zaposlenosti po granama	7
Graf 2. Pad zaposlenosti po kantonima.....	7
Tabela 2. Pad upisa u obrazovne programe vezane za kožu i tekstil	9
Tabela 3. Statistika srednjeg obrazovanja, Upisani redovni učenici u redovne srednje škole u FBiH	9
Graf 3. Usporedba broja zaposlenih sa prosjekom zaposlenih u FBiH.....	12
Graf 4. Kritični prioriteti Strategije razvoja FBiH.....	13
Tabela 4. 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 5: 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 razvojni scenariji	23
Graf 17. Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće	24
Tabela 6: Mogući pravci saradnje sa drugim sektorima industrije	24
Graf 18. Uticaj drugih industrija na industriju tekstila, odjeće, kože i obuće	25
Tabela 7: Mogućnosti saradnje drugih sektora sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	25
Graf 19. Problemsko drvo.....	26
Graf 20. Logika teorija promijene	27
Tabela 8: Pregled indikatora za cilj 1	29
Tabela 9: Pregled indikatora za cilj 2	30
Tabela 10: Pregled indikatora prioriteta.....	31
Tabela 11: Pregled indikatora za mjeru	32
Tabela 12: Pregled indikatora za mjeru	32
Tabela 13: Pregled indikatora za mjeru	33
Tabela 14: Pregled indikatora prioriteta.....	33
Tabela 15: Pregled indikatora za mjeru	34
Tabela 16: Pregled indikatora za mjeru	34
Tabela 17: Pregled indikatora prioriteta.....	35
Tabela 18: Pregled indikatora za mjeru	36
Tabela 19: Pregled indikatora za mjeru	37
Graf 23. Priprema, provedba i rast projektnih aktivnosti	38
Tabela 20. Indikatori Strategije razvoja FBiH na koje se veže Strategija razvoja TOKO industrije	39
Tabela 21. Ključni prioriteti Strategije razvoja FBiH za razvoj TOKO industrije	40
Tabela 22. Usklađenost mjera TOKO FBiH 2024-2033 sa EU ciljevima	41
Tabela 23: Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije	46
Tabela 24: Pregled indikativnog finansijskog okvira po izvorima	47
Graf 22. Sudionici u razvoju industrije.....	51
Graf 21. Partnerstvo i orkestracija.....	52
Tabela 25: Konsultativni proces	55
Tabela 26: Sažeti pregled strateškog dokumenta.....	56
Tabele 27: Detaljan pregled mjera	58
Tabela 28: Sažeti pregled uticaja Strategije razvoja FBiH na Strategiju razvoja industrije TOKO	65
Tabela 29: Lista indikatora ne koje potencijalno utiču mjeru iz ove strategije	67
Tabela 30: Lista sastanka i događaja	69

Skraćenice

FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
EU	European Union
EUR	Euro
IPA	Instrument prepristupne pomoći
MMSP	Mikro, mala i srednja preduzeća
UNDP	Razvojni program 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 je od jednog 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 kao jednom od najvećih tržišta. Porast cijena u logistici, inovacijski 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.

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 ekomska ili druga kriza još više umanjuje moć i potencijal TOKO industrije.

Ova strategija predstavlja bitnu 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 cirkularnu ekonomiju 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 uskladjena je **Zakonom o razvojnem planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine**¹ kojim se uređuju ciljevi i principi razvojnog planiranja i upravljanja razvojem Federacije Bosne i Hercegovine, kantona i jedinica lokalne samouprave, vrste strateških dokumenata, vrste dokumenata neophodnih u postupku implementacije strateških dokumenata, tijela odgovornih za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, proces razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji, programiranje, monitoring, evaluacija i izvještavanje o implementaciji strateških dokumenata, finansiranje implementacije strateških dokumenata i nadzor nad primjenom ovog zakona.

Strategija je uskladjena sa **Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH**², koja propisuje izradu strateških dokumenata u Federaciji, institucionalni okvir za izradu i donošenje Strategije razvoja Federacije Bosne i Hercegovine, strategija razvoja kantona, sektorskih strategija kantona i strategija razvoja jedinica lokalne samouprave i druga pitanja od značaja za izradu strateških dokumenata. Strategija je uskladjena i sa **Odlukom o izradi Strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024 - 2033.** godina kojom je pokrenuta izrada sektorske strategije u oblasti industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji BiH. I za pripremu definira ključne principe izrade strateških dokumenata kao što su otvoreni model koordinacije, ravnopravnost spolova, horizontalna i vertikalna koordinacija svih nivoa vlasti u Federaciji Bosne i Hercegovine, partnerstvo, javnost i transparentnost.

¹ Službene novine Federacije BiH, broj 32/17

² Službene novine Federacije BiH, broj: 74/19

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 utjecaj na produktivnost industrije. Ako je industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine u kasnim devedestim godinama zbog niske cijene radne snage bila pokretač industrije u FBiH, danas to više nije. Smanjen je udjel vlastitih proizvoda u industrijskoj proizvodnji a samim tim i dodana vrijednost. Slab rast zemlje u cijelosti utječe i na daljnje smanjenje interesa za ovu industriju i dodatno reducira broj aktivne radne snage zaposlene u ovoj industriji.

Brz pad stanovništva u BiH jedno je ključnih razvojnih pitanja u državi i entitetima. Ova kretanja su ozbiljan izazov jer ljudi predstavljaju najvrjedniji potencijal države. Za BiH i sve sektore u razvoju je stoga ključno stvoriti poticajno okruženje, što zahtjeva odlučno i partnersko djelovanje svih sudionika u državi. **Trenutna razvojna putanja 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 inustriji. Rast cijele BIH i federacije je vođena javnim sektorom i potrošnjom, te samo blagim pomakom u njenoj orientaciji 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 konkurenca iz drugih zemalja sa nižim troškovima proizvodnje, npr. iz azijskih zemalja, dok su **ulaganja u tehnologiju i javnu infrastrukturu ojačala konkureniju 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 podrštuju ulaganja i pojednostavljaju izvozne procese.

Tekstilna industrija u Federaciji Bosne i Hercegovine ima dugu istoriju i još uvijek predstavlja značajan industrijski sektor iako se tokom godina suočavala sa brojnim izazovima. Federacija teško zadržava bazu kvalificiranih tekstilnih radnika i proizvodne kapacitete. Industrija je izvozno orijentisana, pri čemu se značajan dio proizvoda izvozi u zemlje Evropske unije 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 milion KM. U periodu januar-decembar 2023.

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

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine 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% 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 BH 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 oštре konkurenције ,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 Evropska unija, 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

Generalno gledano, problem izvoza iz FBiH je njegov mali obim i činjenica da se pretežno sastoji od proizvoda niske dodane vrijednosti. 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. 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, što dovodi do niskog prosječnog kvaliteta izvoza i pada kvaliteta poslova i plata u ovim sektorima.

Da bi se povećao obim i kvalitet izvoza, industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH se mora integrirati u evropske i globalne lance vrijednosti i privući izvozno orientisane strane direktne investicije (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 usto smanjuju 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 poslednje tri godine.⁹ BiH bilježi najnižu stopu registrovanih zaštitnih znakova i drugu najnižu stopu patentnih prijava u odnosu na susjedne države, pri čemu većina patentnih prijava podnose pojedinci a ne preduzeća, što ukazuje na minimalno istraživanje i inovacije na nivou preduzeća.

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

⁶ Ibid

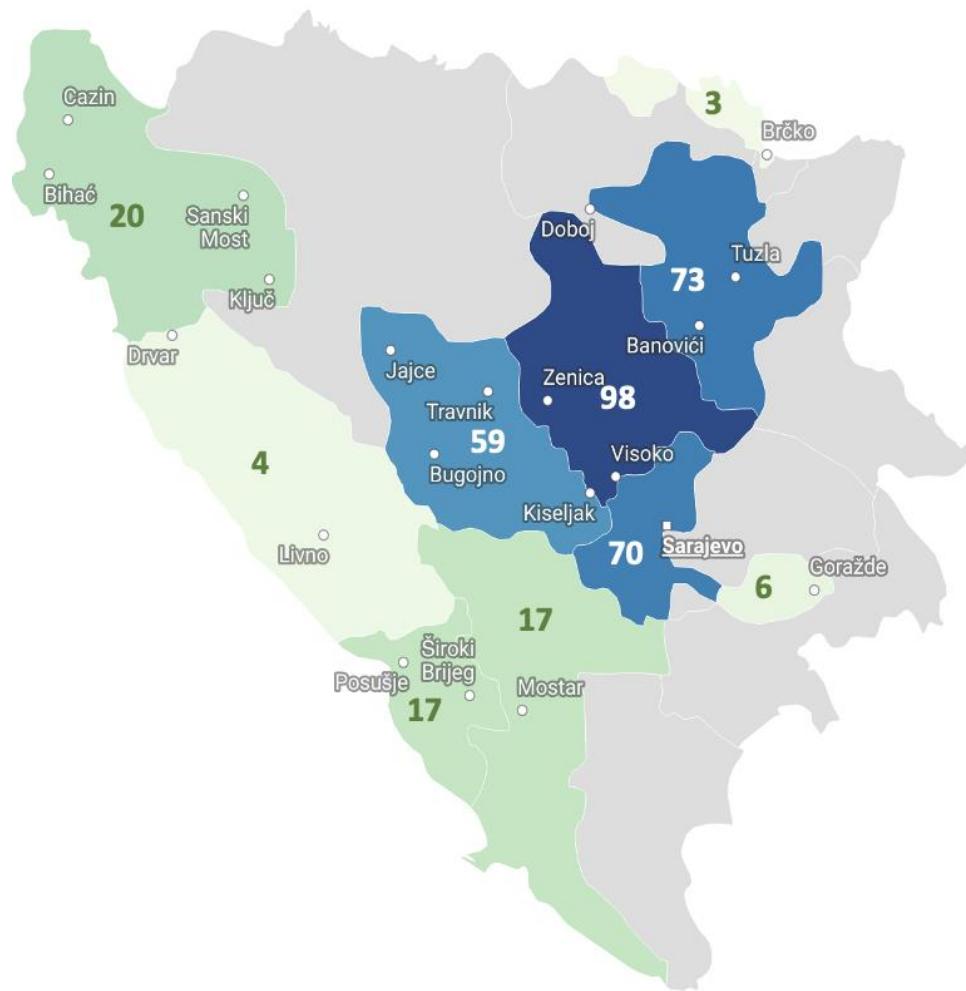
⁷ Ibid

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 usuglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

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

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
HERCEGOVACKO-NERETVANSKI KANTON	17	283	20,318,827.00
ZAPADNO-HERCEGOVACKI 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

¹⁰ FIA, 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 (Albanija, Kosovo) FBiH ima znatno lošiju transportnu infrastrukturu, obilježenu nedostatkom ulaganja, neadekvatnim održavanjem i neefikasnim upravljanjem projektima, zajedno sa niskom gustom kvalitetnih puteva koja utiče na njenu povezanost sa većim tržištem EU. Digitalna povezanost i tehnologija imaju značajan neiskorišteni potencijal u BiH koji uglavnom ostaje nerealiziran 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 konkurenca 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, a loši putni uslovi povećavaju vrijeme i troškove putovanja, što ometa konkurentnost.** U poređenju sa konkurentnim državama u regionu (Albanija, Kosovo), BiH ima znatno lošiju transportnu infrastrukturu, obilježenu nedostatkom ulaganja, neadekvatnim održavanjem i neefikasnim upravljanjem projektima, zajedno sa niskom gustom 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. Investicioni prioriteti uključuju završetak ključnih brzih cesta 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

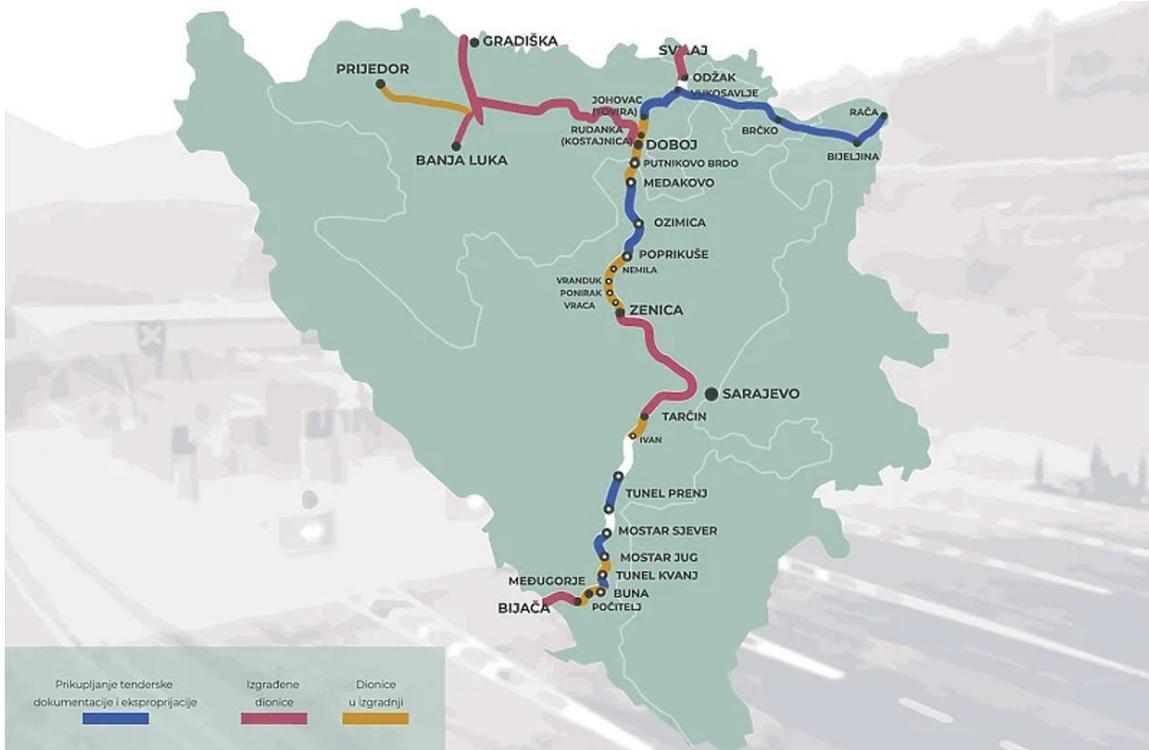
Koridor Vc lociran je uz kantone sa većom koncentracijom TOKO industrije. Po informacijama Autocesta FBiH iz 2022. godine, ključni koridor Vc koji treba povezati BiH na ostale transportne koridore je u izgradnji a neki dijelovi tog koridora još čekaju na pripremu projektne dokumentacije. Time izgradnja koridora zaostaje za potrebama industrije koja već danas trpi konkurentske pritiske iz Albanije (Udruženje poslodavaca FBiH, mart 2024.) 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 nerealiziran zbog nedostatka infrastrukture, regulative i vještina. Kada pričamo o dostupnosti, unatoč razvoju situacije prelazak na 5G još uvek zaostaje za drugim državama. Kada gledamo 9 država kandidata za EU, BiH isto tako zaostaje u povezivosti (procent populacije pokrivene LTE/WiMAX mobilnom mrežom, udio populacije sa pristupom internetu i broj optičkih veza na 100 stanovnika).¹²

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 usuglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

¹² Bosnia and Herzegovina Digital Development Country Profile, ITU, UNDP

Mapa 2. Izgradnja koridora VC



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

2.1.2 Zapošljavanje

Zaposlenost u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine je u padu. Ova industrijija je 2019. godine zapošljavala ukupno 4,47% ukupnog broja zaposlenih u Federaciji, dok je 2022. godine ta stopa pala na samo 3,83%. Po podacima 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 mјesta, već zbog smanjenja broja radno sposobnog stanovništva zbog emigracije. Ovo čini BiH jedinom regijom u kojoj stopa zaposlenosti i dalje stoji ispod onih 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 mјesta nalazi se u sektorima s 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 usporedbi s većim kompanijama.¹³

Osim toga, značajan dio radne snage u 2023 godini (procjena 33,2%) u BIH je zaposlen u neformalnom sektoru¹⁴. Ovi poslovi, često u poljoprivredi ili šumarstvu, obično idu onima sa minimalnim obrazovanjem i ne nude beneficije socijalnog osiguranja, podrivajući tako konkurentnost formalnih preduzeća tako i ekonomski rast. Niža stopa investicija i produktivnosti neformalnog sektora, zajedno sa opterećenjem koje

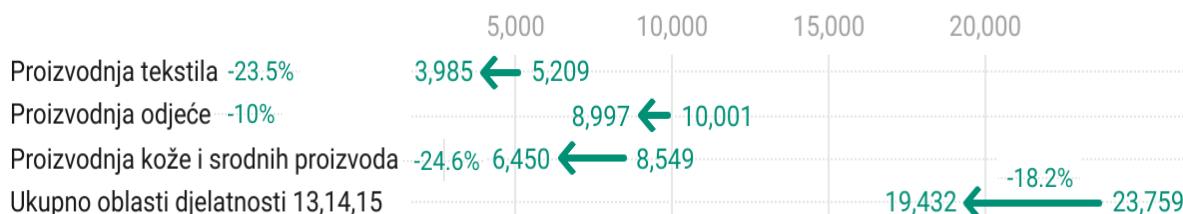
¹³ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Bosnia and Herzegovina Systematic Country Diagnostic Update, 2020. Tekst je adaptacija originalnog rada Svjetske banke. Viđenja i mišljenja izložena i adaptirana u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usuglašena sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

¹⁴ World economics, <https://www.worldeconomics.com/Informal-Economy/Bosnia%20and%20Herzegovina.aspx>

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine stavlja na formalne radnike koji se suočavaju sa višim doprinosima za socijalno osiguranje, dodatno obeshrabruju formalno zapošljavanje.¹⁵

Javni sektor i državna preduzeća vjerovatno monopoliziraju 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 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 akademске 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.¹⁶

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.

Graf 2. Pad zaposlenosti po kantonima



Izvor: FZS, 2024

¹⁵ Ibid.

¹⁶ 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.

2.1.3 Obrazovanje

Iako je u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće kao jedan od razvojnih izazova prepoznat manjak obrazovana 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 obrazovnim nivoima. Do toga dolazi zbog niskih plaća u svim kategorijama radnih mesta, konkurentne ponude radnih mesta 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.

Obrazovni sistem 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 usto ograničava učešće majki na tržištu rada i održava socijalnu nejednakost koja posebno pogoda djecu iz ruralnih područja i porodice s 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 obrazovni nedostaci rezultirati gubitkom od skoro 40% doživotne produktivnosti za pojedince zbog kombinovanih nedostataka u zdravstvenoj zaštiti i obrazovanju.¹⁷

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 procenila PISA. Ovaj udio je mnogo veći od proseka među zemljama OECD-a (13%) i veći od proseka Zapadnog Balkana (39%).¹⁸

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, zasnovan 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. 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.¹⁹

Kad pogledamo upis u različite obrazovne programe vezane za tekstil i kožu možemo primijetiti značajan pad upisa u stručne škole i fakultete u Federaciji BiH. 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 koncentrirani u kantonima gdje imamo koncentraciju industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine.²⁰

¹⁷ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/74246bbb-en/index.html?itemId=/content/component/74246bbb-en>

¹⁸ ibid

¹⁹ Ibid

²⁰ FZS, 2024

Tabela 2. Pad upisa u obrazovne programe vezane za kožu i tekstil

FEDERACIJA BiH	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Tehničke i srodne škole: Tekstilna, konfekcijska, obućarska i tehnologija kože	574	493	357	367
Stručne/Strukovne škole: Tekstilna, konfekcijska, obućarska 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 učenica u navedene škole je prosječno veći od 80%.**Tabela 3.** 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, obućarska i tehnologija kože	574	471 (82%)	493	382 (77,5%)	357	306 (85,7%)	367	325 (88,5%)
Stručne/Strukovne škole								
Tekstilna, konfekcijska, obućarska 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 organizirani sistem obrazovanja koji je još uvijek u povođima i čeka zakonska rješenja. Dualni sistem obrazovanja je sistem u kojem učenici strukovnih 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, takav sistem omogućava sticanje potrebnih vještina kako mladima tako i već zaposlenim osobama 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 provedba dualnog sistema još stoji u kantonalnim/županijskim 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 provedbu sistema.

2.1.4 Uticaj TOKO industrije na okoliš

Tehnološki zaostatak u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u FBIH uzrokuje veće utjecaje 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 utjecaj na okoliš.

Visok nivo zagađenja zraka u BiH prvenstveno je uzrokovan grijanjem, neefikasnošću industrije i starenjem vozog parka. Industrijski sektor u BiH također ima značajan doprinos, koristi više energije i manje je energetski efikasan od država u okruženju, što dovodi do značajnih emisija stakleničkih plinova. Iako je direktni uticaj prometnog sektora na kvalitet vazduha manji, njegov značaj se povećava zbog izloženosti ljudi zagađivačima, posebno u urbanim sredinama sa zagrušenjem saobraćaja, 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.²¹

Kad gledamo 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, dok se količina opasnog otpada 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 nemetalnih mineralnih proizvoda. A 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.²²

Općenito gledano, preduzeća prepoznaju važnost i prednosti cirkularne ekonomije u svom poslovanju. Na osnovu istraživanja provedenog na 338 preduzeća, 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 produžavanje 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.²³

²¹ UNECE, Environmental Performance Reviews Bosnia And Herzegovina, Third review, 2018

²² Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine: Saopštenje, OKOLIŠ, OTPAD IZ PROIZVODNIH I USLUŽNIH DJELATNOSTI, 2020. i 2023.

²³ Bosna i Hercegovina, Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa, UNDP: Mapa puta za cirkularnu ekonomiju za Bosnu i Hercegovinu - radna verzija

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

Generalno gledano, preduzeća u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće posluju samostalno, ne povezuju poslovanje i ne stvaraju lokalne i regionalne lance vrijednosti kroz koje bi jedna drugima uzajamno uvećavala dodanu vrijednost i omogućila kvalitetnije uključenje 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 mјere podrške kako bi se industrija tekstila, odjeće, kože i obuće ozbiljnije uključila u globalne lance vrijednosti, a to su:

- kreativni, dinamični i brzi
- profitabilni u serijama i kvaliteti
- potrebna diverzifikacija

U poslijeratnom periodu industrija tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji suočila se sa brojnim izazovima, uključujući zastarjelu tehnologiju, nedostatak investicija i jeftiniju konkurenциju 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 proizvodnje tekstila, a preduzeća se bave proizvodnjom odjeće, obuće i tekstila za domaće i međunarodno tržište, uključujući i zemlje Evropske unije. **Industrija tekstila i odjeće drži značajan udjel dodane vrijednosti proizvedene u BiH sa udjelom od 11% u 2021. i 2020. godini, međutim treba napomenuti da je taj udjel 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 konkurenkcije: Povećana konkurenca 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 s propisima i stvoriti nove tržišne mogućnosti.
- Regionalna i međunarodna partnerstva mogu obezbijediti pristup novim tržištima, tehnologijama i investicijama.

2.2.1 Analize koncentracije u industriji i konkurenkcije 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 konkurennciji unutar klasificiranih djelatnosti koristeći Herfindahl indeks (H)²⁵ kao mjeru veličine preduzeća unutar date industrijske djelatnosti (KD) i kao pokazatelj količine konkurenkcije među njima. H indeks izračunat je za svaku pojedinu KD grupu djelatnosti i koreliran s kumulativnim poslovnim prihodom i brojem preduzeća u svakoj grupi.

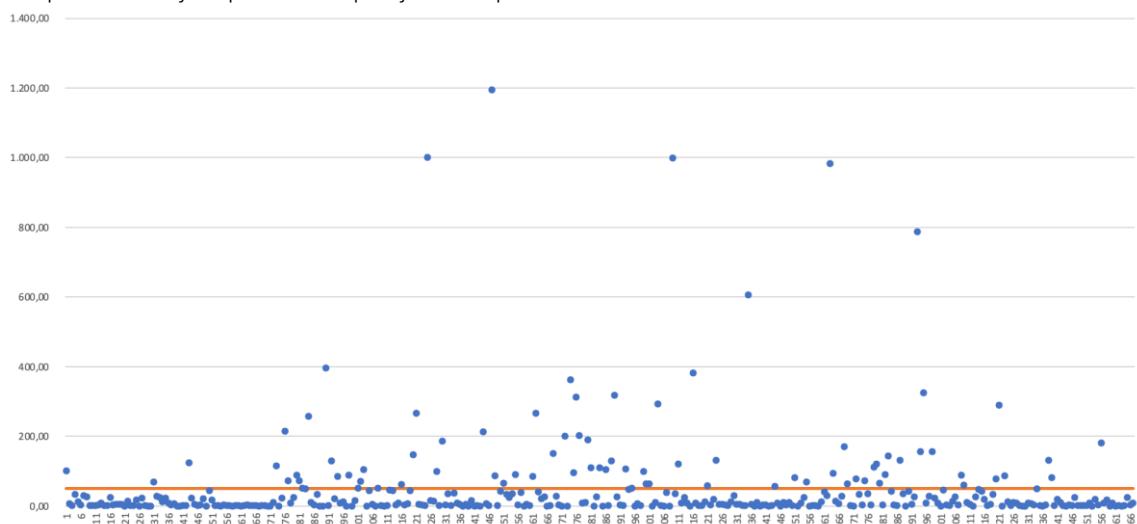
²⁴ <https://data.worldbank.org/country/bosnia-and-herzegovina>

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

Izračunom obuhvaćena su preduzeća koja su predala izvještaj Finansijsko-informatičkoj agenciji 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 ona preduzeća koja su podnijela izvještaj u zadnje 2 godine, odnosno 367 preduzeća, a 81 preduzeće nije predalo izvještaj u zadnje dvije godine.

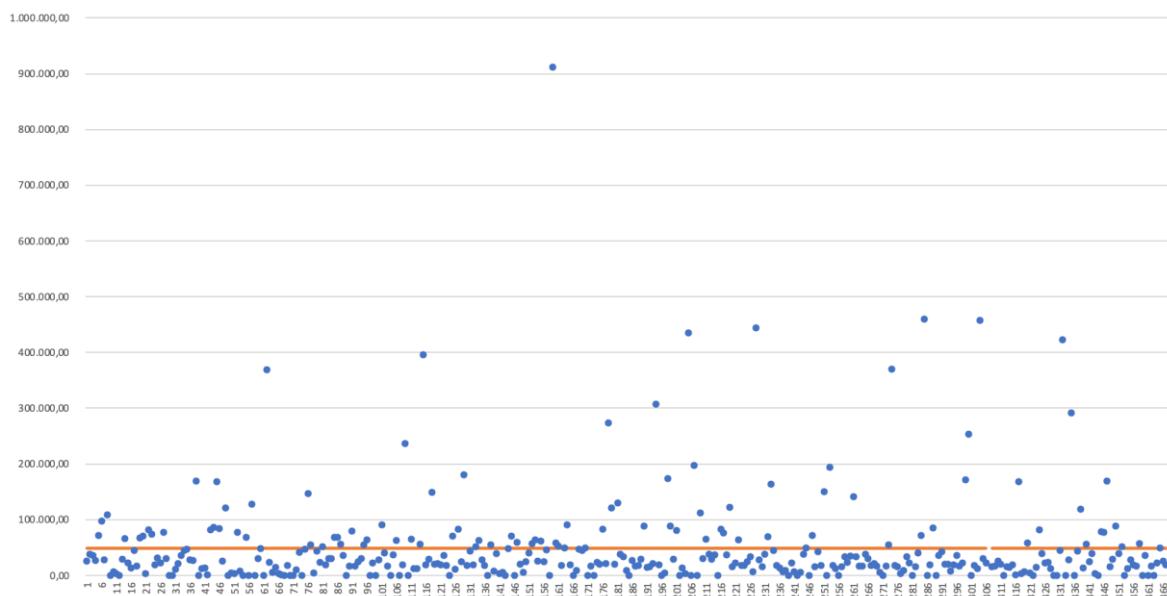
U 2023. godini, preduzeća u djelatnostima: 13: Proizvodnja tekstila, 14: Proizvodnja odjeće, i 15: Proizvodnja kože i srodnih proizvoda, imala su u prosjeku **51,35 zaposlenih**. Donji grafikon prikazuje distribuciju preduzeća prema broju zaposlenih u odnosu na prosječni broj zaposlenih u oblastima. Svaka plava tačka predstavlja jedno preduzeće.

Graf 3. Usporedba 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 zaposlenoj osobi**. Donji grafikon prikazuje distribuciju preduzeća prema prihodima po zaposlenom u odnosu na prosjek prihoda po zaposlenom. Svaka plava tačka predstavlja jedno preduzeće.

Graf 4. Kritični prioriteti Strategije razvoja FBiH

Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

Kada pogledamo prosječne prihode u zadnje dvije godine (2022/23.) i udjel izvoza u tako dobivenim prosječnim prihodima, najveći udjel 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 4. 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 krvna	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 Dovršavanje tekstila	6	893,144.50	0%

Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

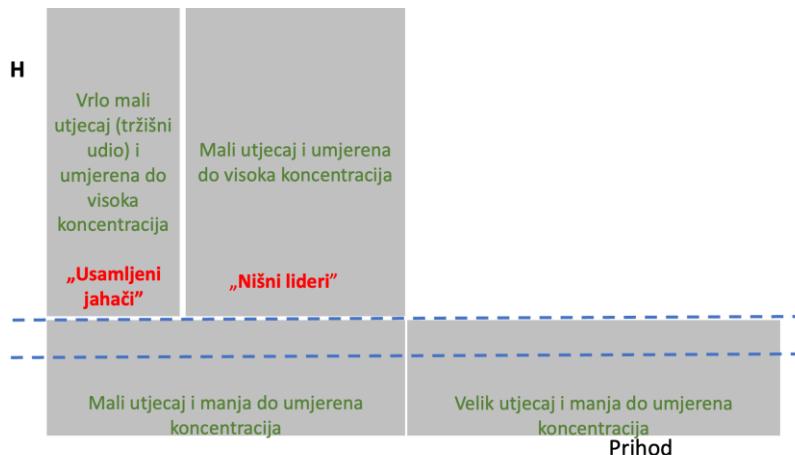
No, zanimljiviji je izračun Herfindahl indeksa prema djelatnostima u industriji koji pokazuje koliko je koja djelatnost koncentrirana (vrijednost na y osi) u odnosu na ukupne prihode (vrijednosti na x osi) i broj preduzeća u svakoj pojedinoj djelatnosti (veličina kruga). Tim se odnosom slikovito prikazuje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

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

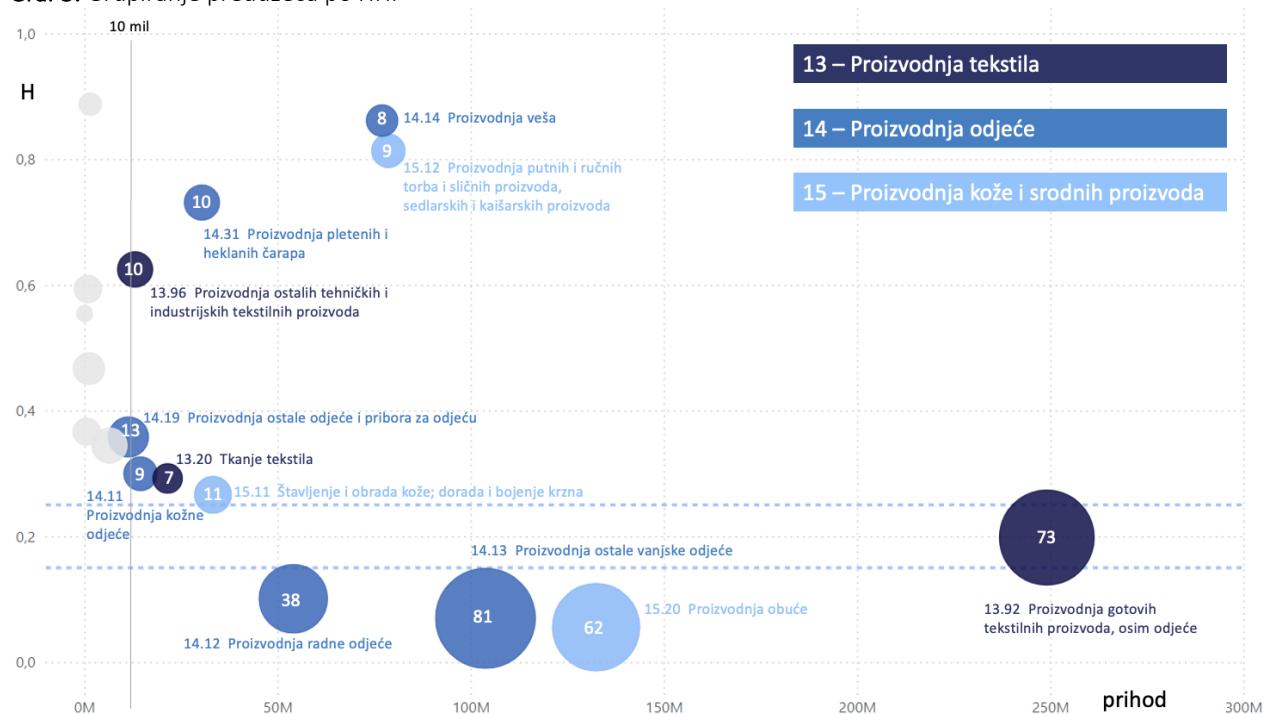
Nasuprot tome, one djelatnosti koje imaju visok indeks jesu one u kojima jedna ili par tvrtki imaju značajni tržišni udio. U tom kontekstu H između 0,15 i 0,25 ukazuje na umjerenu koncentraciju a H iznad 0,25 ukazuje na visoku koncentraciju (situacije kada imamo monopol ili duopol na tržištu).

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

- koje imaju veliki uticaj u industriji s 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 s relativno malim prihodima i višom koncentracijom (tzv. usamljeni jahači).



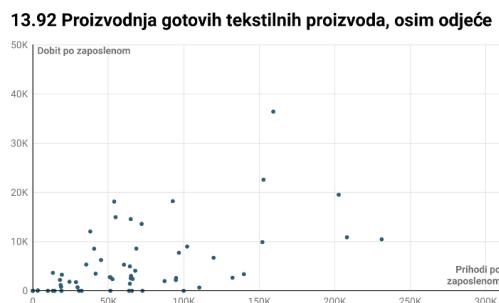
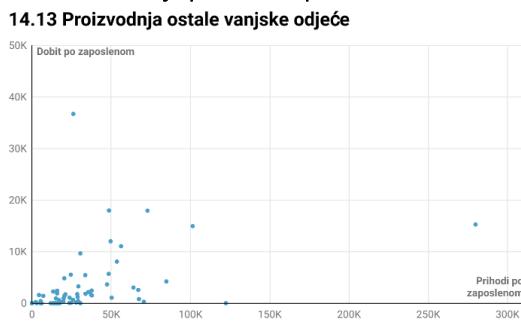
Rezultati analize pokazuju da u grupu „nišnih lidera“ možemo svrstati preduzeća iz 14.14 Proizvodnja veša i 15.12 Proizvodnja putnih i ručnih torbi i sličnih proizvoda, sedlarskih i kaišarskih proizvoda, gdje se nalazi 17 preduzeća.

Graf 5. Grupiranje preduzeća po HHI

Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

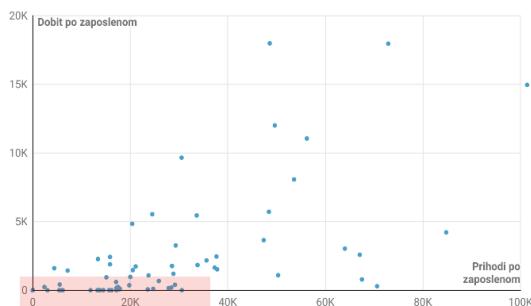
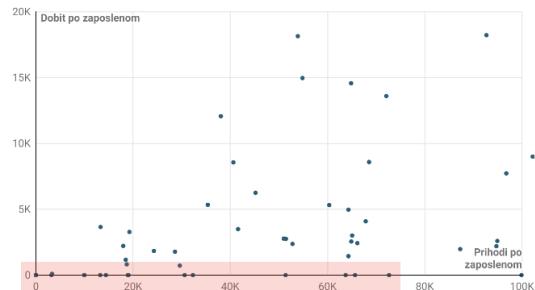
U ostale grupe se svrstaju sva ostala preduzeća. U razredu 14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće ukupni prihodi su rasli, izvoz tih preduzeća je prosječno bio na 66% prihoda, a broj zaposlenih je opao ali ne izrazito. Najveća produktivnost u tom razredu je bila 568.902 KM u 2023. godini, dok je prosjek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

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.

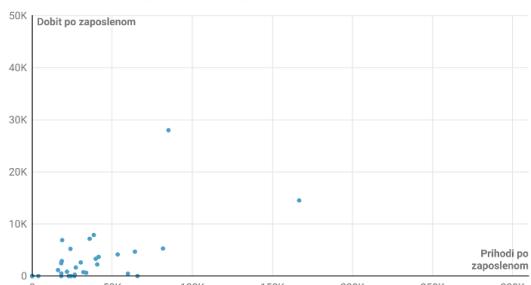
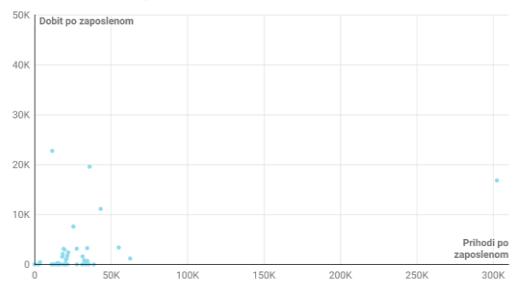
Graf 8. i 9. Poslovanje preduzeća po razredima**14.13 Proizvodnja ostale vanjske odjeće 2****13.92 Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće 2**

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“.

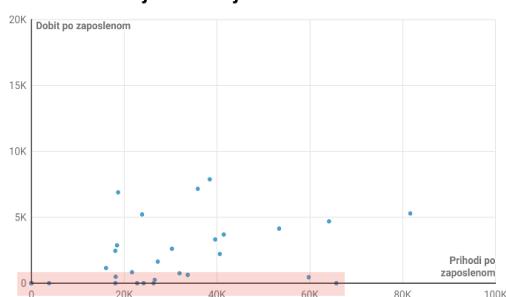
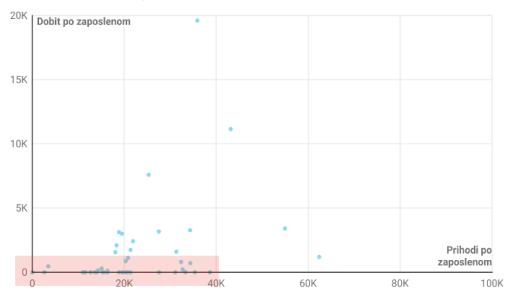
U razredu 14.12 Proizvodnja radne odjeće ukupni prihodi su rasli a izvoz je prosječno stajao na 59% prihoda, dok im je broj zaposlenih porastao (244). Ali im je najbolja produktivnost bila 187.515 KM (2023.) i prosjek u ovoj djelatnosti iznosi samo 35.263 KM.

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

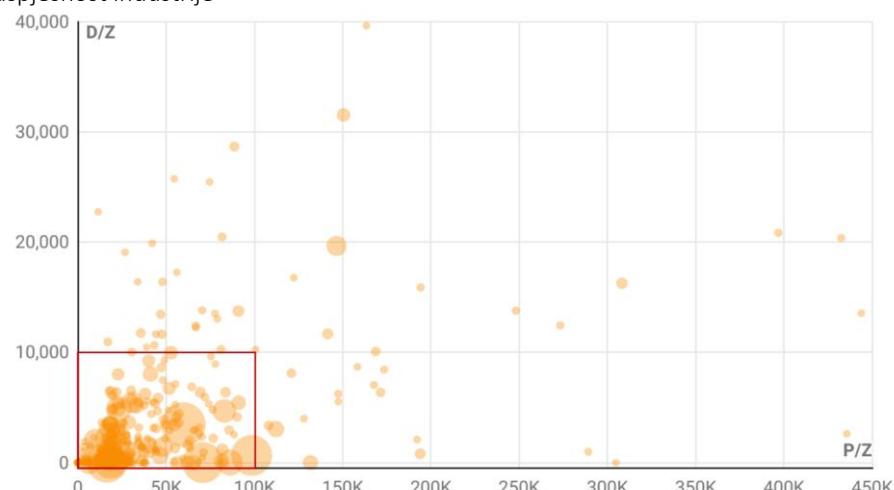
Tabela 5: Poslovanje preduzeća po broju zaposlenih

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

Produktivnost (prihod po zaposlenom - P/Z) i profitabilnost (dubit 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 s najmanje jednim zaposlenim (324 preduzeća).

Graf 14. Tržišna uspješnost industrije

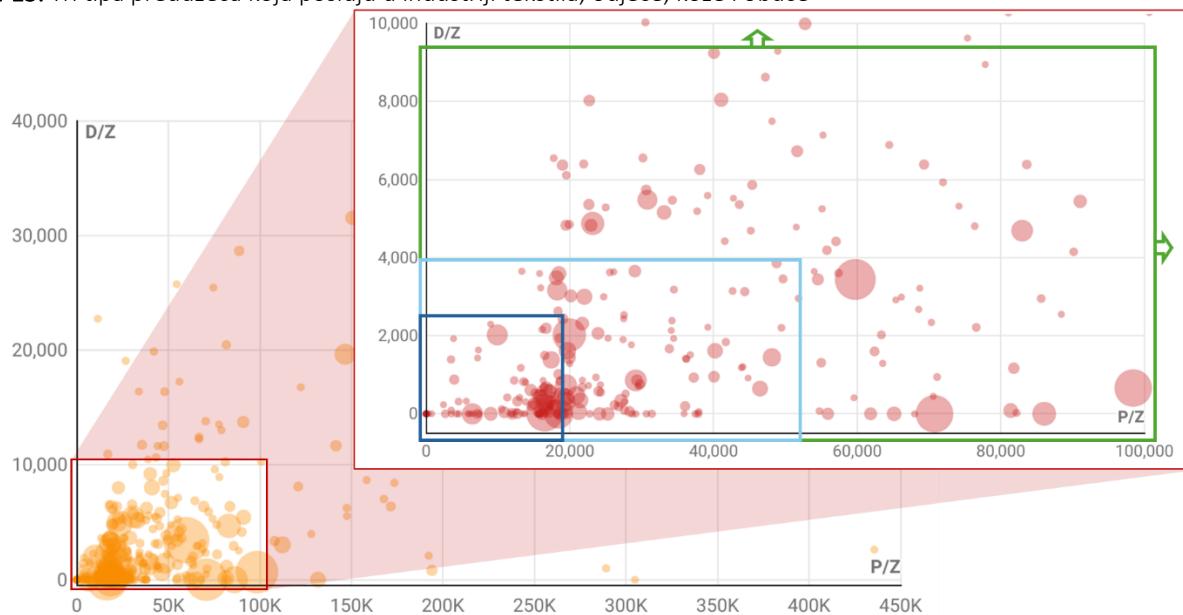


Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

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 rastež od vrlo niske do umjerene. Vidi se da neki akteri pozitivno odskaču u smislu indikatora od ostale većine industrije.

Ako uvećamo okvir iz grafikona 13. koji omeđuje 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.

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



Izvor: FIA, 2024, kalkulacija autora

Tako je kroz analizu moguće prepoznati tri tipa preduzeća koja posluju u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće:

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, temelje 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 odskače 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 razvojni scenariji

2.3.1 Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji²⁶

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> Tradicija još donekle privlači investitore da ulazu u ovu industriju i povezanost ljudi sa tom industrijom. Relativna blizina većih tržišta. Za sada još konkurentni troškovi rada, koji na drugoj strani povećavaju socijalne probleme. Donekle poboljšanje poslovnog okruženja zbog procesa reformi i približavanja EU. Politički konsenzus o potrebi po održanju i razvoju TOKO industrije. Sudionici u industriji koji ulazu u partnerstva i razvijaju znanje i alate međusobne suradnje u industriji. Znanje industrijalaca i obrazovnih institucija o modernim procesima i principima rada. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 investicijski potencijali. Nedovoljno znanje i povezivanje sudionika u industriji. Slabo razvijena unutrašnja (logistička) infrastruktura, što otežava pristup tržištima i tjeera kupce u druge države. Davanje prioriteta kratkoročnim ekonomskim dohicima može negativno uticati na dugoročnu održivost industrije. Povećanje migracije radne snage dovodi do poremećaja u TOKO industriji.
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> Promjena geopolitičke situacije može donekle 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. Specijalizirano znanje za specifične proizvode i usluge može povući dijelove industrije u nove grane i razvoj. Tehnološko povezivanja i povezivanje za inovacije i znanje sa EU projektima i inovacijskim platformama. Uvođenje cirkularnih i održivih industrijskih praksi u procese. Povezivanje sa drugim industrijskim granama. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 razvojna partnerstva. Trenutna tržišta preuzimaju drugi igrači, što izaziva križ u industriji i dodatno smanjuje interes za ovu granu (zaposleni, politika, investitori). Loša transparentnost, slaba partnerstva mogu narušiti povjerenje aktera u industriji i time narušiti razvojne prilike. Nedovoljno razumijevanje potrebe za razvijanjem ljudskog kapitala smanjuje produktivnost i konkurentnost, te povećava ovisnost 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 razvoju industrije, daju konkurenčku prednost nad drugima. Prilike su rezultat snaga i slabosti industrije. Prijetnje mogu našteti industriji i predstavljaju potencijalni problem s kojim se industrija mora, odnosno može suočiti. Prijetnje obično ne možemo kontrolisati - možemo ih samo pratiti i djelovati kada je to potrebno.

2.3.2 Potencijalni razvojni scenariji

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

2.3.2.1 Trendovi

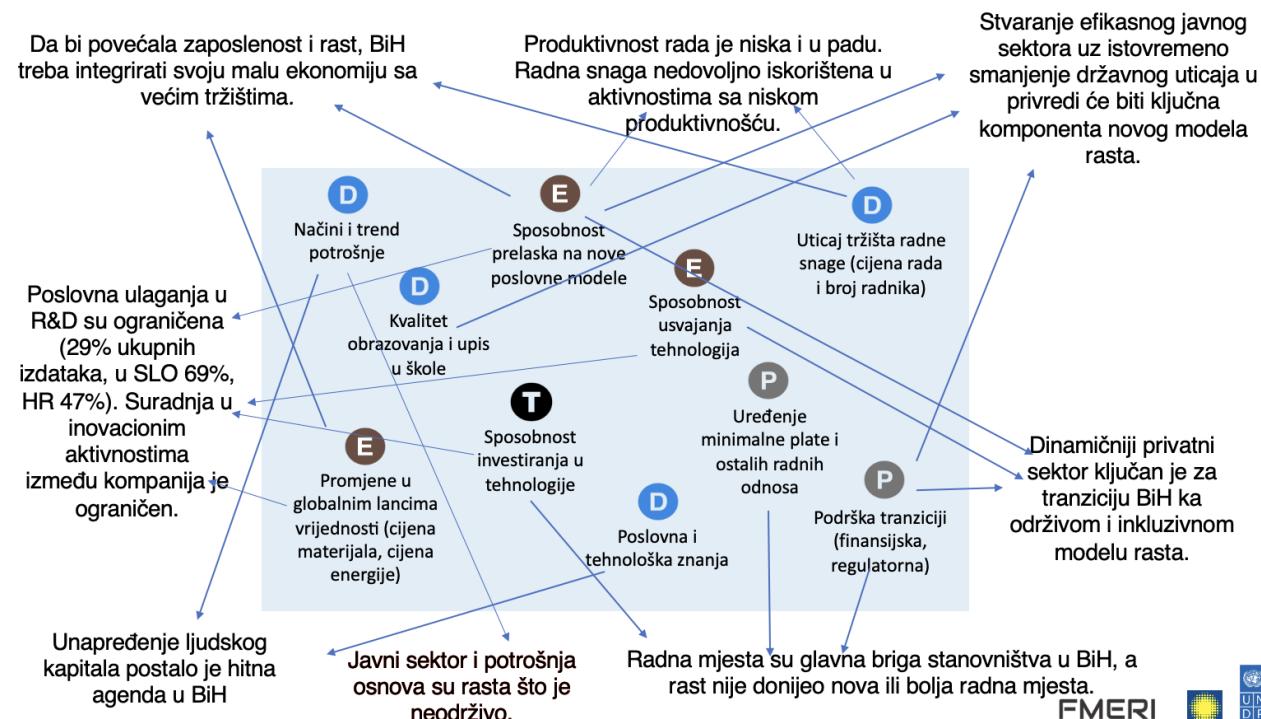
Trendovi su faktori za koje smatramo da značajno utiču na budući razvoj industrije. Trendove je moguće predvidjeti na osnovu analize literature i analiza sličnih industrija širom svijeta.



²⁷ Tekstovi u analizi su adaptacija originalnog teksta Svjetske banke. Stavovi i mišljenja izloženi i adaptirani u ovom dokumentu su odgovornost autora adaptacije i nisu usuglašeni sa autorom originalnog teksta Svjetske banke.

2.3.2.2 Primarne neizvjesnosti

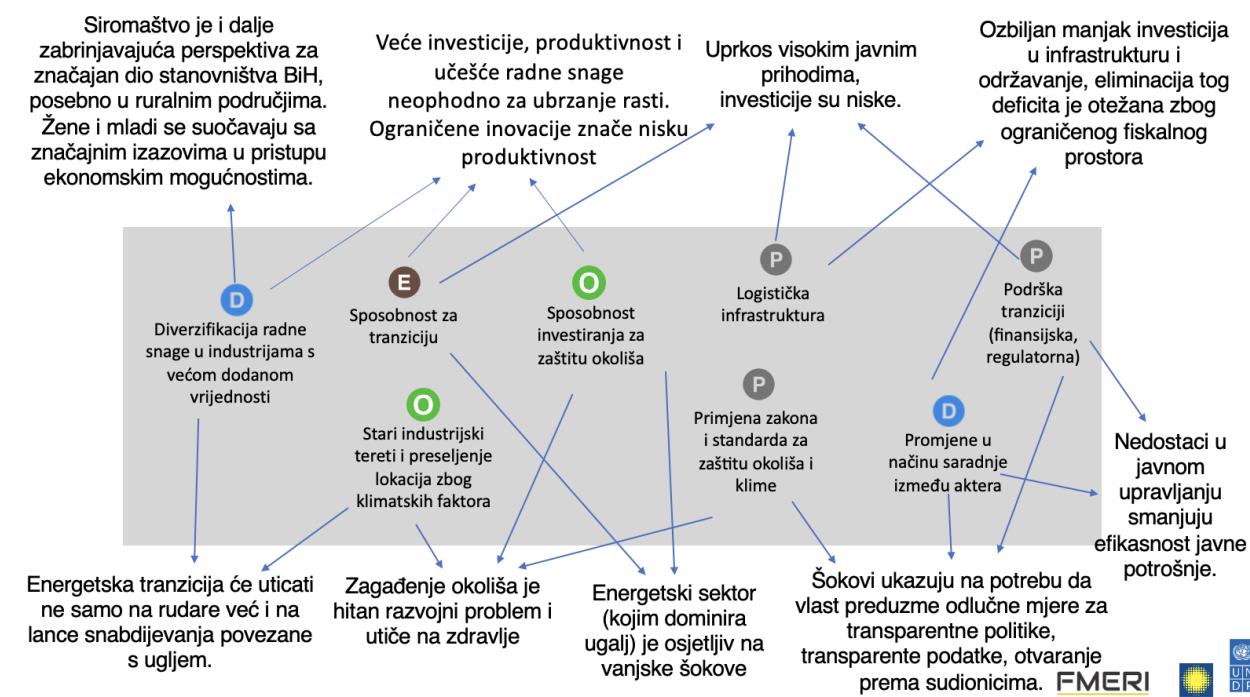
Primarne neizvjesnosti su pak faktori sa velikim uticajem na budući razvoj TOKO industrije i visokim stepenom neizvjesnosti, te stoga predstavljaju najvažnije elemente u izradi scenarija.



Izvor: analiza studija, izvještaja i radionica i sastanci sa sudionicima za pripremu ove strategije

2.3.2.3 Sekundarne neizvjesnosti

Donji dio mreže sadrži faktore za koje se procjenjuje da imaju relativno mali uticaj na budući razvoj industrije, pa ih zbog toge definiramo kao „sekundarne neizvjesnosti“.



Neizvjesnosti: **D** Društvene **T** Tehnološke **O** Okoliš **E** Ekonomski **P** Političke

Izvor: analiza studija, izvještaja i radionica i sastanci sa sudionicima za pripremu ove strategije

2.3.2.4 Cjelokupna matrica ključnih neizvjesnosti TOKO industrije u budućnosti

Na osnovu analiza studija, izvještaja i analiza te radionica i sastanka sa sudionicima u pripremi ove strategije u ovom koraku identificirani su trendovi i kritične neizvjesnosti koje su pretvorene u niz vjerodostojnih scenarija koji opisuju različita moguća buduća stanja industrije. Upotrijebljena je tehnika razvoja scenarija kojom su odabrane dvije najvažnije kritične nesigurnosti iz gornjeg desnog kvadranta matrice uticaja/nesigurnosti.

Potencijalno buduće kretanje ovih neizvjesnosti, u 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, izvještaja i radionica i sastanci sa sudionicima za pripremu ove strategije

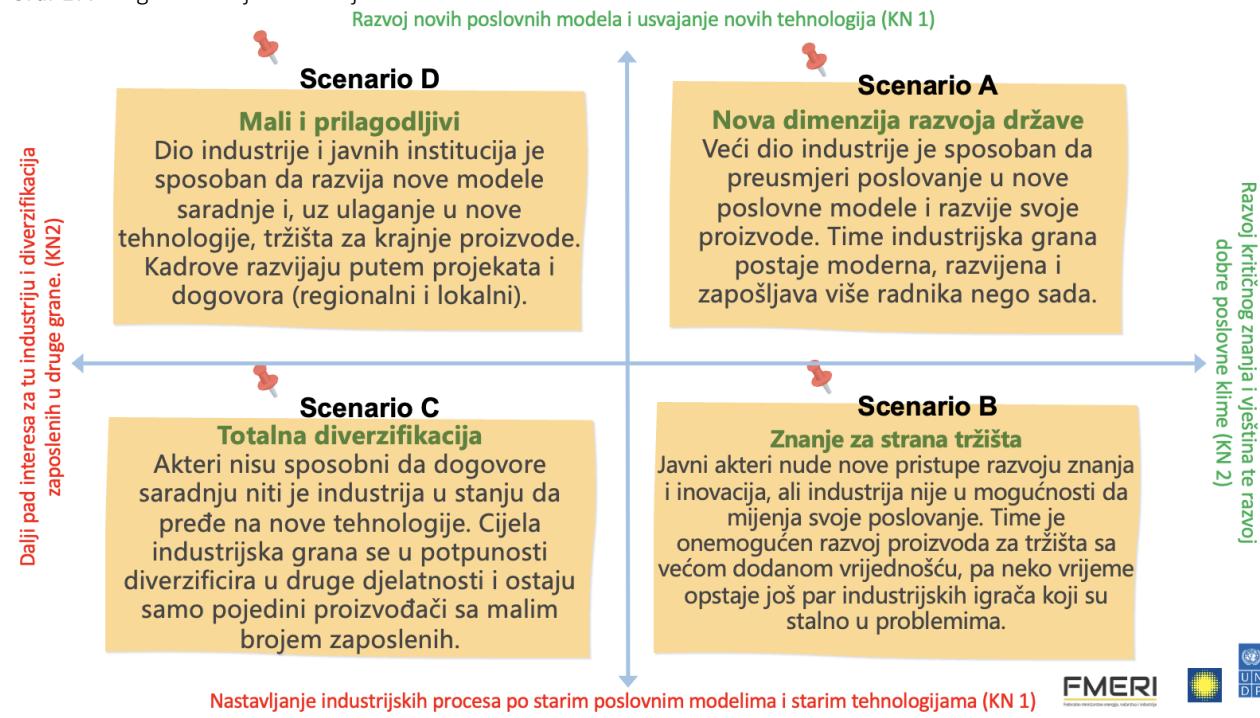
2.3.2.5 Potencijalni razvojni scenariji

Potencijalni razvojni scenariji definirani su na osnovu dviju ključnih neizvjesnosti, a to su:

- Sposobnost prelaska na nove poslovne modelle 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 dviju kritičnih neizvjesnosti koje su precizirane u matrici na donjem grafikonu i definirane kritičnim neizvjesnostima.

Graf 17. Mogući razvojni scenariji



Izvor: analiza studija, izvještaja i radionica i sastanci sa sudionicima za pripremu ove strategije

Analiza postojećeg stanja i analiza scenarija je upotrijebljena za utvrđivanje željenih budućih stanja, odnosno vizije i postavljanje okvira za ciljeve. Time su povezane budućnost sa sadašnjosti i razvojem od 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 definirani su pravci u kojima je moguće očekivati razvoj te industrije u svijetu i u FBiH. Identificiranih je 5 ključnih grana industrije s kojima je moguće povezati industriju tekstila, odjeće, kože i obuće, a to su:

Graf 17. Mogući pravci razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće

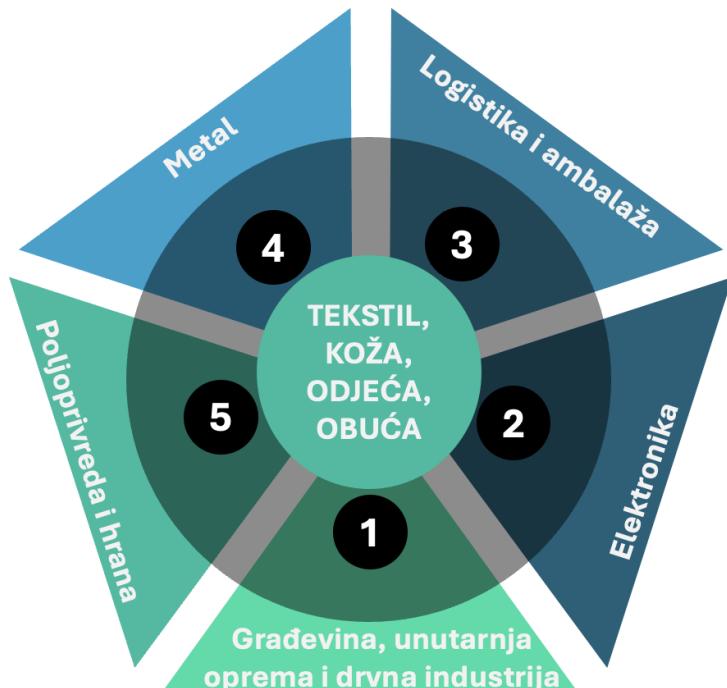


Tabela 6: Mogući pravci saradnje sa drugim sektorima industrije

<u>Građevina,</u> <u>unutarnja</u> <u>oprema idrvna</u> <u>industrija</u>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 topotorna izolacija • Pametni tekstil i nanotehnologija, nove aplikacije
<u>Elektronika</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Nosiva elektronika (pametna odjeća, praćenje kondicije, rekreacija) • Fleksibilna i fleksibilna elektronika (fleksibilne ploče, rastezljiva elektronika) • Prikupljanje i skladištenje energije (solarni tekstil, skladištenje energije) • Monitoring zdravlja (medicinski monitoring, rehabilitacijski uređaji) • Vojne i sigurnosne aplikacije (kamuflaža, zaštitna odjeća i oprema)
<u>Logistika i</u> <u>ambalaža</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Zaštitno pakiranje ponovna upotreba • Ambalaža na bazi tekstila • Osiguranje tereta • Komponente vozila (kompozitni tekstil, tekstilni kompoziti) • Topotna i akustična izolacija (materijali, izolacioni tekstil) • Pametni tekstili (opremljeni senzorima i provodničkim vlaknima)
<u>Metal i</u> <u>mašinogradnja</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Filtracija i separacija • Zaštitna odjeća i oprema • Smanjenje buke i kontrola vibracija • Materijali za ojačanje

namjensku industriju	<ul style="list-style-type: none"> • Toplotna izolacija i upravljanje toplotom • Tekstilni materijali i kompoziti za obradu metala
Poljoprivreda i hrana	<ul style="list-style-type: none"> • Zaštitno pakiranje ponovna upotreba • Ambalaža na bazi tekstila • Mreže za hlad i obloge • Tkanine za pokrivanje tla • Podrška usjevu i voćke • Tehnologija staklenika • Biorazgradivi kontejneri za sadnju
veza na turizam	

Prilikom analiziranja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće definirani su i oni industrijski sektori koji mogu uticati na razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH. Identificiranih je 5 ključnih grana industrije koji svojim razvojem mogu podržati razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće, a to su:

Graf 18. Uticaj drugih industrija na industriju tekstila, odjeće, kože i obuće

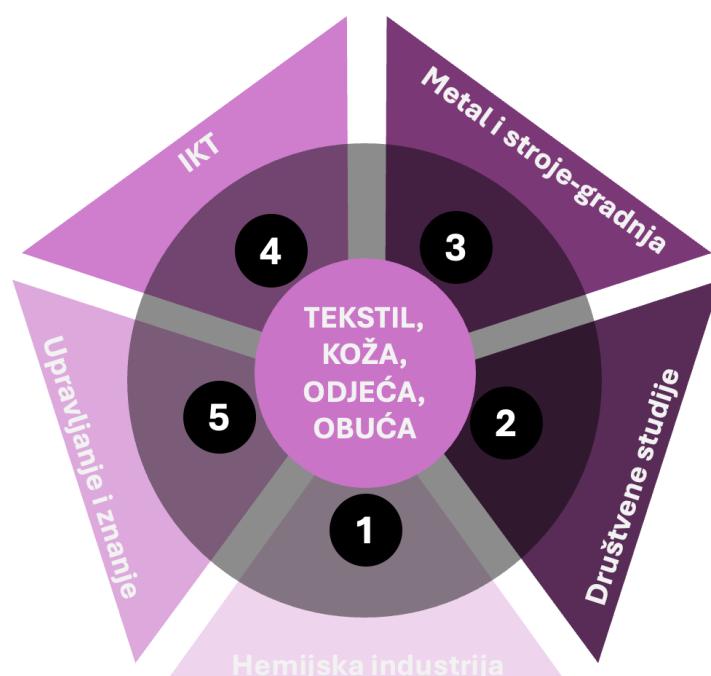


Tabela 7: Mogućosti saradnje drugih sektora sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće

Hemijska industrija	<ul style="list-style-type: none"> • Proizvodnja vlakana • Obrada tekstila • Završni tretmani
Društvene studije	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamika radnog mesta i upravljanje ljudskim resursima • Ponašanje potrošača • Prakse održivosti • Kreiranje politika i usklađenost s propisima
Metal i mašinogradnja	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacije materijala • Proizvodne tehnologije (3D štampanje, lasersko sječenje i bakorez) • Poboljšanje tekstilnih mašina i energijska efikasnost • Održivost i reciklaža • Zaštitna odjeća • Moda, dizajn, nakit i dodaci • Cirkularni modeli proizvodnje
IKT	<ul style="list-style-type: none"> • Dizajn i razvoj proizvoda • Upravljanje lancem snabdijevanja • Tehnologija proizvodnje (automatizacija proizvodnje pametni tekstili) • Kontrola kvaliteta • Marketing i prodaja

	<ul style="list-style-type: none"> • Održivost i usklađenost propisima i standardima • Bezbjednost i ergonomija radnika • Vještačka inteligencija i mašinsko učenje
Upravljanje i znanje	<ul style="list-style-type: none"> • Lean proizvodnja • Optimizacija lanca snabdjevenja • Održive prakse • Sistemi upravljanja kvalitetom • Upravljanje ljudskim resursima • Inovacije, R&D • Upravljanje odnosima sa klijentima

Prilikom razvoja strategije za navedene industrijske sektore treba analizirati kapacitetih grana da se povežu u lance vrijednosti i zajedno definiraju pravce razvoja koje mogu iskoristiti. Strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024-2033. godina uspostaviti će temelje za povezivanje i pokrenuti postupke, dok je jake pravce razvoja i povezivanje potrebno definirati u okviru industrijske politike FBiH.

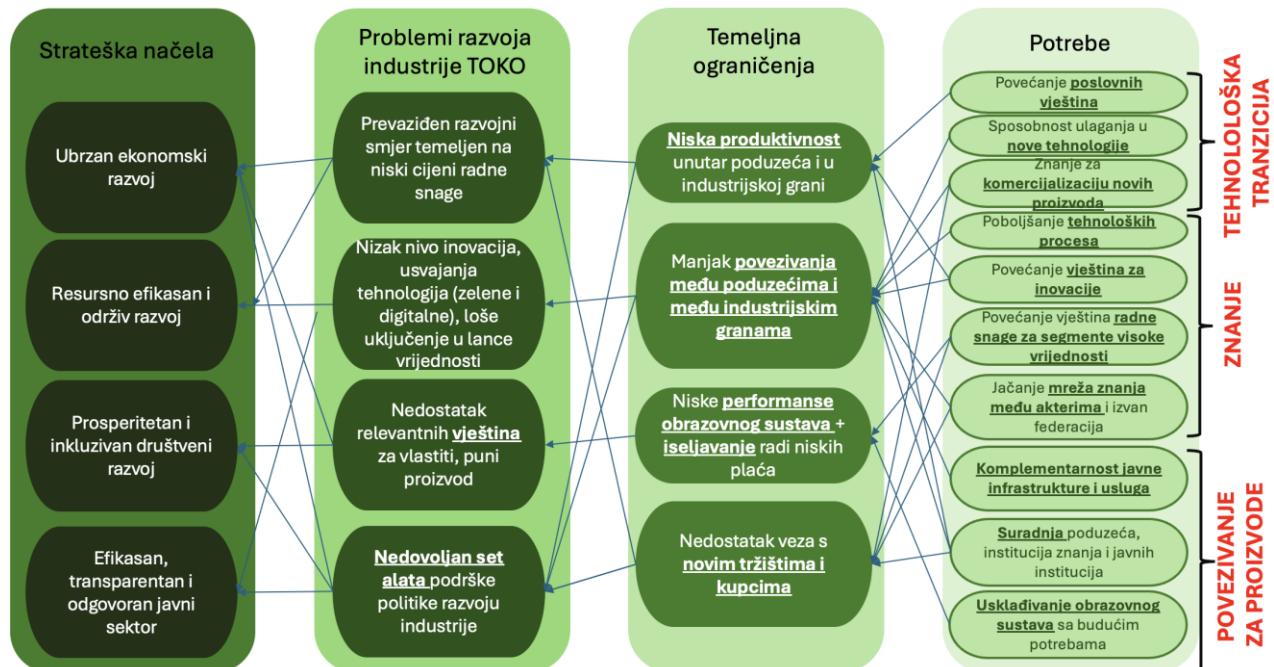
2.5 Ključna pitanja i uzroci slabijeg razvoja industrije - problemsko stablo

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, osobito na promjene u ponašanju. Do promjena dolazi tako da regija poduzme različite intervencije u različitim fazama i time stvori veći pritisak prema postizanju ciljeva. Kako bi razjasnio krajnji cilj, potrebno je razumjeti uzroke sporijeg razvoja regije.

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

- Prevaziđen razvojni smjer 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

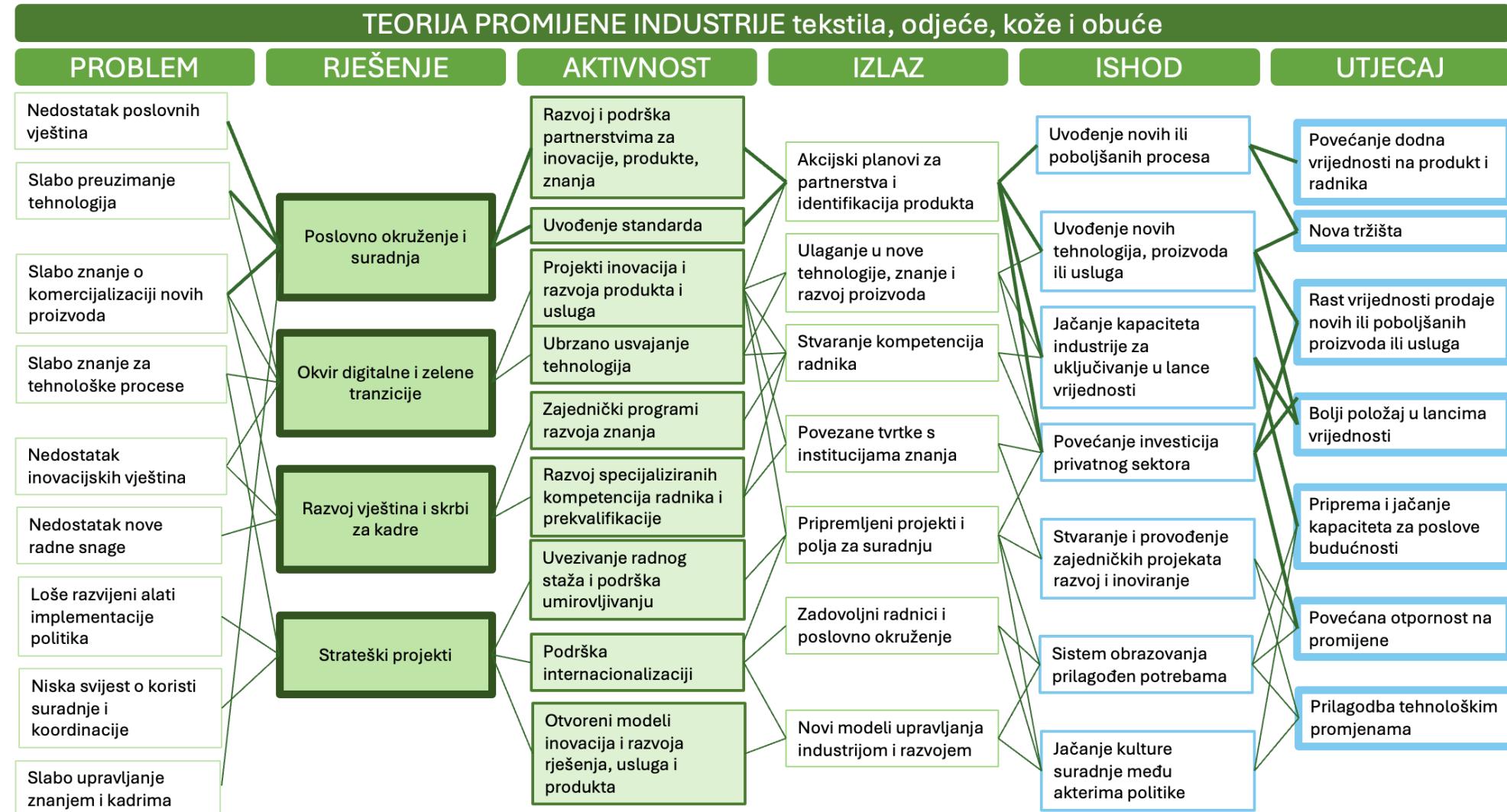
Graf 19. Problemsko drvo



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

2.6 Teorija promijene

Graf 20. Logika teorija promijene



3 VIZIJA, MISIJA I CILJEVI RAZVOJA

3.1 Vizija

Akteri u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine su međusobno **snažno povezani i visoko integrirani s drugim granama ekonomije**, što ubrzava uspješan pristup tržištima i jača produktivnost ove industrijske grane.

Akteri su **otvoreni za sve oblike saradnje s institucijama znanja** što rezultira usvajanjem novih vještina i uvođenjem inovacija kojima jačaju svoju proizvodnu sposobnost i pristup tržištima.

Time će industrija postati **održiva i otporna industrijska grana** koja minimizira otpad, maksimizira efikasnost resursa i promoviše ekonomski rast i društveno blagostanje.

3.2 Misija

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

3.3 Ciljevi

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

- **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 jednakosti spolova i drugih društvenih skupina 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 temelji se na procjeni potreba i planovima za postizanje ciljeva kroz komplete 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 temeljila na jeftinoj radnoj snazi i relativno dobrom vezama sa kupcima u inostranstvu. Rastom životnog standarda i povećanjem troškova života i plata industrija je postala nekonkurentna i takoreći niskoakumulativna grana industrije u Federaciji. 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 fazi dizajna proizvoda, razvijanju mogućnosti za bolje održavanje proizvoda i materijala pri upotrebi i nakon upotrebe, 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 sudionika 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 8: 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 temelji 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, vještacka inteligencija, pametni materijali, visokointeligentni sistemi saradnje na tržištima, itd. itekako mogu biti dio tranzicije industrije u industriju utemeljenu 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 pomoći znanja i kvalitetnog kadra te projekata saradnje sa naučno-istraživačkim i obrazovnim institucijama.

Tabela 9: Pregled indikatora za cilj 2

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Broj učenika upisanih u dualni sistem obrazovanja	0	100 učenika na svim razinama obrazovanja	FZS, srednje škole i fakulteti
Broj studenata upisanih u visokoškolske ustanove smjer tekstil, koža	12 (2022/2023)	50 studenata	FZS
Rast bruto (neto) plaće u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće <ul style="list-style-type: none"> • 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 polovicu godine 2024
Broj projekata koje provode preduzeća i naučne/obrazovne institucije u cilju razvoja novih proizvoda	0	20	FMERI, Privredna/gospodarska komora FBiH

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
- Osigurati 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 PRIORITY AND MEASURES WITH INDICATORS

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

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

Za razvoj proizvoda i usluga najvažnije je osigurati širenje inovacija i otvoriti poslovanje preduzeća i ostalih aktera do te mjeru da su oni spremni i voljni prihvati 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 među aktera u industriji. Federacija može pomoći postojećim 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 primjeni znanja za podršku internacionalizaciji dovesti nove ili poboljšane proizvode i usluge na tržište.

Tabela 10: Pregled indikatora prioriteta

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Uspostava jednog od oblika preduzetničke infrastrukture za razvoj u tekstilnoj industriji ²⁸	0	1	FMRPO
Broj novih proizvoda odnosno usluga koje su definirala partnerstva	0	10	FMERI

4.1.1.1 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 mjeru 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 definirati zajedničke projekte i ostvariti kvalitetnu industrijsku koordinaciju i saradnju.

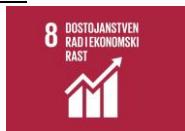
Integrator, preduzeća, institucije preduzetničke infrastrukture i institucije razvoja i znanja će se kasnije morati *de facto* otvoriti prema tržištu i uklopiti u projekte inovacija i razvoja novih proizvoda.

Kako bi došlo do povezivanja potrebno je definirati viziju koju će dijeliti svi sudionici, 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 razvojnih potencijala. Unutar partnerstava, odgovornosti svakog partnera moraju biti jasno definirane 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.

²⁸ Poduzetnički centri, poslovni inkubatori, poduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, centri kompetencije i klasteri

Tabela 11: 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
Broj aktera koji su povezani u projekte povezivanja	0	50	FMERI
Broj poslovnih plana za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	20	FMERI

Uticaj mjera na SDG:

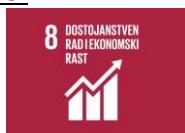
Potencijalni uticaj mjere na SGD indikatore: 8.2, 8.3, 9.2, 9.5, 9.b, 12.1, 12.6, 13.3, 16.6, 16.7

4.1.1.2 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 Federaciji omogućava da uđe u one projekte za koje smatra da su od razvojnog značaja, 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 12: Pregled indikatora za mjeru

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

Uticaj mjere na SDG:

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

4.1.1.3 Mjera: Podrška za komercijalizaciju inovacija i proizvoda i aktivaciju znanja u podršku internacionalizaciji

Kada su projekti spremni za realizaciju, preduzeća i drugi akteri moraju sami osigurati njihovu operacionalizaciju i industrijalizaciju a Federacija 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 sajmova, bitnije je uspostaviti saradnju između partnerstava iz FBiH i EU partnerstava u industrijama koje podržava EU, posebno u pripremi projekata za finansiranje iz okvira razvojnih, 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 zahtijeva preuzimanje odgovornost za cijeli životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslije završetka životnog vijek proizvoda. Mjera može podržati industriju da razvije usluge popravke i postupke renoviranja proizvoda, i razvoj platformi tržišta polovnog materijala i odjeće.

Tabela 13: 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	0	10	FMERI
Broj finansiranih projekata u okviru EU centraliziranih programa za razvoj projekata povezanih sa industrijom tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3	FMERI

Uticaj mjeru na SDG:



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

4.1.2 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 industrijama 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 u podršku partnerstvima koja će definirati proizvode i pravce razvoja, tako da je tehnološki razvoj itekako povezan s 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 okoliš.

Tabela 14: Pregled indikatora prioriteta

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

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

Ova industrijama 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 Federacije 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 okoliša, 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 osigurati usklađenost industrije i sa lokalnim i EU propisima.

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

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

Tabela 15: Pregled indikatora za mjeru

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

Uticaj mjere na SDG:



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

4.1.2.2 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 razvijanjem novih i poboljšanih proizvoda i razvojem tržišta, a pomaci ka novijim tehnologijama se dijelom mogu podržati i sufinansiranjem tehnološke obnove industrije. Federacija može podršku za uvođenje savremenih tehnologija provesti preko preduzetničke infrastrukture i razvoj 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 postepena tehnološka obnova vrši na osnovu razvojnih pravaca koje su definirala partnerstva, jer time Federacija može podržati realizaciju vlastitih ciljeva i strategija ali preko lanaca vrijednosti koji će plasirati usluge i proizvode na tržište.

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

Tabela 16: 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	0 projekata	10 projekata	FMERI

Program sufinansiranja opreme u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće iz budžeta FBiH na osnovu planova partnerstava	0 KM	20 miliona KM godišnje	FMERI, FMF i FMRPO
---	------	------------------------	--------------------

Uticaj mjere na SDG:

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

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

4.2.1 Prioritet: Razvijanje 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 mјera Strategije zapоšljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine (2023-2030) potrebno je pronaći sistemska rješenja za sufinansiranje sistema ospozobljavanja osoba na radnom mjestu od 6 do 12 mjeseci, što bi industriji omogućilo da osobe kojima je potrebno dodatno ospozobljavanje ili prekvalifikacija omogućilo da istu vrši na mjestu rada i u skladu s potrebama i tehnologijama koje se koriste u procesima.

Isto tako je u okviru ciljeva i mјera Strategije zapоšljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine (2023-2030) potrebno pronaći sistemska rješenja, odnosno osnovu za uspostavljanje kantonalnih programa stipendiranja učenika za zapоšljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, koja bi u sistem udružila škole, industriju i kantone 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.

Federacija će nastaviti sa programima uvezivanja radnog staža i podrške penzionisanju-umirovljivanju. 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-mirovinu 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 prekvalificiraju i zaposle u drugim granama industrije ili u drugim preduzećima u tekstilu, odjeći, koži i obući, odnosno da odu u penziju-mirovinu.

Tabela 17: Pregled indikatora prioriteta

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

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

Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće mora biti smještena u okvir planova i dogovora na nivou partnerstava koja će definirati pravce razvoja. Ti pravci razvoja mogu biti odlična 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.

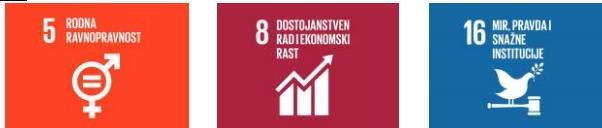
Ključni dio tog programa je razumijevanje odnosno definiranje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, a kojim ćemo definirati programe obrazovanja i pripremati ljudi za donošenje vlastitih odluka o obrazovanju, razvoju karijere i investicijama.

Kao alat za motivaciju za tu industriju potrebno je uspostavljati kantonalne programe stipendiranja (gdje je to potrebno i moguće u saradnji s 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 18: Pregled indikatora za mjeru

Indikator	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost	Izvor podataka
Definiranje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće za razvoj obrazovnih i drugih karijernih programa	0	1 analiza godišnje	FMERI
Promocija industrije tekstila, odjeće, kože i obuće među mladima, odraslima i među upravljačkim kadrom	0	Proveden jedan plan promocije godišnje	FMERI
Kantonalni program stipendiranja za zapošljavanje u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	3 kantona sa najmanje 200.000 KM godišnje	Kantoni i FMERI, FMRSP

Uticaj mjere na SDG:



Potencijalni uticaj mjere na SGD 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 Mjera: Razvoj specijalističkih kompetencija kod radnika i prekvalifikacija

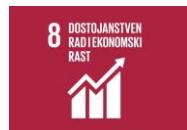
Na osnovu razumijevanja pravca razvoja iz partnerstava, projekata koje će se provoditi u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće i na osnovu definiranih poslova sutrašnjice, potrebno je uspostaviti kantonalna partnerstva za obrazovanja i u kantonima koji su razvili partnerstva uspostaviti nove principe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

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

Ova mjeru će se u najvećem dijelu provoditi na kantonalnom/županijskom nivou putem razvoja sistema dualnog obrazovanja koji je u njihovoј nadležnosti. Dio aktivnosti će provoditi federalni i kantonalni zavodi za zapošljavanje. U razvoju alata u okviru te mjeru potrebno je usko surađivati s partnerstvima koje ćemo formirati u okviru prve mjeru iz cilja 1 ove strategije.

Tabela 19: 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	FMERI
Broj osoba koje su se prekvalificirale ili dokvalificirale u obrazovnom sistemu	0	100 godišnje	FMERI
Broj osoba koje su se uz pomoć obrazovnog sistema zaposlike na boljem radnom mjestu u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	50 godišnje	FMERI

Uticaj mjere na SDG:Potencijalni uticaj mjere na SGD 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

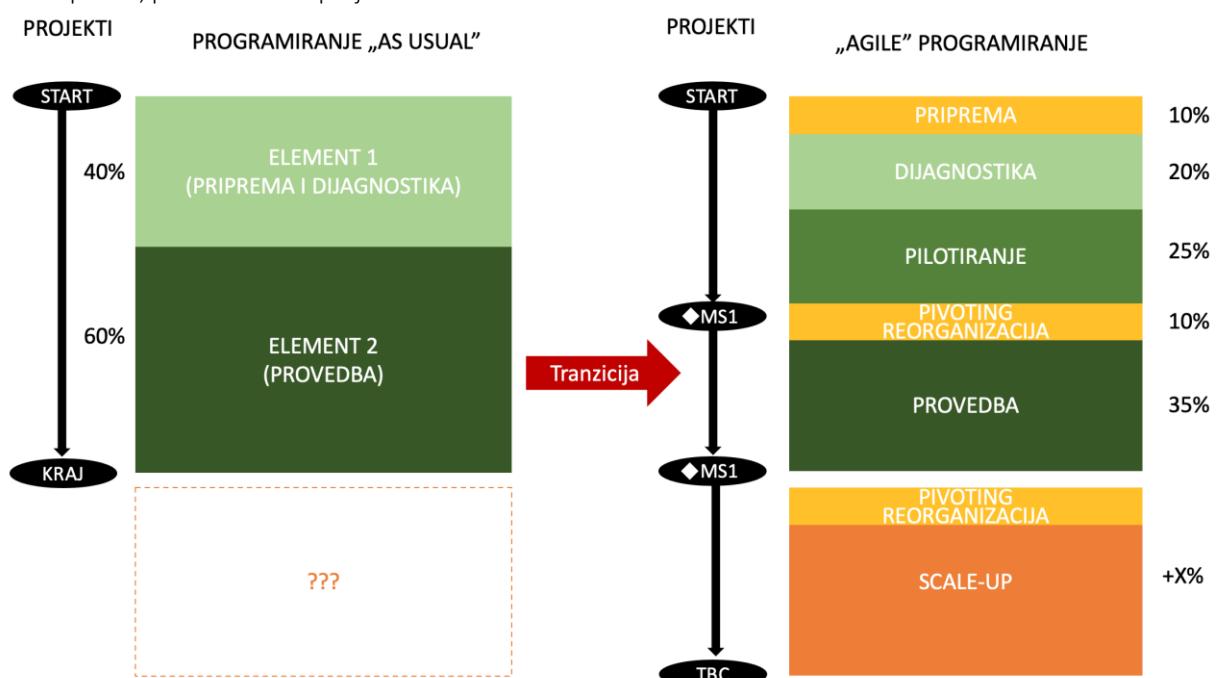
5 IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH PROJEKATA

U upravljanju strateškim projektima treba napustiti opću logiku linearog upravljanja projektima po fazama, od identifikacije i planiranja do provedbe, završetka i na kraju ex-post vrednovanja rezultata (lijeva strana na donjoj slici).

Novi, agilni pristup (desna strane slike ispod):

- Za implementaciju strateških, tranzicijskih projekata je potrebno uspostaviti drugačiji pristup u kojem će Federacija i promotori projekata najprije pripremiti projekte i ispitati njihov potencijal za stvaranje promjena u industriji.
- Nakon toga slijedi pilotiranje, odnosno probna provedba projekata na manjem broju ciljnih grupa.
- Tek tada se projekti mogu prilagođavati kako bi se postigli što bolji rezultati, nakon čega se iznalaže sredstva za finansiranje provedbe u obimu koji odgovara potrebama i kapacitetima nosilaca provedbe i ciljnim grupama, kao i njihovoj sposobnosti tranzicije.

Graf 23. Priprema, provedba i rast projektnih aktivnosti



Izvor: analiza Svjetske banke

Strateški projekti sa opisom faza 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

6 PROVJERA MEĐUSOBNE USKLAĐENOSTI STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI

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 razvoja strategije objedinjene su razvojne mјere koje podržavaju pozitivan proces usmjeren na postizanje tih ciljeva u Federaciji BiH. U svakom od prioriteta smo analizirali na koje globalne ciljeve održivosti aktivnosti imaju najveći uticaj. Indikatori za svaki od spomenutih ciljeva na koje može uticati implementacija ove strategije su prezentirani kod mjera.

Strategija razvoja Federacije Bosne i Hercegovine 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, podsticanje razvoja ruralnih područja i povećanje otpornosti na krize. U kombinaciji sa drugim područjima strategije ona ukazuje na potrebu za zelenom tranzicijom i razvoju cirkularnih modela rasta. Pogotovo kad govori o ubrzanim 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 sistem 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 Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024-2033. godina u velikoj mjeri će uticati na ciljeve i indikatore iz Strategije razvoja Federacije Bosne i Hercegovine 2021-2027.

Tabela 20. 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 s uspostavljenim IKT funkcijama koje obavljaju eksterni dobavljači	63 (2018) (BiH)	76
Prioriteti:	Globalni indeks inovacija (GII), rang (BiH)	74/131 (2020)	50/131
<ul style="list-style-type: none"> Povećavati stepen digitalizacije u ekonomiji Podržavati transfer i razvoj tehnologija Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda s 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
Prioritet	Količine otpada iz proizvodnih djelatnosti, tona/mil. KM BDP-a	439	254
<ul style="list-style-type: none"> Unapređivati zaštitu i korištenje prirodnih resursa Unapređivati kvalitetu zraka Povećati energetsku efikasnost 	Količine opasnog otpada iz proizvodnih djelatnosti, tona/mil. KM BDP-a	0,41 (2018)	0,30

• Započeti realizaciju energetske tranzicije			
--	--	--	--

Izvor: Strategija razvoja Federacije Bosne i Hercegovine 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 Federacije Bosne i Hercegovine 2021-2027.

6.1.1 Industrijska politika kao okvir strategije

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024-2033. godina je prva u nizu strategija koje će Federacija pripremiti kako bi uokvirila svoju industrijsku politiku. U vrijeme pripreme ove strategije ostale industrije još nisu doobile 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 Federacije Bosne i Hercegovine 2021 - 2027. na Strategiju razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine 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 obrazovni sistem, i PRIORITET 2.4. Smanjivati neaktivnost i nezaposlenost, naročito dugoročnu, od izuzetne važnosti za razvoj industrije tekstila, odjeće, kože i obuće.

Tabela 21. 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	Trenutno stanje u smislu tehnologija ukazuje na veliku potrebu za tehnološkim unapređenjima kako bi se povećala produktivnost i smanjili uticaji na okoliš. Promjena poslovnih modela je ključni korak koji omogućuje razvoj novih proizvoda, novih tržišta i samim tim uvođenje novih tehnologija.
PRIORITET 1.4. Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda više dodane vrijednosti	
PRIORITET 2.1. Unapređivati obrazovni sistem	Veliki 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.
PRIORITET 2.4. Smanjivati neaktivnost i nezaposlenost, naročito dugoročnu	

Ostali prioriteti utječu na provedbu Strategije razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine, ali nisu kritično važni za njenu implementaciju. Detaljni opis uticaja je naveden u prilogu.

6.2 Strategija EU za održivi i cirkularni tekstil²⁹

Strategija je usklađena sa novom vizijom tekstilne industrije u Evropskoj uniji, koja podrazumijeva da će do 2030. godine tekstilni proizvodi koji se stavlaju 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 ekosistem napreduje, vođen dovoljnim kapacitetima za inovativnu reciklažu tekstila u tekstil, a spajjanje i odlaganje tekstila je svedeno na minimum.

Ciljevi strategije su:

- Produciti rok trajanja proizvoda, omogućiti lakše popravke, reciklažu i upotrebu recikliranih materijala
- Osigurati 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
- Jedan od ciljeva je i 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 22. Usklađenost mjera TOKO FBiH 2024-2033 sa EU ciljevima

EU ciljevi	Prioritete i mjere FBiH
Produciti rok trajanja proizvoda, omogućiti lakše popravke, reciklažu i upotrebu recikliranih materijala	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje • Podrška u komercijalizaciji inovacija i proizvoda, aktivaciji znanja i internacionalizaciji
Osigurati transparentnost u cijelom lancu vrijednosti te razviti i implementirati digitalni pasoš proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoliša i prilagođavanje klimatskim promjenama
Proširiti odgovornost proizvođača i omogućiti prepoznavanje "green washinga", te osnažiti potrošače kako bi moda postala održivija	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoliša i prilagođavanje klimatskim promjenama • Razvoj specijaliziranih kompetencija radnika i prekvalifikacije
Smanjiti prekomjernu proizvodnju i potrošnju	<ul style="list-style-type: none"> • Projekti inovacije i razvoja proizvoda i usluga • Zajednički programi razvoja znanja: aktivacija, motiviranje i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motiviranje i obrazovanje odraslih; aktivacija, motiviranje i obrazovanje mladih • Podrška u komercijalizaciji inovacija i proizvoda, aktivaciji znanja i internacionalizaciji
Sprečavanje mikroplastike, ograničavanje izvoza tekstilnog otpada, cirkularni poslovni modeli	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj i podrška partnerstvima usmjerenim na inovacije, proizvode, znanje • Projekti inovacije i razvoja proizvoda i usluga

²⁹ European Commission, Brussels, 30.3.2022, COM(2022) 141 final

6.3 Strategija zapošljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine (2023-2030)³⁰

Strategija zapošljavanja je ambiciozna i akcionalno orijentisana platforma koja uspostavlja glavne reforme i mjeru koje će se provoditi u Federaciji 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 osoba (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. na 11,6% u 2020. godini.

Bruto stope upisa u osnovne i srednje škole u Federaciji 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 Evropske unije (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. 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 Bosni i Hercegovini 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 završio 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 osoba kasnije imati periode nezaposlenosti za 30% i imati manju platu za 10%.

Stope aktivnosti u Federaciji i dalje su niže od prosjeka zabilježenog u zemljama Evropske unije (EU) tokom protekle decenije. U 2019. godini, svega polovina radno sposobnog stanovništva Federacije (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 Federaciji BiH 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 osoba, prosječan broj nezaposlenih osoba u Federaciji BiH 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 Federaciji kreće u skladu sa promjenjivim uslovima poslovanja privrednih subjekata.

Ciljevi zapošljavanja:

- Povećati ličnu zapošljivost i unaprijediti usklađenost vještina sa zahtjevima tržišta rada
- Promovirati kapacitet preduzeća u privatnom sektoru za otvaranje formalnih radnih mesta
- Osigurati uključivanje osoba u nepovoljnog položaju na tržište rada kroz efektivnije aktivne politike tržišta rada
- Osnažiti upravljanje tržištem rada i povećati kapacitete za provođenje politike

³⁰ <https://fzzpr.gov.ba/files/Strategije/Strategija-zaposljavanja-u-FBiH-2023-2030.pdf>

Za industriju tekstila, odjeće, kože i obuće unapređenje vještina, promoviranje kapaciteta preduzeća za otvaranje formalnih radnih mesta, uključivanje osoba u nepovoljnem položaju na tržište rada su ciljevi koji potiču 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 Federacije Bosne i Hercegovine 2022-2027.³¹

Subjekti male privrede su veoma značajni za sveukupni razvoj FBiH. Prije svega, oni su jedan su od najvećih generatora radnih mesta. 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 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 Federaciji BiH, 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 osigurati ambijent i uslove koji će podržavati razvoj subjekata male privrede u narednom periodu. Poticanje 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 razvojne vizije u maloj privredi će se realizirati kroz tri strateška cilja razrađena u sedam prioriteta i 16 mjera:

- Konkurentna mala privreda temeljena 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 poticanje 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 promocija druge šanse i brzog ponovnog početka, te osiguranje 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 uspostave i razvoja preduzetničkih zona. Ove mjere podrazumijevaju i poticanje inovativnosti, umrežavanja i učešća MSP-a u programima inovacija Evropske unije, 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 Federacije Bosne i Hercegovine 2022-2027. U dijelu gdje je strategijom predviđen razvoj konkurentnosti male privreda u inovacijama, digitalizaciji i zelenoj ekonomiji bitno je djelovati na preduzeća iz oblasti tekstila, odjeće, kože i obuće, dok je su njihovo povezivanje i stvaranje lanaca vrijednosti od ključnog značaja razvoj poslovnog okruženja i unapređivanje preduzetničke infrastrukture, inovacije i internacionalizacija male privrede povezane s ovom industrijom.

³¹ <https://www.fmrpo.gov.ba/wp-content/uploads/2022/10/Strategija-razvoja-male-privrede-FBiH-2022-2027-Strateska-platforma-NACRT.pdf>

6.5 Zaštita okoline i okvir za cirkularna rješenja u TOKO industriji³²

U Bosni i Hercegovini postoje brojni izazovi vezani za kvalitet okoline i kvalitet života. Ova regija je jedna od najjače pogodjenih 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), prometa (starija vozila) i prekograničnog zagađenja. Visok postotak stanovništva koje živi u ruralnim područjima ima **tek elementarne sanitарне uslove i odvodnju otpadnih voda**, dok se u urbanim područjima otpadne vode uglavnom prikupljaju u kanalizacione mreže, ali se zatim **ispuštaju uglavnom u nepročišćenom stanju**.

Industrija tekstila, odjeće, kože i obuće je u svijetu prepoznata kao jedan od većih zagađivača okoline, pa je uvođenje cirkularnih rješenja jedan od prioriteta. Modeli cirkularne ekonomije nude rešenja koja ponovnom upotreboom, reciklažom i regeneracijom materijala smanjuju količinu otpada i čuvaju resurse. Za Federaciju Bosne i Hercegovine, 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 osigura 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 klime, uključujući dekarbonizaciju, energiju i mobilnost, uvodi cirkularnu ekonomiju s 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 jednakost spolova i drugih društvenih kategorija u TOKO industriji

Žene na tržištu rada u Bosni i Hercegovini imaju neravnopravan položaj u odnosu na muškarce i postoji rastući jaz u stopi učešća muškaraca i žena na tržištu rada. Od ukupnog broja od 2,88 miliona radno sposobnog stanovništva u Bosni i Hercegovini, 1,37 miliona čine radnu snagu. U strukturi radne snage veći dio čine muškarci i to 840.000 ili 61%, dok žene čine 530.000 ili 39%. Od ukupnog broja zaposlenih u Bosni i Hercegovini od 1,16 miliona, 733.000 ili 63% čine muškarci dok je zaposlenih žena 427.000 ili 37%. U skladu sa navedenim, 105.000 nezaposlenih osoba su žene a 106.000 muškarci. Ukupni broj nezaposlenih osoba u Bosni i Hercegovini, prema ovim podacima, iznosi 211.000, tako da stopa nezaposlenosti iznosi 15,3% na kraju 2022. godine.³³

Kada posmatramo strukturu zaposlenih prema grupama-područjima djelatnosti i spolu u industriji Federacije BiH zaposleno 20,0 % žena i 43% muškaraca³⁴. Dok su žene u industriji imale 40,9 uobičajenih sati rada sedmično na glavnom poslu prema grupama-područjima djelatnosti, a muškarci 43,0 sati³⁵. Žene zaposlene u industriji su u 2021 godine imale nižu prosječnu mjesecnu isplaćenu neto plaću od 651 KM u

³²https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2020-10/green_agenda_for_the_western_balkans_en.pdf

³³ Politike, akcije i povremene mjere za unapređenje položaja žena na tržištu rada u BiH, Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) i Agencija za rodnu ravnopravnost Bosne i Hercegovine Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine

³⁴ Federalni zavod za statistiku, Žene i muškarci u FBiH, 2022, Anketa o radnoj snazi 2021, 2022

³⁵ Ibid

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine odnosu na muškarcime sa 789 KM.³⁶ Pri tom da žene su u BiH dominantno zastupljene u pružanju nege (zdravstvo, obrazovanje, socijalne usluge), drugim uslugama, tekstilnoj industriji i poljoprivredi.

Evidentna je razlika između muškaraca i žena prema nivou obrazovanja. Po podatcima FZS u Federaciji BiH je u školskoj godini 2022/2023 tehničke i srodne škole pohađalo 367 učenika od toga 325 učenica (više od 88% svih učenika), što je nešto veći udio od školske godine 2021/2022 kad je od svih upisanih 357 učenika bilo 306 učenica odnosno njih 86%.³⁷ Od ukupnog broja neaktivnih osoba u Bosni i Hercegovini sa osnovnom školom 71% ili 514.000 su žene, dok su muškarci 29% ili 210.000. Kada je u pitanju nivo srednjeg obrazovanja, žene su i u ovoj kategoriji manje aktivne, tako da broj neaktivnih žena iznosi 383.000 ili 55%, a muškaraca 315.000 ili 45%. Na kraju, omjer neaktivnih osoba sa visokim obrazovanjem je sličan i on iznosi 49.000 ili 53% za žene i 43.000 ili 47% za muškarce. Ovi podaci su vrlo značajni jer pokazuju da je danas u Bosni i Hercegovini četiri puta više neaktivnih muškaraca sa visokim obrazovanjem nego nezaposlenih muškaraca te da ima 2,5 puta više neaktivnih žena sa visokim obrazovanjem nego nezaposlenih žena.³⁸

Ekonomске krize i krizna dešavanja poput pandemije COVID-19 značajnije pogađaju žene. Socijalna uključenost u Bosni i Hercegovini – Nacionalni izvještaj o humanom razvoju³⁹, navodi faktore koji doprinose različitim stopama učešća muškaraca i žena na tržištu rada. Ti faktori su ponajprije nedostatak adekvatnih sistema za brigu o djeci te njegu i pomoć osobama starije životne dobi i osobama s invaliditetom, što dalje diktira strukturu politika o odsustvu sa rada radi njege člana porodice i nemogućnost fleksibilnog radnog vremena ili rada na pola radnog vremena i internu migraciju ili emigraciju muških radnika. Svi ti faktori značajno, u usporedbi s drugim industrijama, najviše utječu na ravnopravnost žena u TOKO industriji samim tim što je u ovoj industriji zaposleno puno više žena nego muškaraca.⁴⁰

Politike, akcije i povremene 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.

Iako za sada ne postoje studije uticaja TOKO i drugih industrijalnih 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 inovacijskih potencijala,
- stanovnike ruralnih područja u kojima je locirana industrija TOKO, zbog toga što ona predstavlja ekonomsku osnovu opstanka u tim dijelovima Federacije, odnosno zbog toga što prilikom zatvaranja pogona dolazi do smanjenja ekonomiske osnove za život stanovništva u tim dijelovima Federacije.⁴¹

³⁶ Ibid

³⁷ Federalni zavod za statistiku, Statistika srednjeg obrazovanja, Upisani redovni učenici u redovne srednje škole u FBiH, po kantonima, vrsti škole i oblastima, 2019/20-2022/23. godina, 2024.

³⁸ Ibid

³⁹ UNDP – Nacionalni izvještaj o humanom razvoju za 2020. godinu: Socijalna uključenost u Bosni i Hercegovini (2021). Dostupno na: <https://www.undp.org/bs/> bosnia-herzegovina/publications/nacionalni-izvjestaj-o-humanom-razvoju-za-2020-godi-nu-socijalna-uključenost-u-bosni-i-hercegovini

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Ibid

7 INDIKATIVNI FINANSIJSKI OKVIR ZA PROVOĐENJE STRATEŠKOG DOKUMENTA

7.1 Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije

Tabela 23: Indikativni finansijski okvir za period važenja strategije

Oznaka strateškog cilja, prioriteta, mјере	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 poticanje 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	
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 okoliša 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 temelji na znanju i otvorenim procesima	7,79	3.000.000	2.000.000	1.000.000	
2.1 Razvoj i privlačenja 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, motiviranje i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motiviranje i obrazovanje odraslih; aktivacija, motiviranje 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%				

Jun 2024

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

7.1.1 Pregled po izvorima finansiranja

Tabela 24: 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 je okvirni program EU za istraživanje i inovacije koji traje od 2021. do 2027. godine i podržava investicije u tri stuba:

- "Izvrsna 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 donosilaca odluka kroz nezavisne naučne dokaze i tehničku podršku.
- "Inovativna Evropa" ima za cilj da Evropa postane lider u inovacijama koje stvaraju nova tržišta. Takođe 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, strukovna 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 učeće 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 nasljeđa
- 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 svet: digitalna tranzicija. Digitalna tehnologija i infrastruktura imaju ključnu ulogu u našem privatnom životu i poslovnom okruženju. Oslanjamо 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 oslanjamо na našu tehnologiju koja će nam biti dostupna, već i koliko je važno da Evropa ne bude zavisna od sistema i rešenja koja dolaze iz drugih regiona sveta. 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 Unije, 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.

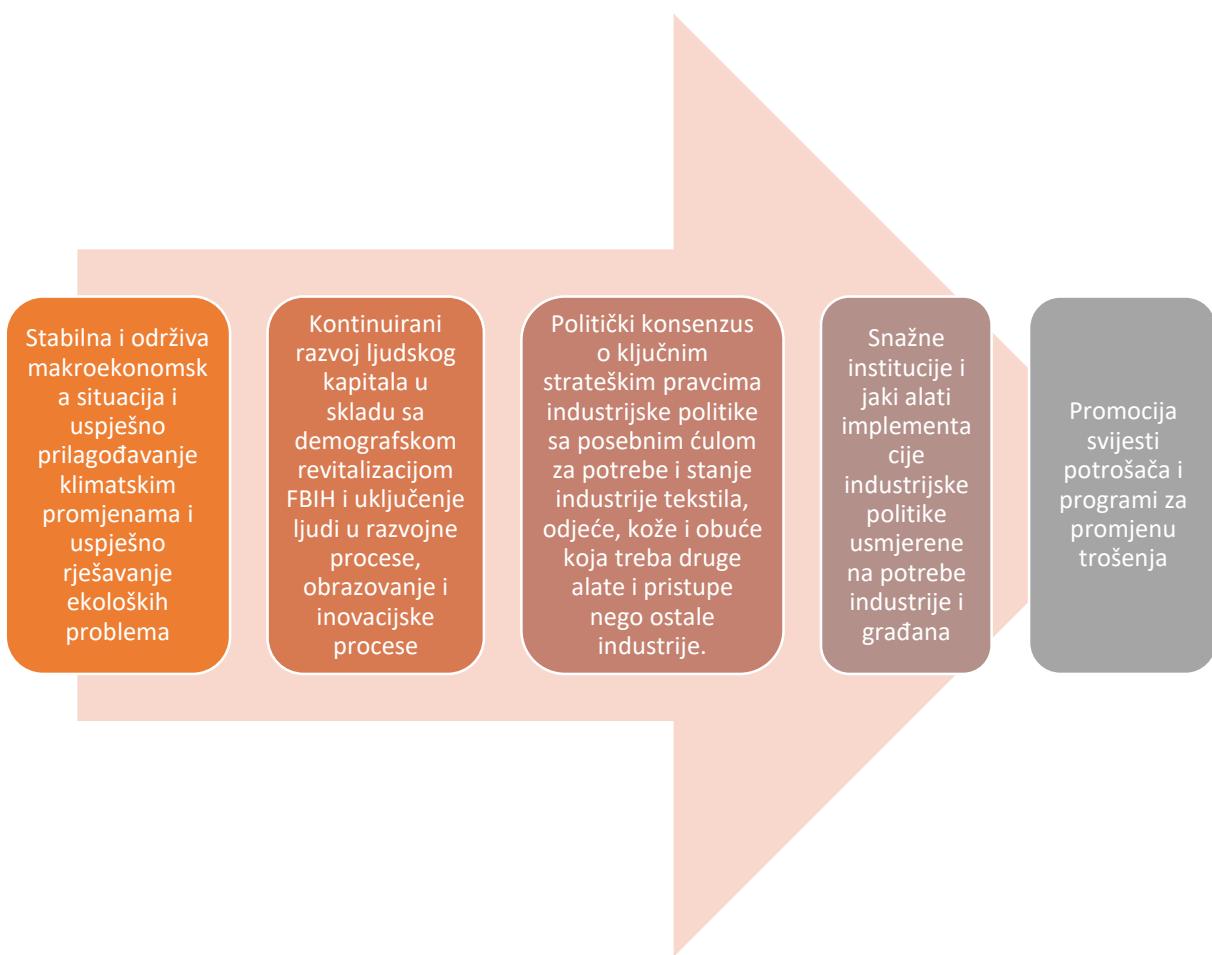
8 NAČIN PROVOĐENJA, PRAĆENJA, IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE STRATEŠKOG DOKUMENTA

8.1 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 definiran je nivo neizvjesnosti koji je FBiH „spremna“ prihvatići da bi ostvarila ciljeve, pri čemu smo testirali rizike različitog tipa i porijekla (iz unutrašnjih i vanjskih izvora). Identifikovane rizike potrebno je grupirati u kategorije na osnovu njihove prirode. Rezultati analize rizika su ugrađeni u mjeru 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 provedbu mjera.	Nedovoljno razumijevanje potrebe za razvijanjem ljudskog kapitala smanjuje produktivnost i konkurentnost, te povećava ovisnost o manje akumulativnim poslovima i time povećava nezaposlenost i slab sposobnost odgovora na globalne promjene na tržištu.	Povećanje migracije radne snage i demografske promjene, nedostatak ljudi i nedostatak kvalitetnih radnih mesta 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.
		Nizak	Umjereno	Značajan
Uticaj				

8.2 Preduslovi za implementaciju strategije i razvoj industrije



8.3 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, svježe pristupe i usvajanje novih tehnologija. Važno je da je otpornost na krize i promjene ugrađena u takvu izmjenu načina razmišljanja. Sistemske promijene 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 okoliš
- Samo saradnja između različitih zainteresovanih strana omogućava bolje rezultate, što podrazumijeva i međusektorsku saradnju koja će osigurati 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 okoliša i ekološko blagostanje su razvojni prioritet, 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 sistematski pristup implementaciji strategije. To, pored ostalog, podrazumijeva integraciju javnih i privatnih resursa i inovativnih mehanizama i razvojnih instrumenata.

8.4 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 22. Sudionici u razvoju industrije



Kako bi sudionici mogli sarađivati, potrebna je orkestracija. Orkestracija uspostavlja upravljanje mrežom sudionika 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 koordinacije procesa pri realizaciji uloga i aktivnosti kroz cijelu strategiju i u partnerstvima. Kroz dobro osmišljenu i implementiranu funkciju orkestracije, preduzećima i drugim sudionicima omogućuje se učinkovitija implementacija potrebnih aktivnosti.

Graf 21. Partnerstvo i orkestracija



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

8.5 Strateška načela - principi djelovanja

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

- DRUŠTVENA MISIJA:** Strategija se temelji na društvenoj koristi, pa je stoga u djelovanju kroz partnerstva odnosno lanci vrijednosti potrebno voditi brigu o zajednicama u kojoj industrijia posluje.
- UKLJUČIVOST:** sudionika iz industrijia, institucija znanja i društva, te javne aktere koji izrađuju i donose strateške odluke.
- INTERNACIONALIZACIJA:** Zbog slabe koncentracije znanja i opreme potrebno je povezati sve koji djeluju u industrijii.
- POVEZIVANJE I SARADNJA:** Sva ulaganja moraju jačati povezivanje usmjereni na znanje, tehnologije, razvoj.
- JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO:** Privatni i javni sudionici moraju naći načine da rade zajedno, a istovremeno samostalno donose odluke u okviru svog dijela odgovornosti.
- USVAJANJE TRANZICIJE i CIRKULARNIH MODELA:** Industrija mora ući u tranziciju, što znači da je preduzećima potrebno omogućiti ulaganja u tehnologije i znanje.
- USKLAĐENOST S CILJEVIMA FEDERACIJE:** Sve aktivnosti industrijske tranzicije potrebno je u najvećoj mjeri usklađivati s ciljevima razvoja FBiH.
- 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 IRI 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.
- UČINKOVITA INFRASTRUKTURA ZA PODRŠKU:** Pri povezivanju industrije s mrežom institucija i infrastrukturom za podršku preduzetništvu načelno je potrebno postići promjenu u načinu dogovaranja i poslovanja svih i otvoriti poslovanje.

8.6 Okvir za praćenje, evaluaciju i izvještavanje

8.6.1 Evaluacija

Prema Uredbi o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19), za sve strateške dokumente u Federaciji BiH 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 prethodnjoj godini implementacije strateških dokumenata.

Ex-ante evaluacija se radi s ciljem unapređenja kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateških dokumenata. Ex-ante evaluacija Strategije je urađena u periodu april - juli 2024. godine.

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

Evaluacija u toku će se raditi u prethodnjoj 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. Osnov evaluacije mora biti partnerstvo koje će se za provođenje ove strategije razviti, a rezultate i dostignuća tih partnerstava je potrebno ugraditi u promijenjene strateške odluke ove strategije.

8.6.2 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 Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19).

Implementacija strategije će se vršiti putem trogodišnjih i godišnjih planova rada organa uprave. Prilikom izrade trogodišnjeg plana rada, organi uprave imaju obavezu preuzeti relevantne mjeru 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 unoše kao programi u trogodišnji plan rada, a svaki program u trogodišnjem planu rada utvrđuje se i kao program u Dokumentu okvirnog budžeta (DOB-u) sa dodijeljenom šifrom. To znači da je mjera iz strategije jednaka programu u trogodišnjem planu rada i DOB-u.

Za svaku od utvrđenih mjer definiraju se aktivnosti/projekti, čija realizacija u trogodišnjem periodu doprinosi ostvarenju mjeru, 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 implementacioni dokument sa aktivnostima/projektima koji će se poduzimati na godišnjem nivou kako bi se realizirali programi iz trogodišnjeg plana rada i ostvarile mjeru, prioriteti i strateški ciljevi iz strateškog dokumenta.

Ako organ uprave sa bilo kojeg 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 radi godišnji program rada Vlade Federacije BiH, nadležna jedinica za planiranje razvoja na nivou kantona radi godišnji program rada kantona, a općinski sekretar radi godišnji

Strategija razvoja industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2024.-2033. godine program rada jedinice lokalne samouprave. Usvojeni trogodišnji i godišnji programi rada objavljaju se na web stranici vlada i organa uprave na svim nivoima vlasti.

8.6.3 Monitoring i izvještavanje

Monitoring predstavlja sistematicno i kontinuirano prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka i indikatora radi mjerjenja napretka realizacije Strategije razvoja, u svrhu poduzimanja odgovarajućih mjera radi eventualnih korekcija i izvještavanja o ostvarenim rezultatima.

Za uspješnu provedbu monitoringa, sve organizacione jedinice u federalnom organu uprave ili kantonalmom 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 s 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 razvojni trendovi, kao i napredak u ostvarivanju strateških ciljeva iz ove strategije.
- Izvještaj o razvoju za Federalnu vladu priprema FMERI, koji isto tako vrši koordinaciju procesa monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji strategije, što podrazumijeva aktivnu saradnju sa institucijama nosiocima implementacije i monitoringa. U pripremu izvještaja FMERI uključuje partnerstva koja su bila formirana u cilju provedbe strategije i o razvoju izvještava Vladu FBiH svake dvije godine. Nakon usvajanja na Vladi Federacije BiH, Izvještaj o implementaciji strategije objavljuje se na web stranici ministarstva.

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 Federaciji Bosne i Hercegovine očekivati promjena obrasca ponašanja.

Strategija je tako postavljena putem uključivanja sudionika iz industrija, institucija znanja i društva, te javnih sudionika koji izrađuju i donose strateške odluke. Od početka pripreme, strategije je povezala privatne i javne sudionike 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 s ciljevima razvoja na nivou FBiH, pa su tako sve aktivnosti vezane za tranziciju industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u najvećoj mjeri usklađeni s razvojnim ciljevima FBiH.

Posebna pažnja u procesu konsultacija je bila posvećena pravovremenom uključivanju sudionika, njihovoj neovisnosti i reprezentativnosti. Do pripreme prvog nacrta strategije održalih je 42 sastanka sa preduzećima (velika, srednja i mala), sindikatima, nevladinim organizacijama, ministarstvima, kantonima/županijama i udruženjima, odnosno kantonalnim i federalnim komorama i komorom BiH.

Tabela 25: 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 definiranja strateškog okvira za ovu industriju.
Testiranje pouzdanosti informacija, podataka iz drugih izvora i testiranje naših zaključaka na osnovu podataka	Definiranje problema, potreba i potencijalnih alata i mjera April, Maj 2024	Konsultacije i učešće javnosti su povećali kvalitet osnove za definiranje politike i pomogli u definiranju 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.
Osnazivanje 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	Definiranje ciljeva, prioriteta i mjera Maj, jun 2024	Učešće javnosti povećalo je kvalitet donošenja odluka pružanjem odgovarajućih znanja.
Uticaj na odluke	Definiranje ciljeva, prioriteta i mjera Maj, jun 2024	Učešće javnosti je onima koji su pogodjeni 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 odobravanja na Vladi u Parlamentu. Jun, jul 2024	Učešće javnosti legitimizira odluke o mjerama, čime se obezbjeđuje legitimitet odluke.

10 DODACI

Tabela 26: Sažeti pregled strateškog dokumenta

Redni broj oznaka	Naziv	Indikatori i finansijski izvori		
		Indikatori strateškog cilja	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
1 Strateški cilj	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije	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 ⁴²	0	1
		Broj novih proizvoda odnosno usluga koje su definirala 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 plana za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	20
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
1.1.2 Mjera	Projekti inovacija i razvoja proizvoda i usluga	Indikatori prioriteta	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 njegove razvojne ciljeve	0	10
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		500.000	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 centraliziranih programa za razvoj projekata povezanih sa 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 deponirana na sanitarnе deponije	Nema podatka	Smanjene za 80%
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		2.000.000	23.000.000	25.000.000
1.2.1 Mjera	Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoliša i	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

⁴² Poduzetnički centri, poslovni inkubatori, poduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, centri kompetencije i klasteri

	prilagođavanje klimatskim promjenama			
1.2.2 Mjera	Jačanje pozicije u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologije, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzano 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 razinama obrazovanja
		Broj studenata upisanih u visokoškolske ustanove smjer tekstil, koža	12 (2022/2023)	50 studenata
		Rast bruto (neto) plaće u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće <ul style="list-style-type: none"> • 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 naučne/obrazovne 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 privlačenja talenata kroz njegovanje znanja, karijera i odgovornosti za zaposlene	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Broj osoba 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 osoba kojima je uvezan radni staž uz podršku iz federalnog budžeta	xxx	xxx
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		2.000.000	1.000.000	3.000.000
2.1.1 Mjera	Zajednički programi razvoja znanja: Aktivacija, motiviranje i obrazovanje za bolje upravljanje procesima; aktivacija, motiviranje obrazovanje odraslih; aktivacija, motiviranje obrazovanje mladih	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Definiranje 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
		Budžet KM	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 osoba koje su se prekvalificirale ili dokvalificirale u obrazovnom sistemu	0	100 godišnje
		Broj osoba koje su se uz pomoć obrazovnog sistema zaposlile na boljem radnom mjestu u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	50 godišnje
		Budžet KM	Ostali izvori KM	Ukupno KM
		1.000.000		1.000.000

Tabele 27: Detaljan pregled mjera

Veza s strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije												
Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz poticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda												
Naziv mjere	Razvoj i podrška partnerstvima za inovacije, proizvode, znanje												
Opis mjere s 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 mjeru 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 definirati 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 definirati viziju koju će dijeliti svi sudionici, 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 razvojnih potencijala. Unutar partnerstava, odgovornosti svakog partnera moraju biti jasno definirane 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	<p>Povezivanje u industrijska partnerstva</p> <p>Faze projekta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priprema plana implementacije projekta 2024, • Analize industrija i prijedlozi povezivanja poduzeća po prvcima razvoja (2025) • Povezivanje aktera u partnerstva i plan aktivnosti (2025-2026) • Sastanci i zajedničke analize i planiranje po prvcima razvoja (2026-2027) • Akcijski planovi razvoja produkta i usluga da definirane pravce razvoja (2026-2028) • Praćenje rada partnerstava i podrška u razvoju partnerstava (2028-2030) • Sistem monitoring i izvještavanja ministarstvu (2025-2030) • Zajednički predlogi potrebnih znanja, tehnologija i potencijalnih produkata (2027-2030) 												
Indikatori za praćenje rezultata mjere	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikatori</th> <th>Polazne vrijednosti indikatora</th> <th>Ciljne vrijednosti indikatora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uspostava centraliziranog projekta povezivanja aktera industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Broj aktera koji su povezani u projekte povezivanja</td> <td>0</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Broj poslovnih plana za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH</td> <td>0</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Indikatori	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 plana za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	20
Indikatori	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 plana za nove proizvode i usluge u industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u FBiH	0	20											
Razvojni efekt i doprinos mjeri 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 Federacije 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 osigurati transparentnost duž lanca vrijednosti, aplicirati digitalni pasoš proizvoda i proširiti odgovornost proizvođača.												
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	<p>Iznos: 100.000 KM godišnje (ukupno 500.000 KM)</p> <p>Izvor: budžet FBiH, ostali izvori EU istraživanje i razvoj</p>												

Period implementacije	2028-2033
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Federalno ministarstvo energije, rударства i industrije
Nosioci mjere	
Ciljne grupe	Partnerstva

Veza s strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije		
Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz poticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda		
Naziv mjere	Projekti inovacija i razvoja proizvoda i usluga		
Opis mjere s 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 poticati direktnu saradnju među partnerima. Projektni tip podrške Federaciji omogućava da uđe u one projekte za koje smatra da su od razvojnog značaja, 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 Federacije 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 osigurati transparentnost 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 njezine razvojne ciljeve	0	10
Razvojni efekt 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 istraživanje i razvoj		
Period implementacije	2028-2033		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije		
Nosioci mjere			
Ciljne grupe	Partnerstva		

Veza s strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije
Prioritet	Širenje i difuzija inovacija kroz poticanje partnerstava za inovacije i razvoj proizvoda
Naziv mjere	Podrška za komercijalizaciju inovacija i proizvoda i aktivaciju znanja u podršku internacionalizaciji
Opis mjere s okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	Kada su projekti spremni za realizaciju, preduzeća i drugi akteri moraju sami osigurati njihovu operacionalizaciju i industrijalizaciju a Federacija može djelomično pomoći u komercijalizaciji inovacija, proizvoda i aktivaciji znanja i podrške internacionalizaciji pripremljenih projekata. Za razliku od dosadašnje

	<p>podrške, ova podrška treba biti usmjeren na specifična partnerstva, određena tržišta i vrste partnera u domaćem i međunarodnom okruženju. Pored poznatih nastupa na tržišima preko sajmova, bitnije je uspostaviti saradnju između partnerstava iz FBiH i EU partnerstava u industrijama koje podržava EU, posebno u pripremi projekata za finansiranje iz okvira razvojnih, inovacijskih i sličnih poziva, grantova i platformi kao na primjer The European Technology Platform for the Future of Textiles and Clothing (Textile ETP).</p> <p>U okviru ove mjere se podrazumijeva i priprema postupaka za proširene odgovornosti proizvođača (EPR) koja od proizvođača zahtjeva preuzimanje odgovornost za ceo životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslige završetka životnog veka proizvoda. Mjera može podržati industriju da razvije usluge popravke i postupke renoviranja proizvoda, i razvoj platformi tržišta polovnog materijala i odjeće.</p>		
Strateški projekti			
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	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
Razvojni efekt i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Novo razvijeni produkti i usluge mogu se plasirati na tržište preko prodaje na tržišima ili preko projekta širih EU ili globalnih partnerstava. Efekt te mjerne je proširenje znanja i projekta preko granica Federacije kako bi došli do mappinga tržišta i proširenja tržišta. Cilj ove mjerne 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 time povećati odgovornost proizvođača.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: 50.000 KM godišnje (ukupno 250.000 KM) Izvor: privatni, budžet FBiH, ostali izvori EU istraživanje i razvoj		
Period implementacije	2028-2033		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije		
Nosioci mjere			
Ciljne grupe	Partnerstva, partneri u EU finansijskim programima za istraživanje i razvoj		
Veza s strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije		
Prioritet	Tehnološka obnova i podrška prijelazu na nisko-ugljично i cirkularno ekonomiju kroz digitalnu i zelenu tranziciju		
Naziv mjerne	Razvoj i uvođenje standarda i postupaka za društvenu odgovornost, zaštitu okoliša i prilagođavanje klimatskim promjenama		
Opis mjerne s okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	<p>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 Federacije potrebna u smislu pametne regulacije, efikasne administrativne podrške i motivacije za uvođenje istih.</p> <p>U industriji je potrebno uvesti standarde društvene odgovornosti vezane na poštene radne prakse i transparentnost lanca snabdijevanja. Bitni su standardi zaštite okoliša, preko regulacije i standardizacije održivih materijala, upravljanja vodom, otpadom i razvoja cirkularnih praksi. Prilagođavanje klimatskim promjenama se odvija kreiranjem radnih mjeseta koja su manje osjetljiva na</p>		

	<p>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).</p> <p>Pored standardizacije, bitno je osigurati usklađenost industrije i sa lokalnim i EU propisima.</p> <p>Usvajanjem ovih standarda i procedura, tekstilna industrija može značajno unaprijediti svoju društvenu odgovornost, zaštitu okoliša i napore na prilagođavanju klimatskim promjenama, što sve doprinosi održivijoj i etičnijoj budućnosti.</p> <p>U okviru ove mjerse se podrazumijeva i implementacija proširene odgovornosti proizvođača (EPR) koja od proizvođača zahtjeva preuzimanje odgovornost za ceo životni ciklus svojih proizvoda, uključujući upravljanje poslije završetka životnog veka proizvoda.</p>
--	--

Strateški projekti			
Indikatori za praćenje rezultata mjerse	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Broj proizvoda koji imaju digitalni pasoš	0	200
Razvojni efekt i doprinos mjeru 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 pritup tržištima a imati će i bolji učinak u domaćem okruženju. Ova mjeru će direktno uticati na produživanje rok trajanja proizvoda, omogućavanje lakših popravka, povećanje transparentnosti duž lanca vrijednosti sprječavanje mikroplastike, ograničavanje 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 mjerse	Federalno ministarstvo energije, rудarstva i industrije		
Nosioci mjerse			
Ciljne grupe	Preduzeća iz industrije		

Veza s strateškim ciljem	Industrija je prešla na nove poslovne modele i time uvela nove proizvode i tehnologije
Prioritet	Tehnološka obnova i podrška prijelazu na nisko-ugljično i cirkularno ekonomija kroz digitalnu i zelenu tranziciju
Naziv mjerse	Jačanje pozicija u lancima vrijednosti preko ulaganja u tehnologije, digitalizaciju i zelenu tranziciju - ubrzano usvajanje tehnologija
Opis mjerse s 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 pomaci ka novijim tehnologijama se dijelom mogu podržati i sufinansiranjem tehnološke obnove industrije. Federacija može podršku za uvođenje savremenih tehnologija provesti preko preduzetničke infrastrukture i razvoj 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 postepena tehnološka obnova vrši na osnovu razvojnih pravaca koje su definirala partnerstva, jer time Federacija može podržati realizaciju vlastitih ciljeva i strategija ali preko lanaca vrijednosti koji će plasirati usluge i proizvode na tržište. Ova mjeru će poticati korišćenje održivih materijala, optimizaciju proizvodnih procesa, i uključenje istraživanja i inovacija u razvoj proizvoda što će podstaknuti inovacije i podrži prelazak na cirkularnu ekonomiju.

Strateški projekti	Tehnološka obnova industrije: <ul style="list-style-type: none"> Analiza tehnoloških potreba i mogočnosti financiranja te razvoj finansijske šeme Dogovor sa industrijom i ostalim partnerima o šemi tehnološke obnove Objavljanje 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
Razvojni efekt i doprinos mjeri ostvarenju prioriteta	Primjena i uvođenje novih tehnologija i postupaka ključan je alat povećanja produktivnosti investicije će u većini slučaja 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 mjeru će posredno i direktno povećati reciklažu i upotrebu reciklirani materijali, 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 mjeri	Federalno ministarstvo energije, rудarstva i industrije		
Nosioci mjeri			
Ciljne grupe	Preduzeća iz industrije		

Veza s strateškim ciljem	Industrija se temelji na znanju i otvorenim procesima
Prioritet	Razvoj i privlačenja talenata preko skrbi za znanje, karijeru i odgovornosti za zaposlene
Naziv mjeri	Zajednički programi razvoja znanja: Aktivacija, motiviranje i obrazovanje za bolje upravljanje procesa, aktivacija, motiviranje i obrazovanje odraslih, aktivacija, motiviranje i obrazovanje mladih
Opis mjeri s 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 definirati pravce razvoja. Ti pravci razvoja mogu biti odlična 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 definiranje poslova sutrašnjice u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće, a kojim ćemo definirati programe obrazovanja i pripremati ljudi 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 s 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 <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj sistema stipendijskih šema za zapošljivanje po kantonima i analiza potreba i spremnosti industrije • Priprema zakonske osnove i javnih poziva za poslodavce i stipendiste. • Objava šeme i ugovaranje stišendija • Vrednovanje rezultata studenata i monitoring rezultata • Ponavljanje šema 		
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
	Definiranje 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
Razvojni efekt i doprinos 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 motivirati ljudi za industriju. Ta mjeru 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	Federalno ministarstvo energije, rудarstva i industrije		
Nosioci mjere	Kantonalna ministarstva razvoja i obrazovanja		
Ciljne grupe	Kantoni, preduzeća iz industrije, škole, fakulteti		

Veza s strateškim ciljem	Industrija se temelji na znanju i otvorenim procesima
Prioritet	Razvoj i privlačenja talenata preko skrbi za znanje, karijeru i odgovornosti za zaposlene
Naziv mjeru	Razvoj specijaliziranih kompetencija radnika i prekvalifikacije
Opis mjeru s okvirnim područjem djelovanja ili strateškog projekta	<p>Na osnovu razumijevanja pravca razvoja iz partnerstava, projekata koje će se provoditi u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće i na osnovu definiranih poslova sutrašnjice, potrebno je uspostaviti kantonalna partnerstva za obrazovanja 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 školju i odrasle kojima je potrebna dokvalifikacija ili prekvalifikacija.</p> <p>Ovaj sistem mora biti koordiniran sa alatima iz Strategije zapošljavanja FBiH i obrazovnim sistemima u kantonima, ali mu je potrebno dati nov zamah i motivaciju i prilagoditi ga potrebama industrije na nivou kantona.</p> <p>Ova mjeru će se u najvećem dijelu provoditi na kantonalnom/županijskom nivou putem razvoja sistema dualnog obrazovanja koji je u njihovoј nadležnosti. Dio aktivnosti će provoditi federalni i kantonalni zavodi za zapošljavanje. U razvoju alata u okviru te mjeru potrebno je usko surađivati s partnerstvima koje ćemo formirati u okviru prve mjeru iz cilja 1 ove strategije.</p>
Strateški projekti	Razvoj kompetencija radnika i prekvalifikacije

	<ul style="list-style-type: none"> Definiranje posebnih znanja koja su potrebna na svim nivoima industrije (2025-2026) Razvoj specializiranih programa obuke, razvoja kvalifikacija i prekvalifikacija specializirano za TOKO industriju (2026-2027) Implementacija širokog programa razvoja znanja, vještina specializirano za TOKO industriju (2027-2030) <p>Veza na strateški projekt Povezivanje u industrijska partnerstva Zajednički predlogi potrebnih znanja, tehnologija i potencijalnih produkata (2027-2030).</p>		
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 osoba koje su se prekvalificirale ili dokvalificirale u obrazovnom sistemu	0	100 godišnje
	Broj osoba koje su se uz pomoć obrazovnog sistema zaposlike na boljem radnom mjestu u industriji tekstila, odjeće, kože i obuće	0	50 godišnje
Razvojni efekt i doprinos mjeri ostvarenju prioriteta	Obrazovanje ljudi po specifičnim zahtjevima tržišta je osnova razvoja industrije pa i obrazovanja. Mjera mora uspostaviti sistem dualnog obrazovanja i 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 konstrukcija sa izvorima finansiranja	Iznos: dodatno mimo alata strategije zapošljavanja FBiH i sistemskog finaciranja obrazovanja 100.000 godišnje (ukupno 500.000 KM) Izvor: budžet FBiH		
Period implementacije	2025-2030		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjeri	Federalno ministarstvo energije, rудarstva i industrije u koordinaciji sa Federalnim ministarstvom rada i socijalne politike i kantonima		
Nosioci mjeri	Kantonalna ministarstva razvoja i obrazovanja		
Ciljne grupe	Mladi, zaposleni, poslovodni kada, preduzeća iz industrije, škole, fakulteti		

Tabela 28: 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 dalji razvoj ove grane, pogotovo u usporedbi za konkurentima iz susjednih država.	<ul style="list-style-type: none"> Povezivanje aktera i znanja potrebnih za primjenu modernih tehnologija Novi poslovni modeli Pritup tržištu preko digitalnih alata Napredni konkurenți
PRIORITET 1.2. Podržavati transfer i razvoj tehnologija	Istraživačko-razvojno-inovacijske aktivnosti koje su povezane industrijom i „close to market research“ imaju brži i veći uticaj na razvoj vlastitih proizvoda u TOKO industriji.	<ul style="list-style-type: none"> Istraživanje blizu tržišta za nove proizvode Nove tehnologije Manji uticaj na okoliš
PRIORITET 1.3. Podržavati razvoj poslovnog privatnog sektora	Poslovno okruženje igra ulogu u razvoju grane, ali se može iskoristiti kao poticaj. Isto tako je potrebno olakšati prijelaz u preduzetništvo kako bi povećali inovacije i njihovo pretvaranje u proizvode.	<ul style="list-style-type: none"> 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 lancе vrijednosti i sama razvijala nove proizvode, potrebna je zaštita intelektualnog vlasništva i primjena međunarodnih standarda, certifikata.	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
STRATEŠKI CILJ 2. PROSPERITETAN I INKLUVIŽIVAN DRUŠTVENI RAZVOJ		
PRIORITET 2.1. Unapređivati obrazovni sistem	Obrazovanje, naučni rad i naučne baze povezati sa potrebama tržišta rada i potrebama industrije na bazi funkcionalnog sistema obrazovanja i naučnih procesa.	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
PRIORITET 2.2. Poboljšavati ishode zdravstvenog sistema	Preko jačanja informatizacije i digitalizacije sistema zdravstvene zaštite razviti baze podataka koje koriste industrijskim akterima u razvoju proizvoda kako bi produkti bili usklađeni potrebama korisnika i kriznim situacijama.	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj novih proizvoda, promjena poslovnih modela i tehnologija.
PRIORITET 2.3. Ublažiti trend demografskog starenja stanovništva, poboljšati stabilnost porodica i položaj mlađih	U razvoju stambene politike i sporta, u procesu uključiti mogućnosti industrije koja može ponuditi održive nove materijale.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitetan kadar u industriji
STRATEŠKI CILJ 3. RESURSNO EFKASAN I ODRŽIV RAZVOJ		
PRIORITET 3.1. Unapređivati zaštitu i korištenje prirodnih resursa	Regulaciju okoliša i razvoj komunalne infrastrukture prilagoditi potrebama industrije, kako bi mogla pratiti trendove u tehnologiji i razvoju proizvoda kroz nove tehnologije i rješavanja starih tereta.	<ul style="list-style-type: none"> Tehnologije i poslovni modeli.
PRIORITET 3.2. Unapređivati kvalitet zraka	Mjere strategije TOKO upotrijebiti za promjenu tehnologija i uvođenje zelenih poslovnih modela.	<ul style="list-style-type: none"> Tehnologije i poslovni modeli.
PRIORITET 3.3. Povećati energetsku efikasnost	Povećanje energetske efikasnosti i principa „zelene ekonomije“ i „ekologizacije“ mora voditi u promjenu tehnologija, ali i promjenu poslovnih modela.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Tehnologije i poslovni modeli.
PRIORITET 3.5. Poticati razvoj ruralnih prostora	Ruralna infrastruktura i dostupnost usluga u ruralnim područjima mora omogućiti razvoj novih proizvoda i funkcionalno povezati industrijske i ruralne teritorije.	<ul style="list-style-type: none"> Poslovni modeli Znanje Inovacije
PRIORITET 3.6. Povećati otpornost na krize	Upravljanje krizama je prilika za razvoj industrijalnih sektora, pa je potrebno planirati za kritične situacije i sisteme reakcije na krize otvoriti tako da i industrijalni sektor može dati svoj doprinos.	<ul style="list-style-type: none"> Poslovni modeli
STRATEŠKI CILJ 4. TRANSPARENTAN, EFIKASAN I ODOGOVORAN JAVNI SEKTOR		
PRIORITET 4.1. Unapređivati vladavinu prava	Povećana efikasnost pravosudnog sistema i borba protiv kriminala, korupcije, govora mržnje i terorizma su osnova povezivanja.	<ul style="list-style-type: none"> Uspostava partnerstava među naukom, 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 industrijalnih sektora i institucija znanja i nevladinih aktera, kako bi došlo do veće povezanosti i cirkulacije znanja. Koordinaciju izrade, implementacije razvojnih politika mora povezati više sektora i tražiti međusobne uticaje.	<ul style="list-style-type: none"> Uspostava partnerstava među naukom, preduzećima, institucijama 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 industrijalnih sektora i podršku industrijalnim investicijama.	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj javne infrastrukture u teritorijima i kvalitetu koji je potreban industrijalnim sektorima. Razvoj programa finansijske i nefinansijske podrške industrijalnim sektorima koji će biti uticajniji i obimniji nego do sada.

Tabela 29: Lista indikatora ne koje potencijalno utiču mjere iz ove strategije

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

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

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

5.4 Prepoznati i vrednovati neplaćenu njegu i rad u domaćinstvu kroz pružanje javnih usluga, infrastrukture i politika socijalne zaštite i promovisati zajedničke odgovornosti u domaćinstvu i porodici, prema nacionalnom primjeru.

5.5 Osigurati 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 jednak 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 omogućavajućih tehnologija, posebno informacionih i komunikacionih tehnologija, radi promovisanja i osnaživanja žena

6.3 Do kraja 2030. godine poboljšati kvalitet vode smanjenjem zagađenja, eliminiranjem odlaganja i minimiziranjem ispuštanja opasnih hemikalija i materijala, preploviti udio neprečišćenih otpadnih voda i značajno povećati reciklažu i sigurnu ponovnu upotrebu na globalnom nivou.

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

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

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

8.3 Promovisati politike orientirane na razvoj, koje podržavaju produktivne aktivnosti, otvaranje dostažnih novih radnih mesta, preduzetništvo, kreativnost i inovacije i podstiču formalizaciju i rast mikro, malih i srednjih preduzeća, između ostalog i kroz pristup finansijskim uslugama.

8.4 Progresivno unaprijediti, do kraja 2030. godine, globalnu efikasnost resursa u potrošnji i proizvodnji i nastojati da se ekonomski rast razvodi od degradacije životne sredine, u skladu sa 10-godišnjim okvirom programa o održivoj potrošnji i proizvodnji, pri čemu razvijene zemlje preuzimaju vodeću ulogu.

8.5 Do kraja 2030. postići punu i produktivnu zaposlenost i dostažanstven rad za sve žene i muškarce, uključujući mlade i osobe sa invaliditetom, te jednaku platu za rad jednakе vrijednosti.

8.6 Do kraja 2020. značajno smanjiti udio mlađih koji nisu zaposleni, obrazovani ili sposobljeni.

8.8 Zaštita radnih prava i promovisanje bezbjednog i sigurnog radnog okruženja za sve radnike, uključujući radnike migrante, posebno žene migrante i one koji su na nesigurnom 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 okolnostima, 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. unaprijediti infrastrukturu i obnoviti industrije kako bi ih učinili održivim, uz povećanu efikasnost korištenja resursa i intenzivnije usvajanje čistih i ekološki 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, uključujući, 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 Podržati razvoj domaće tehnologije, istraživanje i inovacije u zemljama u razvoju, između ostalog obezbjeđivanjem 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 obezbijedi univerzalan i pristupačan pristup internetu u najnerazvijenijim zemljama do 2020. godine

12.1 Primjeniti 10-godišnji okvir programa o održivoj potrošnji i proizvodnim obrascima, gdje sve zemlje preduzimaju mjere a razvijene zemlje preuzimaju vođstvo, uzimajući u obzir razvoj i mogućnosti zemalja u razvoju.

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

12.6 Podsticati kompanije, posebno velike i transnacionalne kompanije, da usvoje održive prakse i integriraju informacije o održivosti u svoj ciklus izvještavanja.

13.2 Integrirati mjere vezane za klimatske promjena u nacionalne politike, strategije i planiranje.

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

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

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

Jun 2024

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

Tabela 30: Lista sastanka i događaja

Tip	Organizacija	Prisutni	Kratki opis	Datum

