

BOSNA I HERCEGOVINA
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE
Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije

Strategija razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine 2026–2035

Nacrt Strategije
Operativni okvir provedbe 2027–2035
Nosilac izrade
Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije
Projektna podrška
Razvojni program Ujedinjenih nacija UNDP

Autor:
Ismir Korjenic

Sarajevo, oktobar 2026.
Revidirano izdanje, 6. oktobar 2026.

Sadržaj

Izvršni sažetak.....	4
Lista grafikona.....	5
Lista tabela.....	5
Skraćenice.....	6
Pojmovnik.....	7
1 Uvod.....	8
2 Metodološki pristup i proces izrade Strategije.....	8
2.1 Kontinuitet analize i operacionalizacije.....	8
2.2 Referenciranje i status podataka.....	9
3 Analiza stanja i razvojnih potreba drvnog sektora.....	10
3.1 Resursna osnova i odgovorno upravljanje.....	10
3.2 Ekonomske performanse i strukturni obrasci razvoja.....	12
3.3 Ekonomska efikasnost i stvaranje dodane vrijednosti.....	14
3.4 Regulatorni i institucionalni okvir.....	16
3.5 Tehnologija, investicije i radna snaga.....	18
3.6 Pouke prethodnog planskog perioda.....	21
3.7 Prostorne i okolišne pretpostavke.....	23
3.8 Od utvrđenih nalaza do pravca djelovanja.....	23
4 SWOT, TOWS i razvojna logika.....	25
4.1 Matrica povezanosti nalaza SWOT analize i prioriteta.....	26
5 Vizija razvoja drvne industrije FBiH do 2035. godine.....	28
6 Strateški cilj i indikatori strateškog cilja.....	28
7 Prioriteti razvoja.....	30
7.1 Povećanje konkurentnosti, dodane vrijednosti i tržišne otpornosti.....	30
7.2 Održivo upravljanje resursima te zelena i regulatorna tranzicija.....	30
7.3 Jačanje razvojnih kapaciteta kompanija i institucionalne koordinacije.....	30
8 Mjere sa indikatorima rezultata.....	31
8.1 M1.1 Povećanje produktivnosti, finalizacije i stvaranja dodane vrijednosti.....	31
8.2 M1.2 Jačanje tržišne pozicije i diverzifikacija izvoza.....	32
8.3 M2.1 Unapređenje održivog upravljanja resursnom osnovom i sljedivosti.....	33
8.4 M2.2 Podrška zelenoj, resursno efikasnoj i regulatornoj tranziciji kompanija.....	34
8.5 M3.1 Razvoj ljudskih, organizacijskih i razvojnih kapaciteta kompanija.....	35
8.6 M3.2 Jačanje institucionalne koordinacije, sektorskih podataka i upravljanja razvojem.....	36
9 Strateški projekti i institucionalni instrumenti.....	37
9.1 WOOD VALUE+.....	37
9.2 WOOD EXPORT ACCELERATOR.....	37
9.3 WOOD TRACE.....	38
9.4 Opservatorij drvnog sektora FBiH.....	38
9.5 Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije.....	39
10 MIM – operativna matrica interventne logike.....	40
10.1 Povezanost razvojnih potreba i intervencija.....	40
10.2 Primjena tokom provedbe.....	42
10.3 Deset pitanja za provjeru intervencije.....	42
11 Indikativni finansijski okvir.....	43
11.1 Razvojna svrha finansiranja.....	43
11.2 Okvir po mjerama i izvorima.....	43
11.3 Fazna dinamika i uslovi finansiranja.....	45

11.4 Fiskalna osnova i granice radnih procjena.....	45
11.5 Procjena programskih troškova.....	46
12 Institucionalni okvir provedbe.....	46
12.1 Odgovornosti i koordinacija.....	46
12.2 Organizacija podataka i Opservatorij.....	47
12.3 Devetogodišnji slijed provedbe.....	48
12.4 Početni zadaci i institucionalne odluke.....	49
12.5 Rizici provedbe i odgovor.....	49
13 Monitoring, evaluacija i učenje.....	50
13.1 Šta sistem prati.....	50
13.2 Godišnji ciklus i korektivne odluke.....	50
13.3 Evaluacija i poređenje.....	50
13.4 Kartice indikatora i podatkovni zadaci.....	51
14 Horizontalni principi.....	51
14.1 Rodna ravnopravnost i ukljućivost.....	51
14.2 Zelena tranzicija.....	51
14.3 Cirkularnost.....	51
14.4 Praćenje horizontalnih principa.....	52
15 Proces konsultacija.....	52
16 Dodaci.....	53
16.1 MEL matrica i metodološke kartice.....	53
16.2 Matrica usklađenosti.....	57
16.3 Registar izvora.....	59

Izvršni sažetak

Strategija razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine za period 2026–2035. (u daljem tekstu: Strategija) usmjerena je na veću dodanu vrijednost, tržišnu otpornost i održivo korištenje resursa. Analitički nalazi, konsultacije s ljudima iz sektora i institucionalni doprinosi objedinjeni su u jedan strateški cilj, tri prioriteta, šest mjera i pet prijedloga strateških projekata i institucionalnih instrumenata. Operativna provedba obuhvata devet godina, od 2027. do 2035.

Drvni sektor raspolaže značajnom resursnom osnovom, industrijskim iskustvom i izvoznim kapacitetima. Međutim, raspoloživost drveta sama ne osigurava konkurentnost. Kvalitet i kontinuitet snabdijevanja, razlike u produktivnosti djelatnosti C16 i C31, stepen prerade, tehnološka opremljenost i način izlaska na tržište određuju koliko se vrijednosti stvara u Federaciji BiH. Zbog toga Strategija povezuje odgovorno korištenje resursa s produktivnošću, razvojem proizvoda, tržišnom diverzifikacijom i sposobnošću kompanija da odgovore na regulatorne i tehnološke promjene. Pouke prethodnog perioda naglašavaju potrebu za jasnim odgovornostima, provedivim instrumentima i praćenjem rezultata, uz razlikovanje realizovanih aktivnosti od njihovih učinaka.

Strateški cilj je povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti drvnog sektora. Prvi prioritet obuhvata produktivnost, dodanu vrijednost i tržišnu otpornost; drugi održivo upravljanje resursima te zelenu i regulatornu tranziciju; treći razvojne kapacitete kompanija i institucionalnu koordinaciju. Šest mjera razrađuje podršku proizvodnji i izvozu, sljedivosti i resursnoj efikasnosti, ljudima i organizaciji rada te upravljanju razvojem sektora. Rodna ravnopravnost, zelena tranzicija i cirkularnost ugrađene su u izbor, provedbu i praćenje intervencija.

Predloženi projekti povezuju razvoj proizvoda i produktivnosti (WOOD VALUE+), pripremu za prodaju na izvoznim tržištima (WOOD EXPORT ACCELERATOR) i provjerljive podatke o porijeklu i kretanju drveta (WOOD TRACE). Opservatorij drvnog sektora povezuje podatke s analizom tržišta, praćenjem intervencija i preporukama za odluke, dok Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije omogućava zajedničko rješavanje prepreka u nadležnosti institucija. Potreba za dubljom segmentacijom proizlazi iz konsultacija sa sektorom: zbirni pokazatelji moraju se dopuniti uvidom u različite proizvodne i poslovne modele. Za pokazatelje bez pouzdane početne vrijednosti predviđeno je uspostavljanje podatkovne osnove u početnoj fazi provedbe.

Indikativni finansijski okvir iznosi 212 miliona KM. On predstavlja okvir za planiranje i mobilizaciju sredstava, a ne potvrdu osiguranog finansiranja. Projektni prijedlozi provode mjere i ne dodaju se ponovo njihovim finansijskim iznosima. Faza 2027–2028. usmjerena je na uspostavljanje uslova i početnu provedbu, faza 2029–2031. na širenje i prilagođavanje intervencija, a faza 2032–2035. na konsolidaciju rezultata. FMERI koordinira provedbu u saradnji s nadležnim institucijama, partnerima i sektorom, uz razradu odgovornosti i izvora finansiranja kroz provedbene odluke.

Napredak se prati kroz tri indikatora strateškog cilja, rezultate mjera i dopunske segmentirane pokazatelje. Godišnje praćenje i evaluacija trebaju pokazati gdje podrška daje rezultat, gdje izostaje očekivana promjena i šta treba prilagoditi. Metodološke kartice i izvorna dokumentacija u dodacima omogućavaju provjeru podataka.

Lista grafikona

Grafikon 1. Nominalni BDV po zaposlenom u C16 i C31

Grafikon 2. Izvoz rezane građe i uvoz pločastih inputa

Grafikon 3. Izvozna vrijednost po kilogramu unutar grupa HS94

Grafikon 4. Investicioni ciklus djelatnosti C16 i C31

Lista tabela

Tabela 1. Ključni ekonomski pokazatelji FBiH 2018. i 2024.

Tabela 2. SWOT analiza drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine

Tabela 3. Nalazi, SWOT, razvojne implikacije i prioriteti

Tabela 4. Strateški cilj i indikatori strateškog cilja

Tabela 5. Pokazatelji doprinosa tri prioriteta

Tabela 6. Operativna povezanost nalaza i javnih intervencija

Tabela 7. Indikativni okvir po mjerama i izvorima

Tabela 8. Indikativno finansiranje po prioritetima

Tabela 9. Indikativno finansiranje po fazama provedbe

Tabela 10. Odgovornosti i koordinacija

Tabela 11. Devetogodišnji slijed provedbe

Tabela 12. Početni zadaci i odluke

Tabela 13. Rizici provedbe i odgovor

Tabela 14. Kartice indikatora i podatkovni zadaci

Tabela 15. Horizontalni pokazatelji

Tabela 16. Veza sa zahtjevima strateškog planiranja

Tabela 17. Veza s drugim razvojnim dokumentima

Tabela 18. Sadržaj Platforme koji ostaje referentno dostupan

Skraćenice

BAM / KM — Konvertibilna marka

BDV — Bruto dodana vrijednost

BiH — Bosna i Hercegovina

C16 — Prerada drveta i proizvoda od drveta

C31 — Proizvodnja namještaja

ESG — Environmental, Social and Governance

EU — Evropska unija

EUDR — Uredba Evropske unije o proizvodima koji nisu povezani s krčenjem šuma

FBiH — Federacija Bosne i Hercegovine

FIA — Finansijsko-informatička agencija

FMERI — Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije

FMPVŠ — Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva

FSC — Forest Stewardship Council

FZS — Federalni zavod za statistiku

GIS — Geografski informacioni sistem

HS — Harmonized System

HS44 — Drvo i proizvodi od drveta

HS94 — Namještaj

MEL — Monitoring, evaluacija i učenje

MIM — Operativna matrica interventne logike

MSP — Mala i srednja preduzeća

OEM — Proizvodnja prema specifikaciji kupca, najčešće za njegov brend (Original Equipment Manufacturer).

RG — Radna grupa

SC — Strateški cilj

ŠPD — Šumskoprivredno društvo.

SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T0-T3 — Oznake početnog i naknadnih mjerenja rezultata intervencije

TOWS — Matrica povezivanja prijetnji, prilika, slabosti i snaga radi oblikovanja razvojnih odgovora

ToR — Projektni zadatak (Terms of Reference)

UIO BiH — Uprava za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine

UNDP — Razvojni program Ujedinjenih nacija

P1-P3 označavaju tri prioriteta, a M1.1–M3.2 šest mjera. Prva cifra oznake mjere pokazuje kojem prioritetu pripada: npr. M1.2 je druga mjera prvog prioriteta. SC1–SC3 označavaju indikatore strateškog cilja, a R u oznakama metodoloških kartica pokazatelj rezultata mjere.

Pojmovnik

Benchmark zemlje — Referentne zemlje korištene za međunarodno poređenje

Bruto dodana vrijednost — Vrijednost proizvodnje umanjena za međufaznu potrošnju; pri poređenju je potrebno zadržati isti obuhvat djelatnosti i perioda.

Cirkularnost — Zadržavanje materijala i vrijednosti u upotrebi kroz efikasniju proizvodnju, ponovnu upotrebu i materijalno iskorištavanje ostataka, gdje je to tehnički i tržišno opravdano.

Dodana vrijednost — Vrijednost nastala preradom sirovine kroz proizvodni proces

Energetska valorizacija — Korištenje drvnih ostataka za proizvodnju energije

Finalizacija — Prelazak sa primarne prerade na proizvode više tržišne vrijednosti

Globalni lanac vrijednosti — Međunarodni sistem proizvodnje i distribucije proizvoda

Indikativni finansijski okvir — Procjena potrebnih sredstava i mogućih izvora koja služi planiranju; ne predstavlja odluku o dodjeli niti potvrdu osiguranog finansiranja.

Indikator rezultata — Pokazatelj promjene koju mjera treba ostvariti kod korisnika ili u sistemu; razlikuje se od broja provedenih aktivnosti.

Interventna logika — Obrazložena veza između utvrđenog problema, odabrane mjere, načina provedbe i očekivanog rezultata.

Lanac snabdijevanja — Tok sirovine i proizvoda od proizvođača do kupca

Lanac vrijednosti — Skup aktivnosti koje povećavaju vrijednost proizvoda

Materijalna valorizacija — Ponovna upotreba drvnih ostataka kao sirovine

Nominalni rast — Rast izražen kroz tekuće cijene bez korekcije inflacije

Nusproizvodi — Sporedni proizvodi nastali tokom prerade

Održivo upravljanje šumama — Upravljanje šumskim resursima uz očuvanje dugoročne održivosti

Opservatorij drvnog sektora — Predložena kontinuirana analitička funkcija povezivanja podataka, praćenja sektora i rezultata intervencija te pripreme informacija i preporuka za odlučivanje.

Početna vrijednost indikatora — Pouzdano utvrđeno početno stanje prema kojem se mjeri promjena. Ako podaci nisu raspoloživi, vrijednost se uspostavlja kroz definisani podatkovni zadatak.

Primarna prerada — Početna obrada drveta nakon sječe

Produktivnost — Odnos ekonomskog učinka i broja zaposlenih ili resursa

Realni rast — Rast korigovan za inflaciju

Segmentacija sektora — Razlikovanje dijelova sektora prema djelatnosti, sirovini, stepenu prerade, poslovnom modelu ili tržišnoj orijentaciji radi preciznije analize i intervencija.

Sljedivost — Mogućnost praćenja porijekla drvene sirovine i proizvoda

Strukturna heterogenost — Unutrašnje razlike između pojedinih segmenata sektora

Strukturna transformacija — Prelazak sektora prema višim fazama prerade i većoj dodanoj vrijednosti

Tehnološka intenzivnost — Step en tehnološke razvijenosti proizvodnje

Tržišna diferencijacija — Razlikovanje proizvoda kroz kvalitet, dizajn ili funkcionalnost

Vertikalna integracija — Povezivanje više faza proizvodnje unutar jednog sistema

Volumenski segmenti proizvodnje — Segmenti proizvodnje zasnovani na velikim količinama i nižoj dodanoj vrijednosti

Pojmovnik objašnjava ključne analitičke i provedbene pojmove korištene u Strategiji.

1 Uvod

Strategija razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine za period 2026–2035. usmjerava javne politike i razvojne instrumente prema većoj dodanoj vrijednosti, tržišnoj otpornosti i održivom korištenju resursa. Utvrđuje razvojne potrebe sektora, predlaže intervencije i određuje okvir odgovornosti, finansiranja i praćenja rezultata. Revidirani nacrt pripremljen je nakon razmatranja u Radnoj grupi i obrade dostavljenih komentara, radi završnog usaglašavanja i daljeg institucionalnog postupanja.

Drvena industrija posmatra se kroz preradu drveta i proizvoda od drveta i proizvodnju namještaja, uz neposrednu povezanost sa šumarstvom, dobavljačima, obrazovanjem, razvojnim institucijama i izvoznim tržištima. Strategija obuhvata primarnu, srednju i finalnu preradu. Poseban razvojni interes predstavljaju sposobnost stvaranja veće vrijednosti iz sirovine, konkurentnost gotovih proizvoda, razvoj proizvoda i prodajnih kanala te kontinuitet snabdijevanja i zaposlenosti.

Dokument se zasniva na Strateškoj platformi, čiji su nalazi prošli konsultativnu provjeru, i operativnom okviru pripremljenom u drugoj fazi rada. Njihov sadržaj ovdje je objedinjen u cjelovit slijed: od resursa, ekonomskih i tržišnih kretanja do cilja, prioriteta, mjera i provedbe. Statistički i administrativni podaci dopunjeni su stručnim radom, fokus grupama i konsultacijama s predstavnicima sektora. Izvorna literatura i analitičke podloge navedene su u registru izvora.

Kompanije donose odluke o tehnologiji, proizvodima, investicijama, organizaciji i tržištima. Zadatak javne politike je da poboljšava uslove u kojima kompanije donose te odluke: pristup znanju i informacijama, razvojne i finansijske instrumente, predvidivost resursne osnove, regulatornu spremnost i institucionalnu koordinaciju. Zato centralno pitanje provedbe glasi: koje uslove javna politika treba promijeniti da bi kompanije mogle i imale interes da se razvijaju u pravcu utvrđenom ovom Strategijom?

Nosilac izrade je Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije (FMERI), uz rad Radne grupe i podršku Razvojnog programa Ujedinjenih nacija (UNDP). Dokument slijedi okvir razvojnog planiranja u Federaciji BiH. Period Strategije ostaje 2026–2035, dok je operativni i indikativni finansijski okvir raspoređen na devet godina provedbe, 2027–2035. Godina 2026. obuhvata dovršavanje nacrt, razmatranje i pripremu provedbe; nije uključena u devetogodišnji finansijski zbir.

2 Metodološki pristup i proces izrade Strategije

2.1 Kontinuitet analize i operacionalizacije

Analiza polazi od resursne osnove, ekonomskih i tržišnih kretanja te tehnoloških, kadrovskih i institucionalnih ograničenja. SWOT i TOWS povezuju te nalaze s razvojnim mogućnostima i rizicima. Na toj osnovi određeni su vizija, strateški cilj i prioriteti, a zatim mjere, projekti, finansijski okvir, odgovornosti i način praćenja rezultata. Izbor intervencija proizašao je iz analize i konsultacija; njihova detaljna tehnička priprema slijedi tokom provedbe.

Osnovni kvantitativni obuhvat ekonomskih pokazatelja čine djelatnosti C16 i C31 za Federaciju BiH. Vanjskotrgovinska analiza koristi tarifne grupe HS 44 i HS 94 i njihove relevantne podgrupe. Obuhvat prema djelatnostima i obuhvat prema proizvodima služe različitim analitičkim pitanjima i ne sabiraju se međusobno. Pri korištenju podataka zadržavaju se izvor, godina, teritorijalni obuhvat, jedinica i metodološka napomena.

Konsultacije objašnjavaju pojave koje agregati ne prikazuju dovoljno precizno: razlike u kvalitetu i dostupnosti sirovine, poslovne modele, tržišnu poziciju bukve, vještine, cikličnost zaposlenosti i prepreke finalnoj proizvodnji. Njihov doprinos ugrađen je u analizu i izbor intervencija. Nalaz iz razgovora s dijelom kompanija ne predstavlja statističku stopu zastupljenosti pojave u cijelom sektoru.

2.2 Referenciranje i status podataka

Izvori statističkih podataka, istraživanja i konsultativnih nalaza navode se uz tabele i grafikone ili u fusnotama. Izvorna literatura i analitičke podloge popisane su u dodatku 16.3. Zadržani su izvorni obuhvati i metodološke napomene. Posredno korišteni izvori označeni su prema analitičkoj podlozi iz koje su preuzeti.

Raspoloživi podaci predstavljaju utvrđeno analitičko polazište, uz navedena metodološka razgraničenja. Ciljevi za 2035. predstavljaju strateške orijentire, a finansijski iznosi indikativni okvir. Za pokazatelje bez pouzdane početne vrijednosti određuju se izvor, odgovornost i rok početnog mjerenja. Nedostajući podatak ne označava se nulom.

3 Analiza stanja i razvojnih potreba drvnog sektora

Drvni sektor ima značajnu resursnu i proizvodnu osnovu, ali se njegovi segmenti razlikuju po produktivnosti, kvalitetu inputa, tehnologiji i odnosu prema tržištu. Ove razlike potrebno je posmatrati zajedno: raspoloživo drvo postaje razvojna prednost tek kroz proizvodnju koja stvara vrijednost i tržište koje je može prepoznati i platiti. Sljedeća analiza zadržava taj slijed i obrazlaže izbor intervencija za period 2027–2035.

3.1 Resursna osnova i odgovorno upravljanje

Šume i šumska zemljišta obuhvataju približno polovinu teritorije Federacije Bosne i Hercegovine, pri čemu značajan udio čine visoke prirodne šume, uz prisustvo izdanačkih i degradiranih sastojina. Dominantne vrste, prije svega bukva i mješovite bukovo-četinarske sastojine, predstavljaju značajnu prirodnu osnovu za drvnu industriju.

Na osnovu dostupnih i uporedivih podataka, prosječna realizacija planiranog etata u periodu 2016–2024. godine iznosila je približno 93–95 %, uz raspon realizacije od oko 82 % do nešto više od 100 % u pojedinim godinama i šumskoprivrednim društvima (Izvor: operativni podaci šumskoprivrednih društava; obrada autora). Ovakav obrazac ukazuje na relativno visok stepen realizacije planskih sječa.

Nasuprot tome, realizacija planiranih šumskouzgojnih radova, uključujući pošumljavanje, i infrastrukturnih ulaganja značajno zaostaje za planskim ciljevima. U slučajevima gdje su podaci bili kvantifikovani i međusobno uporedivi, prosječna realizacija aktivnosti biološke reprodukcije kretala se između približno 55 % i 65 % planiranog obima, uz zabilježene pojedinačne primjere realizacije ispod 50 % (Isti izvor). Sličan obrazac prisutan je i kod ulaganja u šumsku infrastrukturu, gdje se prosječna realizacija planova kretala između 45 % i 55 %, uz izražene razlike među kantonima i šumskoprivrednim društvima (isti izvor).

Ovi pokazatelji ukazuju da se u posmatranom periodu šumski resurs koristio u relativno visokom stepenu u odnosu na planove, dok su aktivnosti usmjerene na njegovu obnovu, unapređenje kvaliteta sastojina i dugoročnu stabilnost realizirane znatno ispod planiranog nivoa. Sam odnos realizovanih i planiranih aktivnosti nije dovoljan za utvrđivanje obuhvata neposrednih kvantitativnih ili kvalitativnih poremećaja. Disbalans predstavlja strukturni rizik za dugoročni kvalitet i raspoloživost drvne mase, koji treba pratiti podacima o stanju i obnovi šuma.¹

U kontekstu drvne industrije, dugoročna struktura i kvalitet raspoložive drvne mase imaju direktan uticaj na mogućnosti razvoja finalne prerade, proizvoda više dodane vrijednosti i stabilnosti domaće sirovinske baze. Dugoročno posmatrano, pitanja kvaliteta sirovinske osnove i realizacije aktivnosti obnove šuma predstavljaju ključne pretpostavke stabilnog snabdijevanja i razvoja finalne prerade i proizvoda više dodane vrijednosti, posebno u kontekstu rastućih zahtjeva tržišta Evropske unije u oblasti održivosti, sljedivosti i kvaliteta inputa.²

Nepostojanje ažurirane inventure šuma na nivou Federacije BiH predstavlja značajno ograničenje za dugoročno planiranje i procjenu održivosti sirovinske osnove drvne industrije, posebno u kontekstu klimatskih promjena, promjena kvaliteta sastojina i rastućih zahtjeva tržišta Evropske unije u

¹ O značaju dugoročnog upravljanja kvalitetom resursa, planiranja obnove sastojina i održivosti inputa u savremenim lancima vrijednosti drvne industrije vidjeti: GVC – Wood & Metal – Final Report, 2025.

² Wood Industry of BiH – Performance and Export Analysis, Study Summary, 2025; GVC – Wood & Metal – Final Report, 2025.

oblasti održivosti i sljedivosti. Unapređenje regulatornog okvira i ažuriranje inventure povezani su, ali različiti zadaci: inventura zahtijeva poseban dogovor o metodologiji, obuhvatu, nosiocima i finansiranju.

Dostupnost sirovine zato se ne može svesti na ukupnu drvenu masu. Važni su tehnička klasa, vrsta, cijena, kontinuitet i uslovi isporuke. Prema obrađenim podacima šumskoprivrednih društava, netehničko drvo čini približno 55%, a tehnički sortimenti oko 45% mase; unutar tehničkog drveta dominiraju niže klase. Razlike u evidencijama između kantona i šumskoprivrednih društava ograničavaju preciznost zajedničkog planiranja.³

Tokom konsultativnog procesa i komunikacije sa predstavnicima drvoprerađivačkog sektora identifikovane su značajne razlike u organizacionim strukturama, operativnim praksama i stepenu efikasnosti pojedinih šumskoprivrednih društava. Dio aktera iz sektora posebno je ukazivao na administrativnu opterećenost, sporost pojedinih operativnih procesa i ograničenu fleksibilnost sistema upravljanja sirovinskom bazom, uz percepciju da takvi faktori posredno utiču i na troškove poslovanja, dinamiku isporuke i tržišnu cijenu pojedinih drvnih sortimenata. Istovremeno, naglašavane su i razlike u operativnoj fleksibilnosti između šumskoprivrednih društava i privatnih kooperantskih sistema angažovanih u poslovima sječe, izvoza i transporta drvnih sortimenata. Međutim, zbog nepostojanja harmonizovanog sistema praćenja performansi i ograničene dostupnosti metodološki uporedivih podataka nije bilo moguće izvršiti detaljniju komparativnu analizu operativne efikasnosti šumskoprivrednih društava na nivou Federacije BiH. Ovakva ograničenja dodatno su povezana sa dugotrajnim institucionalnim i regulatornim fragmentacijama u oblasti upravljanja šumskim resursima.⁴

Dio domaćih proizvođača finalnih proizvoda konkurentnost zasniva na kombinaciji domaće sirovinske osnove, uvoznih inputa i tržišno specifičnih modela proizvodnje, posebno u segmentima pločastog namještaja, kuhinja i proizvoda manjih serija. Takvi modeli proizvodnje podrazumijevaju drugačije kompetencije, tehnološke kapacitete i organizaciju lanca nabavke u odnosu na tradicionalne oblike prerade dominantno zasnovane na domaćoj sirovini.

Tokom fokus grupa i konsultativnog procesa, dio predstavnika sektora ukazivao je na smanjenu tržišnu dinamiku pojedinih bukovih sortimenata, posebno u izvoznim segmentima povezanim sa tržištima Zapadne Evrope. Pojedini dostupni podaci šumskoprivrednih društava ukazuju i na odstupanja između ugovorenih i realizovanih količina u segmentu bukve, međutim ograničena dostupnost harmonizovanih podataka na nivou svih šumskoprivrednih društava ne omogućava izvođenje integralne empirijske procjene intenziteta i obuhvata ovih trendova na nivou Federacije BiH.⁵

Konsultativni proces i fokus grupe dodatno su ukazali na rastuću osjetljivost pojedinih dijelova sektora na promjene tržišne dinamike, posebno u segmentu bukovih sortimenata i izvoza prema tržištima Zapadne Evrope. Dostupni cjenovnici šumskih drvnih sortimenata i podaci o spoljnotrgovinskoj razmjeni upućuju da problem sirovinske baze nije isključivo pitanje ukupne

³ operativni podaci šumskoprivrednih društava; obrada autora u okviru Statističko-analitičkog aneksa situacione analize, Tabele 50–57.; *Wood Industry of BiH – Performance and Export Analysis, Study Summary, 2025; Strategija unapređenja izvoza drvnog sektora BiH 2018–2022.*

⁴ *Nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa održanih u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035; revizorski nalazi i operativna komunikacija sa šumskoprivrednim društvima tokom izrade situacione analize*

⁵ *Nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa održanih u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035; operativni podaci pojedinih šumskoprivrednih društava dostavljeni tokom procesa izrade situacione analize.*

raspoloživosti drvene mase, već i pitanje cijene, klase, kvaliteta, pariteta isporuke i predvidljivosti snabdijevanja. Zbog toga se dostupnost bukve kao dominantne vrste ne može automatski tumačiti kao dovoljna razvojna prednost za sve segmente prerade, naročito za proizvođače koji posluju u cjenovno osjetljivim segmentima proizvoda od punog drveta.

Strategija zato predlaže povezivanje podataka o porijeklu i tokovima sirovine, bolje iskorištenje materijala u preradi i saradnju s nadležnim institucijama na pitanjima obnove resursa i snabdijevanja. Prvi korak je utvrditi koje evidencije već postoje, ko ih vodi i šta nedostaje da bi bile upotrebljive proizvođačima i institucijama. Razrada ovih intervencija slijedi u poglavljima o mjerama i projektima.

3.2 Ekonomske performanse i strukturni obrasci razvoja

Ekonomski pregled obuhvata preradu drveta i proizvoda od drveta (C16) i proizvodnju namještaja (C31). Njihove razvojne putanje razlikuju se, pa zajednički sektorski rezultat treba čitati uz podatke za obje djelatnosti. Bruto dodana vrijednost (BDV) prikazuje vrijednost stvorenu proizvodnjom nakon odbitka međufazne potrošnje.

Detaljni podaci FZS-a i FIA-e pokazuju različite razvojne dinamike C16 i C31 u periodu 2018–2024. Zaposlenost u C16 smanjena je za 10,3%, a u C31 povećana za 18,6%; nominalni BDV porastao je za 43,4% u C16 i 107,9% u C31. U 2024. C31 ostvaruje nešto veći BDV i bruto vrijednost proizvodnje, dok C16 bilježi veći iznos isplata za investicije. BDV po zaposlenom porastao je za 59,8% u C16 i 75,3% u C31. Ovi podaci potvrđuju različite obrasce razvoja, ali sami ne mjere stepen finalizacije, vlastiti brend, dizajn ili tržišnu autonomiju.⁶

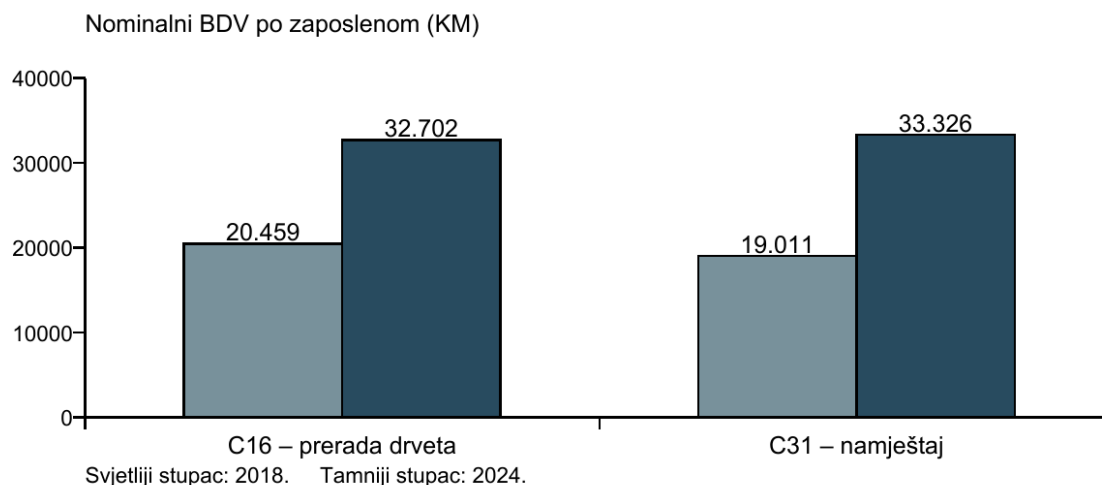
Tabela 1. Ključni ekonomski pokazatelji FBiH 2018. i 2024.

Pokazatelj za FBiH	2018.	2024.
Zaposleni C16 i C31, godišnji prosjek	15.134	15.580
Bruto dodana vrijednost C16 i C31, mil. KM	299,6	514,6
BDV po zaposlenom, KM	19.795	33.032
Prihod društava obuhvaćenih FIA agregatom, mil. KM	1.097,2	1.448,4
Izvoz prema analiziranom HS obuhvatu, mil. KM	1.143,4	1.177,2
Isplate za investicije C16 i C31, mil. KM	56,6	84,8

Izvor: FZS, FIA i UIO BiH, prema označenom statističkom konceptu. Nominalne vrijednosti ne tumače se kao realni rast bez odgovarajućeg deflatora.

⁶ Federalni zavod za statistiku i Finansijsko-informatička agencija; podaci za djelatnosti C16 i C31, 2018–2024; obrada autora.

Grafikon 1. Nominalni BDV po zaposlenom u C16 i C31



Izvor: FZS, obrada autora. Uporedni prikaz 2018. i 2024; nominalni rast nije automatski realni rast produktivnosti.

Zaposlenost se između dvije djelatnosti promijenila u suprotnim smjerovima. C16 je sa 8.195 zaposlenih u 2018. pao na 7.350 u 2024, dok je C31 porastao sa 6.939 na 8.230 i u 2024. imao veći broj zaposlenih. Istovremeno je BDV po zaposlenom rastao u obje djelatnosti, brže u C31, što predstavlja mjerljiv signal različite razvojne dinamike, ali ne i potpunu sliku kvaliteta radnih mjesta i vještina.

Kretanja zaposlenosti istovremeno potvrđuju izraženu osjetljivost sektora na eksternu tržišnu dinamiku. Pad zaposlenosti tokom pandemijskog perioda, post-pandemijski oporavak u 2021–2022. godini te ponovno usporavanje u 2023–2024. pokazuju da značajan dio sektora ostaje snažno zavisn od izvozne potražnje i međunarodnih tržišnih kretanja.

Produktivnost drvne industrije u Federaciji BiH i dalje je snažno određena pozicijom sektora unutar lanca vrijednosti. Značajan dio proizvodnje ostaje koncentrisan u srednjim i nižim fazama prerade, gdje konkurentnost dominantno počiva na cijeni, raspoloživosti sirovine i obimu proizvodnje, a manje na diferencijaciji proizvoda, tehnološkoj sofisticiranosti i tržišnom pozicioniranju.⁷

Iako raspoloživa statistika ne omogućava formalno kvantitativno razdvajanje pojedinačnih poslovnih modela unutar C16 i C31, ovakva diferencijacija predstavlja važan analitički okvir za razumijevanje heterogenosti sektora i ograničenja postojećeg razvojnog modela.⁸

C16 i C31 su koristan statistički okvir, ali ne razlikuju dovoljno proizvodnju za poznatog stranog kupca od vlastitog proizvoda, brenda i prodajnog kanala. U C16 postoje i primarna prerada i složenija dodatna obrada; u C31 se razlikuju masivno drvo, bukva, plemeniti lišćari i pločasti namještaj. Isti agregat zato može obuhvatiti kompanije s različitim potrebama. Za izbor korisnika podrške i ocjenu rezultata potrebna je analitička segmentacija koju zajednički razvijaju programi podrške i Opservatorij.

⁷ Analiza produktivnosti i pozicioniranja djelatnosti C16 i C31 na osnovu FIA BiH, FZS i konsultativnog procesa sa predstavnicima sektora.

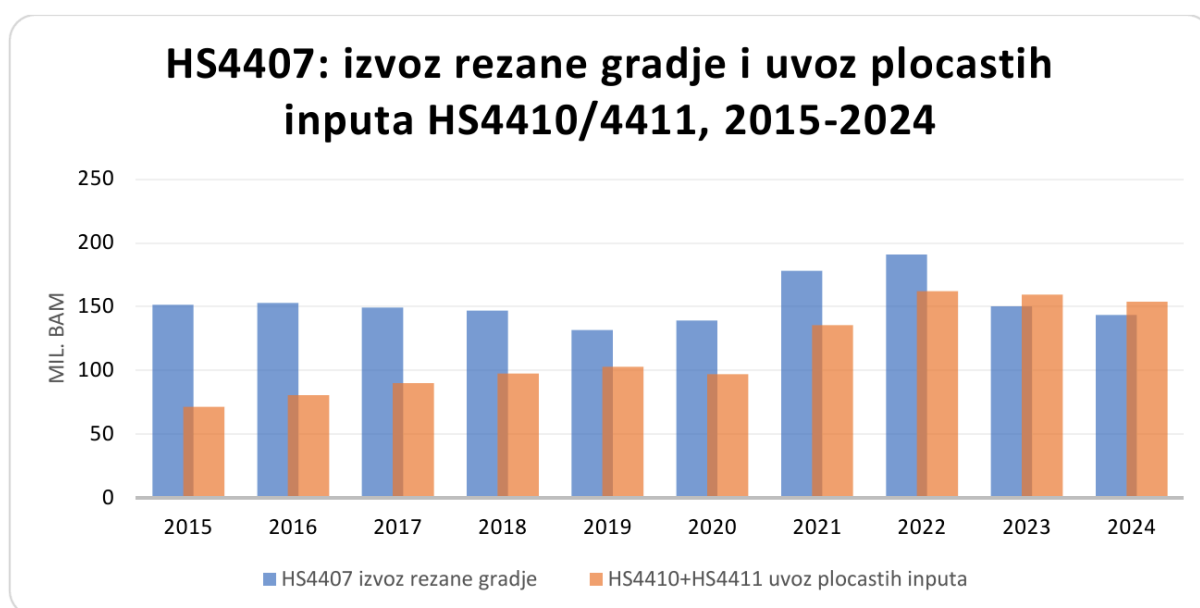
⁸ Analiza investicija u djelatnostima C16 i C31 na osnovu FIA BiH i FZS podataka za period 2018–2024.

Iz ovih nalaza proizlazi potreba za podrškom prilagođenom konkretnom proizvodnom ograničenju i očekivanoj tržišnoj vrijednosti ulaganja. Sektorski rast dodane vrijednosti pokazuje dugoročni smjer, dok se uspjeh podrške provjerava kroz promjene kod kompanija koje su je koristile. Tako se razlikuju tržišni ciklus, promjena strukture sektora i rezultat javne intervencije.

3.3 Ekonomska efikasnost i stvaranje dodane vrijednosti

Analiza pokazuje istovremeno prisustvo konkurentnih finalnih segmenata i značajnih tokova primarne i srednje prerade. Udio proizvoda viših faza prerade u analiziranom tarifnom obuhvatu iznosi 80,6% u 2024, prema 75,6% u 2015. Taj pokazatelj opisuje strukturu izvoznih proizvoda; ne mjeri automatski domaću dodanu vrijednost, vlastiti dizajn, brend ili kontrolu prodajnog kanala. Zato veći stepen finalizacije treba posmatrati zajedno s tržišnom pozicijom i produktivnošću.⁹

Grafikon 2. Izvoz rezane građe i uvoz pločastih inputa



Izvor: FZS/UIO, obrada autora. Serije su označene u izvornom grafikonu: HS 4407 za izvoz i HS 4410/4411 za uvoz; mil. KM. Prikaz je vrijednosni, ne predstavlja materijalni bilans niti dokaz mogućnosti potpune zamjene uvoza.

Takva kombinacija izvoza primarnih drvnih proizvoda i istovremenog uvoza industrijskih inputa ukazuje na ograničen nivo domaće integracije lanca vrijednosti unutar drvne industrije Federacije BiH. Posebno u segmentu proizvodnje namještaja konkurentnost sektora u značajnoj mjeri ostaje zasnovana na kombinaciji domaće sirovinske osnove i uvoznih poluproizvoda različitog stepena obrade.¹⁰

Detaljniji podaci FZS/UIO za 2024. godinu dodatno potvrđuju ovu neusklađenost. FBiH je u 2024. godini uvezla oko 6.369 m³ bukove rezane/obrađene građe iz tarifne grupe HS 4407, uz prosječnu vrijednost od oko 572 BAM/m³, te oko 14.970 m³ hrastove rezane/obrađene građe, uz prosječnu vrijednost od oko 990 BAM/m³. Istovremeno, kategorija HS 440799, koja obuhvata ostalo nečetinarsko drvo i može uključivati skuplje specijalizovane sortimente, iznosila je oko 3.042 m³

⁹ UIO BiH i FZS, vanjskotrgovinski podaci prema HS tarifnim grupama, 2015–2024; razvrstavanje i obrada autora.

¹⁰ Analiza odnosa između izvoza primarne prerade i uvoza industrijskih inputa unutar drvne industrije Federacije BiH.

uvoza, uz prosječnu vrijednost od oko 1.214 BAM/m³. Ovi podaci ukazuju da uvoz nije vezan samo za pločaste materijale, nego i za određene vrste, kvalitete i dimenzije punog drveta koje domaća ponuda ne obezbjeđuje u dovoljnoj mjeri, kontinuitetu ili cjenovnom okviru.¹¹

Tokom fokus grupa i konsultativnog procesa predstavnici drvoprerađivačkog sektora posebno su ukazali na izraženu zavisnost velikog dijela domaće drvne industrije od njemačkog tržišta i ograničen nivo tržišne diverzifikacije izvoza. Tokom prethodnih decenija značajan dio sektora razvijao se dominantno kroz proizvodne modele prilagođene potrebama stranih kupaca i trgovačkih lanaca, bez istovremenog razvoja vlastitih brendova, distribucijskih kanala i tržišne autonomije.

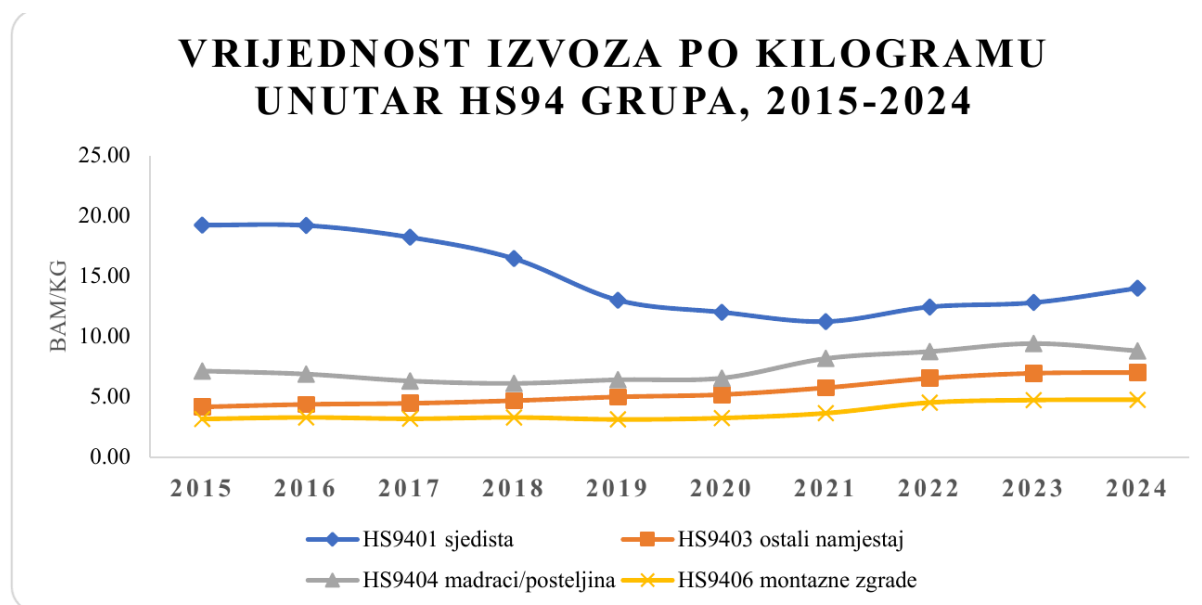
Takav model razvoja posebno je izražen u segmentu proizvodnje namještaja od masivnog drveta i proizvoda zasnovanih na bukvi, gdje značajan dio domaćih kompanija funkcioniše kao OEM ili „private label“ proizvodna baza za strane naručioce. U takvom modelu domaće kompanije ostvaruju ograničen nivo kontrole nad krajnjim tržišnim pozicioniranjem proizvoda, cijenama, distribucijom i razvojem proizvoda više dodane vrijednosti.

Predstavnici sektora posebno su naglasili da proizvodi zasnovani na bukvi, uprkos značajnoj raspoloživosti ove sirovine u Bosni i Hercegovini, dominantno ostaju pozicionirani u nižim i srednjim cjenovnim segmentima proizvoda od punog drveta, gdje konkurentnost u velikoj mjeri zavisi od cjenovnih kretanja, promjena tržišne potražnje i trendova na međunarodnom tržištu namještaja. Takva struktura dodatno povećava osjetljivost sektora na ciklične promjene potražnje i konkurentske pritiske iz zemalja sa nižim troškovima proizvodnje ili snažnijom tržišnom diferencijacijom proizvoda.

Uvozni input može biti uslov konkurentne finalne proizvodnje. Razvoj domaćih dobavljača zato zahtijeva provjeru vrste i kvaliteta materijala, obima potražnje, kontinuiteta i ekonomske opravdanosti. Podrška ne polazi od zahtjeva da se svaki uvoz zamijeni, već od mogućnosti da se u lancu vrijednosti zadrži više znanja, proizvodnih funkcija i tržišne vrijednosti.

¹¹ FZS/UIO, 12_2025_Zahtjev_FedMinistEnergRudInd vanjska trg.xlsx, sheet OBJAVA, podaci za 2024. godinu, tarifne grupe HS 4407 i HS 440799, obrada autora.

Grafikon 3. Izvozna vrijednost po kilogramu unutar grupa HS94



Izvor: UIO BiH, obrada autora. KM/kg je pokazatelj jedinične izvozne vrijednosti; razlike mogu odražavati sastav proizvoda i nisu neposredna mjera kvaliteta ili domaće dodane vrijednosti.

Analiza pokazuje značajne razlike između pojedinih grupa proizvoda unutar finalne proizvodnje namještaja. Proizvodi iz tarifne grupe HS9401 (sjedišta) ostvaruju kontinuirano višu vrijednost izvoza po kilogramu u odnosu na druge grupe proizvoda, što ukazuje na viši nivo tržišne diferencijacije i veću sposobnost generisanja tržišne vrijednosti po jedinici proizvoda.

Sagledano u cjelini, analiza vanjskotrgovinske strukture potvrđuje da drvna industrija Federacije BiH više ne funkcionira kao homogena industrijska cjelina, već kao kombinacija volumenskih segmenata osnovne prerade i rastućih finalnih segmenata proizvodnje više dodane vrijednosti. Uprkos rastu izvoza i jačanju finalne proizvodnje, sektor i dalje pokazuje ograničen nivo domaće integracije lanca vrijednosti, značajnu zavisnost od uvoznih industrijskih inputa i izraženu osjetljivost na međunarodne tržišne cikluse.

Razlike između sjedišta, ostalog namještaja i drugih grupa opravdavaju podršku konkretnim proizvodima i tržišnim segmentima. Razvoj proizvodnih sposobnosti treba povezati s izborom kupaca, tržišta i prodajnih kanala te ispunjavanjem zahtjeva pristupa tržištu. Razvoj proizvoda bez prodaje i promocija bez odgovarajuće ponude ne daju isti rezultat kao njihovo povezivanje. Strategija zato predlaže povezanu proizvodnu i izvoznu podršku, prilagođenu analizi tržišta i spremnosti kompanija.

3.4 Regulatorni i institucionalni okvir

Drvna industrija Federacije BiH posluje u regulatornom i institucionalnom okviru koji je u značajnoj mjeri određen zahtjevima međunarodnog tržišta, posebno tržišta Evropske unije kao dominantnog izvoznog odredišta sektora. U posljednjih nekoliko godina regulatorni zahtjevi vezani za sljedivost,

održivost, certifikaciju i digitalnu provjerljivost porijekla drvnih proizvoda dobijaju sve veći značaj u međunarodnim lancima vrijednosti drvnog sektora.¹²

Istovremeno, regulatorni okvir drvne industrije u Federaciji BiH karakteriše institucionalna fragmentacija nadležnosti između sektora šumarstva, industrije, trgovine, zaštite okoliša i statističkog praćenja, što dodatno komplikuje usklađivanje sektora sa rastućim zahtjevima međunarodnog tržišta. Analiza institucionalnog okvira ukazuje da postojeći sistem upravljanja i sektorskog praćenja drvne industrije nije razvijan proporcionalno ekonomskom značaju sektora i njegovoj ulozi u industrijskoj proizvodnji, izvozu i zaposlenosti Federacije BiH.

Poseban izazov predstavlja nepostojanje jedinstvenog integrisanog sistema sljedivosti drvne mase i razmjene podataka između institucija, šumskoprivrednih društava i industrije. Iako pojedina šumskoprivredna društva koriste različite informacione sisteme i digitalne alate za evidenciju proizvodnje i transporta drvnih sortimenata, nivo međusobne integracije podataka i standardizacije sistema ostaje ograničen.

Tokom fokus grupa i konsultativnog procesa predstavnici sektora posebno su ukazali na administrativnu kompleksnost postojećeg sistema, ograničenu dostupnost standardizovanih podataka i potrebu za efikasnijom koordinacijom između institucija, šumarstva i drvoprerađivačkog sektora. Tokom izrade situacione analize evidentirani su i izazovi vezani za dostupnost, standardizaciju i međuinstitucionalnu razmjenu pojedinih sektorskih podataka relevantnih za praćenje drvnog sektora i lanca snabdijevanja drvnom sirovinom.

Istovremeno, podrška razvoju drvnog sektora u prethodnom periodu dominantno se odvijala kroz pojedinačne i vremenski ograničene projekte međunarodnih organizacija, razvojnih partnera i različitih programa podrške, uključujući mjere usmjerene na zapošljavanje, konkurentnost i tehnološko unapređenje kompanija. Međutim, takve aktivnosti uglavnom nisu bile dio jedinstvenog, dugoročnog i koordinisanog okvira razvoja drvnog sektora na nivou Federacije BiH.

Takvo stanje dijelom je povezano i sa ograničenim institucionalnim, analitičkim i stručnim kapacitetima za sistematsko praćenje sektora, integraciju podataka, anticipiranje tržišnih i regulatornih promjena i oblikovanje dugoročnijih razvojnih politika zasnovanih na sektorskim analizama i kontinuitetu strateškog planiranja.

Tokom fokus grupa i konsultativnog procesa predstavnici sektora ukazali su da dio šumskoprivrednih društava već raspolaže GIS i geolokacijskim podacima relevantnim za praćenje porijekla drvne mase i evidenciju šumskih resursa. Međutim, istovremeno je naglašeno da postoje značajne razlike u stepenu digitalizacije, standardizacije i međusobne interoperabilnosti sistema između pojedinih institucija i šumskoprivrednih društava.¹³

Sljedivost porijekla, certifikacija lanca nabavke i ispitivanje konkretnog proizvoda imaju različite svrhe. Njihova dostupnost, trošak i potreba zavise od proizvoda, kupca i odredišta. Proizvođaču su potrebni pouzdani podaci o sirovini, odgovarajuća tehnička priprema i dokazi usklađenosti, povezani s planom izlaska na tržište. Strategija zato predlaže podršku u tim oblastima, uz zajedničko rješavanje prepreka koje zahtijevaju postupanje nadležnih institucija.

¹² GVC – Wood and Metal Final Report (2025); Business Needs for Services and Support Instruments in the Field of Energy Transition – Research Findings (2025); Trendovi i zahtjevi zelene tranzicije MSP.

¹³ Nalazi fokus grupa i konsultativnog procesa sa predstavnicima drvoprerađivačkog i šumarskog sektora u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035.

Tržišne i regulatorne zahtjeve potrebno je redovno pratiti prema vrsti proizvoda, odredištu i roku primjene. Zahtjevi povezani s EUDR-om i drugim relevantnim pravilima provjeravaju se iz službenih izvora pri pripremi programa i izvoznog posla. Prije izbora tehničkog rješenja treba provjeriti postojeće sisteme i dostupne podatke te utvrditi gdje su stvarni nedostaci u dokazivanju porijekla i usklađenosti proizvoda.¹⁴

3.5 Tehnologija, investicije i radna snaga

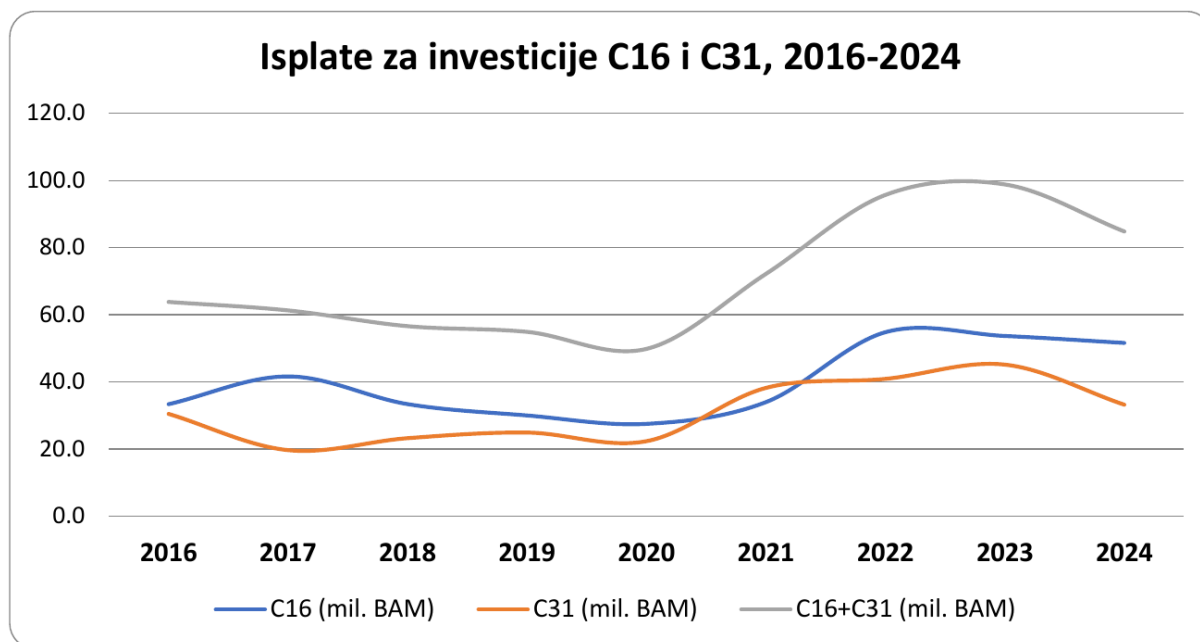
Drvena industrija Federacije BiH u prethodnom periodu nije bila sektor bez investicija. Podaci Federalnog zavoda za statistiku pokazuju da su djelatnosti C16 i C31 u periodu 2016–2024. ostvarile ukupne investicije od oko 638,0 miliona KM. Od toga se na C16, odnosno preradu drveta i proizvoda od drveta, odnosilo oko 359,9 miliona KM, dok je C31, proizvodnja namještaja, ostvarila oko 278,0 miliona KM.¹⁵

Investicioni tokovi pokazuju relativno stabilan, ali ograničen nivo ulaganja do 2020. godine, nakon čega slijedi vidljiviji investicioni ciklus. Ukupne investicije C16 i C31 iznosile su 49,8 miliona KM u 2020., zatim rastu na 72,2 miliona KM u 2021., 95,7 miliona KM u 2022. i 98,8 miliona KM u 2023., uz korekciju na 84,8 miliona KM u 2024. godini. Takva kretanja dijelom odražavaju postpandemijski oporavak tržišta, rast izvozne tražnje iz perioda 2021–2022, ali i potrebu kompanija da kroz modernizaciju proizvodnje odgovore na rast troškova, pritiske na produktivnost i sve zahtjevnije tržišne uslove.

¹⁴ Regulation (EU) 2023/1115 on deforestation-free products (EUDR).

¹⁵ Federalni zavod za statistiku FBiH, „Isplate za investicije“, djelatnosti C16 i C31, 2016–2024; struktura finansiranja investicija za djelatnosti C16 i C31, 2016–2024; investicije u strojeve i opremu za djelatnosti C16 i C31, 2018–2024.

Grafikon 4. Investicioni ciklus djelatnosti C16 i C31



Izvor: FZS, isplate za investicije 2016–2024, mil. KM. Isplate za investicije razlikuju se od investicija iz finansijskih izvještaja FIA-e.¹⁶

Struktura finansiranja potvrđuje da se investicije dominantno oslanjaju na unutrašnju snagu preduzeća. U periodu 2016–2024. C16 je finansirao oko 68,8% investicija iz sopstvenih sredstava, dok su krediti činili oko 25,7%. Kod C31 udio sopstvenih sredstava iznosio je 60,3%, a kredita 29,6%, što ukazuje na nešto veće oslanjanje proizvodnje namještaja na eksterno finansiranje i dugoročnije investicione cikle.

Vrijednost ulaganja pokazuje finansijski obim modernizacije, ali ne i njen učinak. Taj učinak zavisi od upotrebe opreme, organizacije rada, razvoja proizvoda i sposobnosti kompanije da dopre do kupca.

Drveni sektor Federacije BiH danas je tehnološki i organizacijski veoma neujednačen. U sektoru postoje kompanije koje koriste savremeniju opremu, CNC tehnologiju, automatizovane ili poluautomatizovane procese, naprednije sisteme kontrole kvaliteta i organizacije proizvodnje. Takve firme uglavnom uspijevaju odgovoriti zahtjevima međunarodnih kupaca, održavati stabilniji kvalitet i funkcionisati unutar zahtjevnijih lanaca nabavke.

Istovremeno, značajan dio sektora i dalje funkcioniše sa starijom opremom, visokim udjelom manuelnog rada, slabijom energetsom efikasnošću i ograničenim internim sistemima za planiranje, digitalizaciju i upravljanje podacima. Modernizacija sektora postoji, ali nije ravnomjerno raspoređena. Razlike između pojedinih kompanija, pa čak i podsektora, i dalje su veoma velike.

Posebno važan dio postojeće strukture sektora predstavlja OEM model, odnosno proizvodnja za poznate kupce i međunarodne lance nabavke. Takvi modeli poslovanja često razvijaju visok nivo proizvodne i operativne efikasnosti, posebno u segmentima kvaliteta, rokova isporuke i organizacije

¹⁶ Federalni zavod za statistiku FBiH, „Isplate za investicije“, djelatnosti C16 i C31, 2016–2024; struktura finansiranja investicija za djelatnosti C16 i C31, 2016–2024; investicije u strojeve i opremu za djelatnosti C16 i C31, 2018–2024.

proizvodnje. Istovremeno, dugoročna zavisnost od proizvodnje po specifikaciji kupca može ograničiti razvoj vlastitih proizvoda, tržišnih kanala, distribucije, brendova i strateške autonomije kompanija.¹⁷

To ne znači da OEM model treba posmatrati isključivo negativno. Za veliki broj kompanija upravo je OEM predstavljao osnovu rasta, izvoza i tehnološkog napretka. Međutim, problem nastaje kada kompanije ostaju trajno zatvorene u proizvodnju definisanu od strane kupca, bez razvoja sopstvenih tržišnih i razvojnih kapaciteta. U takvim okolnostima kompanija može postati veoma efikasna u proizvodnji, ali i dalje ostati ograničena u razumijevanju krajnjeg tržišta, razvoja proizvoda i dugoročne tržišne pozicije.

Izlazak iz takvog obrasca zahtijeva mnogo više od nabavke opreme. Potrebni su razvoj proizvoda, tržišna analitika, dizajn, prodajni kanali, organizacijska disciplina, menadžerski kapaciteti i finansijska izdržljivost za dugoročnije tržišno pozicioniranje.

U Federaciji BiH postoje kompanije koje pokazuju da je prelazak prema proizvodima više dodane vrijednosti moguć. Primjeri poput Artisan, Gazzda i MS&Wood ne trebaju se posmatrati kao reprezentativna slika kompletnog sektora, nego prije kao pokazatelj da transformacijski potencijal postoji kada se ulaganja u proizvodnju povežu sa razvojem proizvoda, dizajnom, tržišnim pozicioniranjem i dugoročnim razvojem brenda.¹⁸

Razvoj vlastitog proizvoda i ulazak u više tržišne segmente zahtijevaju vrijeme: ulaganja u dizajn, prodaju, distribuciju i organizaciju često daju rezultat tek nakon više godina.

Nova oprema sama po sebi ne proizvodi veću dodanu vrijednost ukoliko nije praćena kvalitetnim planiranjem proizvodnje, kontrolom kvaliteta, održavanjem, obukom radnika, digitalnim alatima i sposobnošću organizacije da upravlja složenijim procesima. Upravo se u tom dijelu sve jasnije vide razlike između kompanija koje tehnologiju uspijevaju pretvoriti u stabilniji razvojni model i onih kod kojih modernizacija ostaje ograničena na proizvodni nivo.

Sektor se istovremeno suočava sa problemom dostupnosti i zadržavanja kvalifikovane radne snage. Međutim, problem nije isključivo kvantitativan. Sve važnije postaje pitanje tehničkih vještina, sposobnosti rada sa savremenom opremom, organizacijske discipline i kapaciteta za prilagođavanje zahtjevnijim proizvodnim procesima.

Nalazi konsultacija ukazuju da nesigurnost zaposlenja otežava zadržavanje kvalifikovanih radnika i smanjuje privlačnost sektora među mladima. Za kompanije to znači rizik gubitka stečenih vještina i dodatne troškove ponovne obuke. Razvoj kompetencija zato treba povezati s uslovima za zadržavanje radnika i kontinuitetom stručnog usavršavanja, uključujući periode slabije potražnje.

Dodatno ograničenje predstavlja nedostatak preciznijih podataka o kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, tehnološkim kompetencijama radne snage, internim kapacitetima firme za obuku i nivou menadžerskih sposobnosti unutar sektora. Bez takvih podataka teško je ozbiljnije procijeniti stvarni apsorpcijski kapacitet sektora za složenije tehnološke i organizacijske promjene.

Drveni sektor Federacije BiH i dalje dominantno funkcioniše kao skup heterogenih proizvodnih struktura sa relativno ograničenom međusobnom koordinacijom. Iako postoje kompanije sa

¹⁷ *Wood Industry of BiH, Performance and Export Analysis, Study Summary; nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa tokom izrade situacione analize.*

¹⁸ *Nalazi konsultativnog procesa i ekspertna analiza transformacijskih modela unutar drvnog sektora FBiH.*

značajnim izvoznim i tehnološkim kapacitetima, veze između industrije, obrazovanja, istraživanja, razvoja proizvoda, digitalizacije i razvojnih institucija ostaju relativno slabo integrisane.

Za FBiH dodatni problem predstavlja činjenica da postojeći administrativni i statistički okvir još uvijek ne omogućava dovoljno precizno razumijevanje stvarne strukture sektora: stepena finalizacije, tehnoloških kapaciteta, pozicije kompanija u lancima vrijednosti, razlike između OEM proizvodnje i vlastitih proizvoda, kao ni prisustva dizajna, brenda i visokovrijednih tržišnih niša.

Ulaganje u proizvodnju zato treba povezati s razvojem proizvoda i tržišta, uz ljude sposobne da promjenu provedu. Energetska i materijalna efikasnost, bolje iskorištenje ostataka i smanjenje škarta mogu povećati vrijednost i smanjiti trošak, uz provjeru tehničke i tržišne opravdanosti. Programi obuka oblikuju se s kompanijama i prate primjenu znanja u radu, uključujući pristup žena i muškaraca tehničkim i razvojnim poslovima. Na toj osnovi Strategija u nastavku razrađuje podršku produktivnosti, izvozu, zelenoj tranziciji i kompetencijama.

3.6 Pouke prethodnog planskog perioda

Iskustva perioda 2016–2025. važna su za oblikovanje novog načina provedbe. Ovaj osvrt ne predstavlja formalnu evaluaciju prethodne Strategije niti pripisuje cjelokupna kretanja sektora djelovanju institucija. Razmatra koja su razvojna opredjeljenja ostala relevantna, šta je nedostajalo za njihovu sistemsku provedbu i šta novi ciklus treba urediti drugačije.

Od relevantnih opredjeljenja do operativne provedbe

Strategija razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine za period 2016–2025 predstavljala je normativni okvir kojim su definisana opća razvojna opredjeljenja usmjerena na jačanje konkurentnosti drvne industrije, povećanje dodane vrijednosti, unapređenje upravljanja šumskim resursima te bolju koordinaciju između javnog i privatnog sektora. U strateškom dijelu dokumenta kao dominantan pravac djelovanja prepoznata je strategija konkurentnosti, kombinovana sa strategijom saveza i udruživanja, uz snažnu izvoznu orijentaciju i fokus na proizvode viših faza prerade.¹⁹

Prethodna analiza pokazuje da su tematska opredjeljenja Strategije bila suštinski relevantna: povećanje dodane vrijednosti, viši stepen finalizacije, tehnološka modernizacija, jačanje izvozne konkurentnosti i unapređenje upravljanja resursima ostaju i danas ključni razvojni izazovi sektora. Međutim, u periodu 2016–2024 nije evidentirana nedvosmislena strukturna transformacija sektora koja bi potvrdila ostvarenje tih ciljeva kroz mjerljive i trajne promjene u produktivnosti, strukturi izvoza ili tehnološkoj sofisticiranosti proizvodnje.

U cilju operacionalizacije strateških opredjeljenja izrađen je poseban dokument – Prijedlog akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine za period 2018–2025. Iako je sadržajno bio usklađen sa strateškim ciljevima i prioritetima, ovaj dokument nikada nije formalno usvojen od strane nadležnih institucija, zbog čega nije dobio pravni, institucionalni ni budžetski okvir neophodan za njegovu sistemsku primjenu. Time nisu bili uspostavljeni ni formalni mehanizmi budžetskog planiranja, institucionalnog izvještavanja, monitoringa niti obaveznosti implementacije pojedinačnih mjera. U praksi je to značilo da

¹⁹ *Strategija razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine za period 2016–2025; analitički osvrt na prethodni planski period pripremljen tokom izrade ove Strategije.*

realizacija strateških prioriteta dominantno zavisi od parcijalnih institucionalnih i projektnih inicijativa, bez jedinstvenog operativnog okvira na nivou Federacije BiH.

Struktura Prijedloga akcionog plana bila je formalno zasnovana na hijerarhiji prioriteta, mjera i aktivnosti, ali su prioriteti bili široko formulirani i normativnog karaktera, bez jasnog fokusiranja na ograničen broj strateških poluga sa najvećim potencijalom za sektorsku transformaciju.

Mjere su logički proizlazile iz prioriteta, ali su često objedinjavale regulatorne, institucionalne, finansijske i promotivne intervencije bez preciznog razgraničenja instrumenata i bez definisanih očekivanih efekata na nivou ishoda i uticaja. Aktivnosti su u značajnoj mjeri bile deskriptivno formulirane, bez jasno definisanih rokova, nosilaca i mjerljivih rezultata.

Najizraženiji nedostaci odnosili su se na indikatore ishoda i uticaja, početne i ciljne vrijednosti, standardizovano mjerenje, potvrđene izvore podataka i odgovornost za izvještavanje. Bez tih elemenata realizacija aktivnosti nije se mogla sistemski povezati s promjenama u konkurentnosti, produktivnosti i strukturi izvoza. Fragmentirane nadležnosti i evidencije dodatno su otežavale zajedničko praćenje.

Šta se moglo vidjeti, a šta nije bilo moguće dokazati

Empirijski podaci analizirani u prethodnim poglavljima ukazuju na nominalni rast bruto dodane vrijednosti, rast izvoza i intenziviranje investicionih ciklusa u pojedinim godinama, naročito u periodu 2021–2022. Međutim, ovi pokazatelji nisu bili povezani sa jasno definisanim ciljnim vrijednostima prethodne Strategije, niti je postojao formalni mehanizam kojim bi se njihova dinamika sistemski pratila u odnosu na planirane ciljeve.

U takvom kontekstu nije bilo moguće sa dovoljnom preciznošću procijeniti u kojoj mjeri su pozitivna sektorska kretanja predstavljala rezultat strateških intervencija, a u kojoj mjeri posljedicu šireg tržišnog ciklusa, potražnje i pojedinačnih investicionih aktivnosti kompanija.

Rast izvoza ili nabavka nove opreme nisu sami po sebi odgovor na pitanja da li je ulaganje povećalo produktivnost, da li je kompanija razvila vlastiti proizvod i da li je smanjena zavisnost od jednog kupca. Izostanak uporedivog početnog stanja i naknadnog mjerenja ostavlja taj doprinos nedovoljno razjašnjenim. Pouka nije da pozitivnih rezultata nije bilo, nego da sistem nije obezbijedio dovoljno čvrstu osnovu da ih poveže s pojedinim intervencijama i na toj osnovi prilagodi podršku.

Udruživanje kao instrument zajedničkog poslovnog interesa

Strategija je snažno afirmisala koncept saveza i klastera kao instrument jačanja konkurentnosti i internacionalizacije sektora. Polazna pretpostavka bila je da će horizontalno i vertikalno povezivanje preduzeća generirati ekonomije obima, olakšati zajednički tržišni nastup i ubrzati transfer znanja.

Međutim, u praksi su brojni oblici udruživanja nastajali pretežno u kontekstu projektnih i donatorskih inicijativa, bez jasno definisane zajedničke tržišne strategije i bez uspostavljenog sistema praćenja ekonomskih efekata. Organizacione strukture klastera često su imale administrativni karakter, dok je njihova povezanost sa investicionim ciklusima, tehnološkom modernizacijom i povećanjem dodane vrijednosti ostala nedovoljno dokumentovana.

Nije evidentirano postojanje sistemskog indikatorskog okvira kojim bi se mjerili efekti klasterskog udruživanja na rast izvoza, produktivnost, tehnološki nivo ili integraciju u više faze lanca vrijednosti. U odsustvu takvih pokazatelja, doprinos klastera sektorskoj transformaciji nije moguće

kvantitativno potvrditi. Istovremeno, iskustva prethodnog perioda ukazuju da institucionalni format udruživanja sam po sebi nije dovoljan ukoliko nije povezan sa jasnom tržišnom logikom, razvojem proizvoda, investicijama, tehnološkom modernizacijom i organizacijskim kapacitetima kompanija.

U narednom strateškom periodu klstersko udruživanje ne bi trebalo tretirati kao cilj samo po sebi, nego kao instrument za rješavanje konkretnih razvojnih ograničenja sektora. Podrška klasterima treba biti usmjerena na funkcionalne oblike saradnje koji imaju jasnu tržišnu logiku: zajednički razvoj proizvoda i dizajna, zajednički nastup na odabranim izvoznim tržištima, povezivanje primarne prerade, finalne proizvodnje i dobavljača industrijskih inputa, razmjenu znanja, razvoj kadrova, digitalizaciju, cirkularno korištenje nusproizvoda i usklađivanje sa zahtjevima sljedivosti i održivosti. Takvi klasteri trebaju imati jasno definisane nosioce, poslovni model, indikatore rezultata i sistem praćenja efekata na produktivnost, izvoz, dodanu vrijednost i integraciju lanca vrijednosti.

Kako se pouke ugrađuju u novi ciklus

Upravo zbog tih iskustava ova Strategija predlaže ograničen broj povezanih mjera, s jasnim očekivanim promjenama, korisnicima, odgovornostima i fazama provedbe. Sredstva se planiraju prema mjerama, a rezultati provjeravaju poređenjem početnog stanja i naknadnih promjena. Za svaki prijedlog potrebno je pokazati koji problem rješava, zašto je potrebna javna podrška i kako će se utvrditi njen učinak. Taj način provjere detaljnije je razrađen u poglavlju 10.

Za kontinuitet provedbe potrebne su dvije stalne funkcije: redovna analiza sektorskih promjena i koordinisano rješavanje prepreka. Prva pretvara raspoložive podatke u uporedive pokazatelje i preporuke; druga osigurava da prepoznati problem dobije nadležnog aktera, rok i provjerljiv odgovor. Godišnji pregled treba povezati nalaz, odluku, odgovornost i provjeru učinka. Predloženi način organizovanja ovih funkcija razrađen je u poglavlju 9.

3.7 Prostorne i okolišne pretpostavke

Strategija ne određuje lokacije pojedinačnih ulaganja. Analiza potvrđuje značaj šumske infrastrukture, industrijskih zona i transportne povezanosti. Pri pripremi konkretnih intervencija provjeravaju se njihove prostorne pretpostavke i usklađenost s odgovarajućom planskom dokumentacijom. FMERI u postupku dovršavanja dokumenta pribavlja postupanje odnosno mišljenje nadležne okolišne institucije o potrebi strateške procjene uticaja na okoliš.²⁰

3.8 Od utvrđenih nalaza do pravca djelovanja

Razvojna ograničenja djeluju zajedno. Kompanija može povećati kapacitet, a da ne razvije proizvod koji kupac traži; može imati konkurentan proizvod, a da nema pristup kupcu ili dokaz o ispunjenosti zahtjeva; može nabaviti opremu, a da nema ljude i organizaciju za njeno efikasno korištenje. Zato podršku treba oblikovati prema povezanosti ovih potreba, umjesto izdvojenih aktivnosti čiji se učinci ne prate.

Prvi pravac povezuje produktivnost i razvoj proizvoda s prodajom. Dijagnostika proizvodnih ograničenja, stručna pomoć i ulaganja trebaju omogućiti veću vrijednost proizvoda, dok tržišne informacije i priprema za pristup kupcima pomažu da se ta vrijednost ostvari. Kompanija zadržava

²⁰ Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine, Službene novine FBiH, br. 74/19 i 2/21, član 11.

poslovnu odluku i komercijalni rizik. Uspjeh javne podrške vidi se u promjeni proizvodnog učinka i tržišnog položaja korisnika.

Drugi pravac povezuje odgovorno korištenje resursa s tržišnom spremnošću. Predvidivo snabdijevanje, provjerljivo porijeklo i efikasnije korištenje materijala važni su i za trošak proizvodnje i za pristup tržištu. Povezane evidencije olakšavaju dokazivanje porijekla, a stručna i finansijska podrška omogućavaju prilagođavanje proizvodnje. Zajednički podaci ne zamjenjuju odgovornost kompanije za vlastiti proizvod i dokumentaciju.

Treći pravac osigurava znanja i institucije potrebne za provedbu. Ulaganje u tehnologiju prati razvoj kompetencija i organizacije rada. Redovni podaci omogućavaju da se ranije prepoznaju promjene u pojedinim segmentima sektora, dok institucionalna koordinacija omogućava odgovor na prepreke koje kompanija ne može sama riješiti. Različiti proizvodni i poslovni modeli trebaju biti zastupljeni u tom procesu.

Izbor i finansiranje intervencija vežu se za očekivane rezultate: veću dodanu vrijednost, otporniji izvoz, efikasnije korištenje resursa i sposobnost sektora da pravovremeno reaguje na promjene.

Kvalitet i obnova šumskog fonda, razvoj domaćih inputa, pametna specijalizacija i razlike između poslovnih modela ostaju važni za izbor intervencija. Ne mora svako razvojno pitanje imati zaseban projektni naziv da bi bilo obuhvaćeno Strategijom. Odgovor se oblikuje kroz odgovarajuće mjere, partnerstva i kriterije podrške, u granicama nadležnosti i realnih mogućnosti devetogodišnje provedbe.

4 SWOT, TOWS i razvojna logika

SWOT analiza objedinjuje unutrašnje snage i slabosti sektora te vanjske prilike i prijetnje. Njihovo zajedničko razmatranje pokazuje gdje postoje mogućnosti razvoja, a gdje su potrebni podrška ili zaštita od rizika.

Tabela 2. SWOT analiza drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine

SNAGE - interni pozitivni faktori	SLABOSTI - interni strukturni problemi
• Značajna šumska resursna osnova, uz potrebu ažuriranja podataka o stvarnom stanju, strukturi i kvalitetu šumskog fonda. • Izvozna orijentacija sektora i dugogodišnja prisutnost na tržištima Evropske unije, posebno u Njemačkoj, Italiji i drugim izvoznim destinacijama. • Postojanje kompanija i proizvodnih segmenata sa višom dodanom vrijednošću, posebno u proizvodnji namještaja i finalnih proizvoda od drveta. • Pozitivna trgovinska bilanca sektora i značajan doprinos izvoznim rezultatima prerađivačke industrije Federacije BiH. • Postojeći tehnološki i proizvodni kapaciteti u pojedinim segmentima prerade, uključujući sušenje, CNC obradu i finalizaciju proizvoda. • Razvijena poslovna i logistička mreža dijela izvozno orijentisanih kompanija.	• Normativni vakuum i fragmentiran sistem upravljanja šumama, uključujući neusvojen zakon o šumama na nivou FBiH i neujednačene kantonalne pristupe. • Slab kontinuitet provedbe prethodnog planskog okvira zbog izostanka operativnog sistema monitoringa i evaluacije. • Neravnoteža između korištenja šumskih resursa i ulaganja u njihovu obnovu, uzgoj i infrastrukturu. • Nedostatak savremene inventure šuma i pouzdanih sektorskih podataka za planiranje i praćenje razvoja sektora. • Niska dodana vrijednost i produktivnost u značajnom dijelu sektora, posebno u nižim fazama prerade. • Nedovoljna digitalizacija, sljedivost sirovine i integracija podataka kroz lanac vrijednosti. • Strukturni problemi radne snage, uključujući starenje zaposlenih, deficit specifičnih zanimanja i nestabilnost zapošljavanja. • Cjenovna, kvalitativna i logistička neusklađenost sirovinske ponude sa potrebama dijela prerađivača. • Značajna zastupljenost OEM i podugovaračkih modela proizvodnje sa ograničenom kontrolom nad proizvodom, brendom i tržištem.
PRILIKE - eksterni razvojni faktori	PRIJETNJE - eksterni rizici
• EU zelena tranzicija i rast potražnje za održivim, certificiranim i niskougljičnim proizvodima od drveta. • EUDR kao moguća poluga za uspostavu sistema sljedivosti, bolje evidencije i jače institucionalne koordinacije. • Mogućnost diverzifikacije izvoznih tržišta kroz jačanje prisustva na tržištima Evropske unije, Bliskog istoka, Sjeverne Afrike i SAD-a sa rastućom potražnjom za finalnim proizvodima. • Digitalizacija, automatizacija i tehnološka modernizacija kao osnov za povećanje produktivnosti i prelazak ka proizvodima više dodane vrijednosti. • Pametna specijalizacija, inovacije i jače povezivanje industrije, obrazovanja, istraživanja i razvojnih institucija. • Unapređenje sortimentne i cjenovne politike kroz predvidljivije modele snabdijevanja, klasiranja i ugovaranja.	• Pooštavanje EU regulative, uključujući EUDR, ESG zahtjeve i druge standarde koji utiču na pristup izvoznim tržištima. • Rizik gubitka tržišta ili smanjenja konkurentnosti u slučaju nepravovremenog regulatornog i tehnološkog prilagođavanja. • Jačanje međunarodne konkurencije, uključujući pritisak proizvođača iz zemalja sa nižim troškovima i većom skalom proizvodnje. • Dugoročni pad kvaliteta sirovinske baze kao posljedica nedovoljnih ulaganja u obnovu, uzgojne radove i šumsku infrastrukturu. • Demografski pritisci, odlazak radne snage i smanjen interes za tehnička i proizvodna zanimanja. • Mogućnost da dio prerađivača dugoročno stabilizuje lance nabavke prema regionalnim ili drugim izvorima sirovine ako domaća ponuda ostane nepovoljna. • Geopolitički rizici i poremećaji međunarodnih lanaca snabdijevanja, transportnih pravaca i trgovinskih tokova.

Izvor: situaciona analiza i konsultativni proces; izvorna SWOT matrica.

TOWS povezuje postojeće proizvodne i izvozne snage s prilikama za veću vrijednost i nova tržišta, dok tehnološke, kadrovske i podatkovne slabosti usmjerava prema ciljanim intervencijama. Iz toga proizlaze tri prioriteta: konkurentnost, dodana vrijednost i tržišna otpornost; održivo upravljanje resursima i tranzicija; te razvojni kapaciteti kompanija i institucionalna koordinacija.

Razmotreni razvojni scenariji obuhvataju produženu troškovnu konkurentnost, postepenu transformaciju prema višoj dodanoj vrijednosti, selektivnu konsolidaciju i regulatornu polarizaciju te tržišne i sirovinske poremećaje. Strategija usmjerava javnu politiku prema drugom scenariju, uz pripremu za rizike ostalih scenarija. Scenariji služe izboru intervencija i praćenju promjena; ne predstavljaju prognozu jednog izvjesnog ishoda.

4.1 Matrica povezanosti nalaza SWOT analize i prioriteta

Nalazi o produktivnosti, tržišnoj autonomiji, resursima, kadrovima i institucionalnoj koordinaciji zajedno obrazlažu izbor tri prioriteta. Matrica povezuje te nalaze sa SWOT analizom i razvojnim implikacijama; njihova operacionalizacija kroz šest mjera prikazana je u poglavlju 10.

Tabela 3. Nalazi, SWOT, razvojne implikacije i prioriteti

Ključni nalaz situacione analize	SWOT element	Razvojna implikacija	Prioritet razvoja
Rast izvoza i investicija u prethodnom periodu nije bio praćen proporcionalnim rastom produktivnosti i bruto dodane vrijednosti u značajnom dijelu sektora.	Niska dodana vrijednost i produktivnost u značajnom dijelu sektora, posebno u nižim fazama prerade.	Dugoročna konkurentnost zahtijeva veći stepen finalizacije proizvodnje, veću dodanu vrijednost i efikasnije korištenje resursa.	Prioritet 1: Konkurentnost, dodana vrijednost i tržišna otpornost
Značajan dio sektora i dalje posluje dominantno kroz OEM i podugovaračke modele sa ograničenom kontrolom nad proizvodom, tržištem i krajnjim kupcem.	Značajna zastupljenost OEM i podugovaračkih modela proizvodnje sa ograničenom kontrolom nad proizvodom, brendom i tržištem.	Potrebno je jačati razvoj vlastitih proizvoda, tržišnih kanala i tržišne otpornosti sektora.	Prioritet 1: Konkurentnost, dodana vrijednost i tržišna otpornost
Izvoz sektora značajno je koncentrisan na ograničen broj tržišta, pri čemu promjene međunarodne tražnje direktno utiču na poslovanje kompanija.	Mogućnosti diverzifikacije izvoznih tržišta kroz jačanje prisustva na tržištima Evropske unije, Bliskog istoka, Sjeverne Afrike i SAD-a sa rastućom potražnjom za finalnim proizvodima.	Potrebno je povećati tržišnu diverzifikaciju i otpornost sektora na vanjske poremećaje.	Prioritet 1: Konkurentnost, dodana vrijednost i tržišna otpornost

Ključni nalaz situacione analize	SWOT element	Razvojna implikacija	Prioritet razvoja
Organizacioni, razvojni i upravljački kapaciteti kompanija nisu jednako razvijeni, što ograničava sposobnost prilagođavanja tržišnim i tehnološkim promjenama.	Rizik gubitka tržišta ili smanjenja konkurentnosti u slučaju nepravovremenog regulatornog i tehnološkog prilagođavanja.	Potrebno je jačati razvojne, organizacijske i upravljačke kapacitete kompanija.	Prioritet 3: Razvoj kapaciteta i institucionalno upravljanje sektorom
Problemi dostupnosti kvalifikovane radne snage postaju jedno od ključnih ograničenja dugoročnog razvoja sektora.	Strukturni problemi radne snage, uključujući starenje zaposlenih, deficit specifičnih zanimanja i nestabilnost zapošljavanja.	Potrebno je ulagati u razvoj kadrova, prenos znanja i dugoročnu atraktivnost sektora.	Prioritet 3: Razvoj kapaciteta i institucionalno upravljanje sektorom
Dugoročna konkurentnost sektora zavisi od raspoloživosti, kvaliteta i održivog korištenja resursne osnove, uz ograničenja u dostupnosti podataka i sistemima praćenja.	Značajna šumska resursna osnova, uz potrebu ažuriranja podataka o stvarnom stanju, strukturi i kvalitetu šumskog fonda.	Potrebno je unaprijediti upravljanje resursima, planiranje i raspoloživost sektorskih podataka.	Prioritet 2: Održivo upravljanje resursima i zelena tranzicija
Rastući zahtjevi vezani za sljedivost drvene mase, održivost, EUDR i druge regulatorne zahtjeve EU postaju važan faktor konkurentnosti i pristupa tržištu.	Pooštavanje EU regulative, uključujući EUDR, ESG zahtjeve i druge standarde koji utiču na pristup izvoznim tržištima.	Potrebna je regulatorna prilagodba i razvoj pouzdanih sistema sljedivosti i praćenja resursa.	Prioritet 2: Održivo upravljanje resursima i zelena tranzicija
Digitalizacija, automatizacija i zelena tranzicija postaju sve značajniji izvori konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu.	EU zelena tranzicija i rast potražnje za održivim, certificiranim i niskougljičnim proizvodima od drveta; digitalizacija, automatizacija i tehnološka modernizacija kao osnov za povećanje produktivnosti i prelazak ka proizvodima više dodane vrijednosti.	Potrebno je ubrzati digitalnu i zelenu transformaciju sektora.	Prioritet 1: Konkurentnost, dodana vrijednost i tržišna otpornost

Ključni nalaz situacione analize	SWOT element	Razvojna implikacija	Prioritet razvoja
Ograničena povezanost industrije, obrazovanja, istraživanja i razvojnih institucija smanjuje inovacijski i razvojni potencijal sektora.	Pametna specijalizacija, inovacije i jače povezivanje industrije, obrazovanja, istraživanja i razvojnih institucija.	Potrebno je jačati saradnju između privrede, obrazovnih i razvojnih institucija.	Prioritet 3: Razvoj kapaciteta i institucionalno upravljanje sektorom
Ograničena dostupnost pouzdanih sektorskih podataka otežava planiranje razvoja sektora, praćenje rezultata i donošenje odluka zasnovanih na podacima.	Nedostatak savremene inventure šuma i pouzdanih sektorskih podataka za planiranje i praćenje razvoja sektora.	Potrebno je uspostaviti kvalitetnije sisteme prikupljanja podataka, monitoringa i izvještavanja kao osnovu za strateško upravljanje sektorom.	Prioritet 3: Razvoj kapaciteta i institucionalno upravljanje sektorom
Ograničena koordinacija između institucija, šumarstva, drvne industrije i drugih razvojnih aktera otežava usklađeno planiranje i provođenje razvojnih politika.	Normativni vakuum i fragmentiran sistem upravljanja šumama, uključujući neujednačene kantonalne pristupe.	Potrebno je unaprijediti međuinstitucionalnu koordinaciju i mehanizme zajedničkog planiranja razvoja sektora.	Prioritet 3: Razvoj kapaciteta i institucionalno upravljanje sektorom

Izvor: situaciona analiza, SWOT analiza i razmotreni razvojni kontekst. Numeracija prioriteta odgovara poglavlju 7.

5 Vizija razvoja drvne industrije FBiH do 2035. godine

Drvna industrija Federacije Bosne i Hercegovine do 2035. godine predstavlja konkurentan, tržišno diverzifikovan i održiv sektor zasnovan na efikasnom korištenju domaće resursne osnove, proizvodima više dodane vrijednosti i snažnijoj povezanosti između proizvodnje, razvoja proizvoda, tržišta i inovacija. Sektor ostvaruje rast kroz povećanje vrijednosti koju stvara po jedinici sirovine, po zaposlenom i po proizvodu, uz veći stepen tržišne autonomije i prepoznatljivosti na međunarodnom tržištu.

Razvoj se zasniva na sposobnosti kompanija da razvijaju proizvode i tržišta, primjenjuju savremene tehnologije i grade organizacijske kapacitete. Veći dio sektora razvija vlastite proizvode, specijalizovane tržišne niše i održive poslovne modele. Odgovorno upravljanje resursnom osnovom, pouzdani podaci i bolja koordinacija institucija i privrede stvaraju stabilniju osnovu za izvoz, zaposlenost, investicije i doprinos razvoju Federacije BiH.

6 Strateški cilj i indikatori strateškog cilja

Povećati konkurentnost, otpornost i održivost drvnog sektora Federacije Bosne i Hercegovine kroz odgovorno upravljanje resursnom osnovom, rast dodane vrijednosti, tržišnu diverzifikaciju i jačanje sposobnosti sektora da odgovori na tehnološke, regulatorne i tržišne promjene.

Tabela 4. Strateški cilj i indikatori strateškog cilja

Indikator	Polazište	Orijentir za 2035.
SC1 BDV po zaposlenom, C16 i C31, FBiH	33.032 KM u 2024; 19.795 KM u 2018.	50.000–55.000 KM po zaposlenom.
SC2 Udio proizvoda više faze prerade u izvozu, dokumentovani tarifni obuhvat	80,6% u 2024; 75,6% u 2015.	88–90%.
SC3 Udio tri najveća izvozna tržišta u ukupnom obuhvaćenom izvozu FBiH	Početni FBiH agregat treba uspostaviti. Podatak 48,8% za BiH u 2024. ostaje kontekst.	Smanjenje koncentracije; strateški orijentir je najviše 45%, poželjno oko 40%, uslovno nakon utvrđivanja baze FBiH.

Izvor početnih vrijednosti: FZS i UIO BiH; obrada autora. Ciljne vrijednosti su strateški orijentiri. Cilj smanjenja izvozne koncentracije potvrđuje se nakon uspostavljanja početne vrijednosti za FBiH.

SC1 prati se uz istovjetan obuhvat BDV-a i zaposlenosti. Nominalni napredak prikazuje se odvojeno od realnog kada FZS utvrdi odgovarajući način preračuna. SC2 zahtijeva dokumentovan, stabilan popis tarifnih oznaka i način njihovog razvrstavanja. SC3 računa se svake godine prema tri najveće destinacije za isti obuhvat FBiH. Metodološke kartice u dodatku 16.1 čuvaju kontinuitet serija.

Tri indikatora strateškog cilja daju pregled dugoročnog smjera razvoja drvnog sektora. Za razumijevanje promjena unutar pojedinih dijelova sektora potrebno ih je dopuniti pokazateljima koji omogućavaju dublju segmentaciju prema djelatnosti, sirovinskoj osnovi, stepenu prerade, poslovnom modelu i tržišnoj orijentaciji kompanija. Potreba za ovakvim praćenjem proizlazi iz konsultativnih razgovora i fokus grupa s predstavnicima industrije, šumarskog sektora, proizvođača namještaja, izvoznika, poslovnih udruženja i drugih zainteresiranih strana, provedenih tokom izrade Strategije. Ti doprinosi ukazuju na razlike koje zbirni sektorski pokazatelji ne prikazuju dovoljno jasno, a koje su važne za izbor i usmjeravanje intervencija.²¹

Dopunski pokazatelji trebaju omogućiti ranije prepoznavanje promjena u pojedinim segmentima sektora, precizniji izbor korisnika i vrste podrške te provjeru da li intervencija donosi očekivane rezultate. Njihova razrada polazi od potreba praćenja već utvrđenih mjera i projekata Strategije. Posebno je važno razlikovati razvojne putanje kompanija prema nivou prerade i načinu stvaranja dodane vrijednosti, uključujući proizvodnju za poznatog kupca i razvoj vlastitih proizvoda, brenda i prodajnih kanala. Time se produbljuje praćenje postojećeg strateškog cilja i stvara podloga za pravovremeno prilagođavanje provedbe.

Za dio ovih pokazatelja trenutno nisu raspoloživi dovoljno usklađeni podaci za pouzdano utvrđivanje početnih vrijednosti. Uspostavljanje te osnove predstavlja zadatak Opservatorija drvnog sektora u početnoj fazi provedbe 2027–2028. Povezivanjem postojećih izvora i ciljanim, pravovremenim prikupljanjem nedostajućih podataka potrebno je postupno utvrditi definicije pokazatelja, početne vrijednosti, odgovorne izvore i dinamiku ažuriranja. Prednost imaju pokazatelji neposredno povezani s odlukama o mjerama i projektima, uz jasno označavanje podataka koji još nisu uspostavljeni. Takav pristup povezuje konsultativno utvrđene potrebe sektora

²¹ Nalazi fokus grupa i konsultativnih razgovora s predstavnicima drvoprerađivačke industrije, šumarstva, proizvodnje namještaja, izvoznika i poslovnih udruženja tokom izrade Strategije.

s operativnom ulogom Opservatorija u praćenju promjena i usmjeravanju intervencija (poglavlja 9.4 i 13; dodatak 16.1).

7 Prioriteti razvoja

7.1 Povećanje konkurentnosti, dodane vrijednosti i tržišne otpornosti

Prvi prioritet povezuje sposobnost kompanija da proizvedu veću vrijednost sa sposobnošću da je realizuju na tržištu. Proizlazi iz neujednačene produktivnosti, ograničenja razvoja proizvoda i kanala prodaje te izloženosti promjenama kod manjeg broja kupaca i destinacija. Očekivana promjena je rast produktivnosti i finalizacije uz održiviju tržišnu prisutnost. Provodi se kroz podršku produktivnosti i razvoju proizvoda te tržišnoj poziciji i izvozu, detaljno razrađenu u poglavljima 8 i 9. Podrška obuhvata i tržišnu primjenu rezultata istraživanja kroz nove proizvode, materijale i proizvodne postupke, kao i razvoj novih kompanija koje takva rješenja komercijaliziraju u drvnom sektoru.

7.2 Održivo upravljanje resursima te zelena i regulatorna tranzicija

Drugi prioritet povezuje pouzdanost resursne osnove i podataka o sirovini sa sposobnošću kompanija da efikasnije koriste energiju i materijale i ispune relevantne tržišne zahtjeve. Očekivana promjena je dokaziva sljedivost i bolja resursna i regulatorna spremnost. Provodi se kroz povezivanje evidencija o sirovini i podršku efikasnijoj, usklađenoj proizvodnji, razrađene u poglavljima 8 i 9.

7.3 Jačanje razvojnih kapaciteta kompanija i institucionalne koordinacije

Treći prioritet obezbjeđuje znanja, organizaciju i institucije potrebne za provedbu ostalih intervencija. Proizlazi iz ograničenja vještina, razvojnih funkcija kompanija, sektorskih podataka i prethodnog kontinuiteta upravljanja. Očekivana promjena je primjena kompetencija u poslovanju i redovno odlučivanje na osnovu ažurnih podataka. Provodi se kroz razvoj kompetencija, analitičku podršku odlučivanju i institucionalnu koordinaciju, razrađene u poglavljima 8 i 9.

Tabela 5. Pokazatelji doprinosa tri prioriteta

Prioritet	Pokazatelji za praćenje doprinosa prioriteta
Povećanje konkurentnosti, dodane vrijednosti i tržišne otpornosti (P1)	SC1, SC2 i SC3; kompanije s dokazanim poboljšanjem produktivnosti; kompanije s prodajom na novom tržištu; broj podržanih novih kompanija koje su tržišno uvele tehnološki inovativan proizvod ili uslugu u drvnom sektoru (M1.1-R2).
Održivo upravljanje resursima te zelena i regulatorna tranzicija (P2)	Obuhvat tokova sirovine povezanim podacima; kompanije s poboljšanom energetsom ili materijalnom efikasnošću i ispunjenim relevantnim zahtjevima.
Jačanje razvojnih kapaciteta kompanija i institucionalne koordinacije (P3)	Kompanije s dokazivom primjenom kompetencija; prioritetna pitanja s promjenom statusa; ključni indikatori ažurirani u roku.

Pokazatelji prioriteta preuzimaju odgovarajuće pokazatelje cilja i mjera, bez dvostrukog brojanja istih korisnika ili rezultata. Definicije, početne i ciljne vrijednosti te odgovornosti nalaze se u karticama i MEL matrici.

8 Mjere sa indikatorima rezultata

Šest mjera prevodi tri prioriteta u djelovanje tokom 2027–2035. Kompanije donose poslovne i investicione odluke; javna politika mijenja uslove kroz znanje, tržišne informacije, finansijske i razvojne instrumente, pouzdane podatke i institucionalnu koordinaciju. Svaka mjera zato povezuje razvojni problem s promjenom koju podrška treba omogućiti. Detaljni godišnji programi, pozivi i troškovnici razrađuju se unutar ovog okvira. U praćenju korisnika T0 označava početno mjerenje, T1 završetak intervencije, a T2 i T3 naknadne provjere. Predloženi razmaci od 12 i 24 mjeseca prilagođavaju se vrsti intervencije (poglavlje 13). Institucionalne uloge i izvori finansiranja potvrđuju se pri pripremi programa.

8.1 M1.1 Povećanje produktivnosti, finalizacije i stvaranja dodane vrijednosti

Polazni problem je neujednačena sposobnost kompanija da ulaganja i raspoložive resurse pretvore u veću vrijednost. Cilj je povezati tehnološku i procesnu modernizaciju s razvojem proizvoda, kvalitetom, dizajnom i finalizacijom. Intervencije obuhvataju dijagnostiku kompanija, unapređenje proizvodnje, razvoj i industrijalizaciju proizvoda te povezivanje stručne pomoći i finansiranja. Podržava se saradnja kompanija s istraživačkim institucijama i stručnjacima iz prakse na razvoju prototipa, ispitivanju i uvođenju istraživačkih rezultata u proizvodnju. Kriteriji podrške obuhvataju i nove kompanije s provjerljivim planom razvoja i tržišne primjene tehnološke inovacije.

Ulaganja se povezuju i s iskorištenjem drvnog materijala, smanjenjem škarta i opravdanom upotrebom ostataka. Promjena se prati po uporedivoj jedinici proizvoda; sam broj nabavljenih mašina nije dokaz veće efikasnosti. Razvoj proizvoda povezuje se s vrstom, kvalitetom i održivom dostupnošću domaće drvne sirovine, uz uvažavanje proizvodnih modela koji koriste i uvozne inpute.

Rezultat se dokazuje poboljšanjem produktivnosti, efikasnosti ili dodane vrijednosti kod podržanih kompanija. Ključni pokazatelj je udio kompanija koje su ostvarile takvo poboljšanje prema unaprijed definisanom načinu mjerenja; sektorski doprinos prati se kroz SC1 i SC2. FMERI koordinira program, uz stručne i finansijske partnere. Program razvoja proizvoda i produktivnosti predstavlja projektni kandidat unutar mjere. Dopunski pokazatelj M1.1-R2 prati broj podržanih novih kompanija koje su na tržište uvele proizvod ili uslugu zasnovanu na tehnološkoj inovaciji u drvnom sektoru; definicija i način provjere dati su u dodatku 16.1.

Područja djelovanja. Razvojna dijagnostika; produktivnost; procesna efikasnost; tehnologija; finalizacija; razvoj proizvoda; kvalitet i standardi; povezivanje sa finansijskim i stručnim instrumentima.

Korisnici i partneri. Kompanije C16/C31 s planom tehnološkog, procesnog ili proizvodnog unapređenja, uključujući finalne proizvođače i nove kompanije koje ispunjavaju programske kriterije. FMERI. Potrebno potvrditi učesnike: FZS, komore/udruženja, razvojne agencije, obrazovne/stručne institucije i finansijski partneri.

Početno stanje i provjera rezultata. BDV po zaposlenom: 33.032 KM u 2024.; ciljna vrijednost 50.000-55.000 KM do 2035. Udio proizvoda viših faza prerade: početna vrijednost 80,6%; ciljna vrijednost 88-90%. Za kompanijski indikator početna vrijednost je T0 za svaku kompaniju, a ciljna vrijednost se utvrđuje nakon dizajna programa / prvog ciklusa. Izvor podataka: FZS; FZS/UIO prema dokumentovanom tarifnom obuhvatu; programski monitoring i T0/T1/T2/T3 mjerenje kod podržanih kompanija.

Slijed provedbe.

2027-2028. Priprema programa razvoja proizvoda i produktivnosti, kriteriji podrške, T0 kompanijska dijagnostika, prvi ciklus podrške. Očekivani rezultat: Operativan program i početni dokazi o tome koje vrste intervencija daju rezultat.

2029-2031. Širi programski ciklusi, kombinovanje bespovratne podrške, sufinansiranja i kreditnih instrumenata, praćenje produktivnosti, efikasnosti i finalizacije. Očekivani rezultat: Mjerljiva poboljšanja kod podržanih kompanija i bolja pripremljenost za proizvode višeg stepena prerade.

2032-2035. Konsolidacija uspješnih modela podrške i procjena doprinosa dugoročnim sektorskim indikatorima. Očekivani rezultat: Sektorski trendovi pokazuju pomjeranje prema većoj dodanoj vrijednosti i finalizaciji.

Indikativno finansiranje. Radni indikativni okvir 2027-2035: 60-95 mil. KM, bazna procjena 80 mil. KM. Struktura bazne procjene: budžetska sredstva 30 mil. KM, kreditna/razvojna sredstva 25 mil. KM, EU/donatorska sredstva 5 mil. KM i privatno sufinansiranje 20 mil. KM. Metod: višegodišnji program bespovratne podrške i sufinansiranja za produktivnost i finalizaciju, uz očekivano privatno sufinansiranje i kreditnu komponentu za veće tehnološke investicije.

Metodologija pokazatelja: dodatak 16.1.

8.2 M1.2 Jačanje tržišne pozicije i diverzifikacija izvoza

Mjera odgovara na zavisnost od ograničenog broja tržišta i kupaca i slabije razvijene vlastite prodajne funkcije. Cilj je stvoriti održive komercijalne odnose kroz analize tržišta i niša, pripremu ponude, razvoj kanala, kontakte s kupcima i ispunjavanje zahtjeva pristupa tržištu. Izbor proizvoda i tržišta zasniva se na tržišnoj analizi i spremnosti kompanija, uključujući finalne proizvode kao što su stolice i drugi namještaj. Podrška uključuje tržišno pozicioniranje i brendiranje vlastitih proizvoda te pripremu novih inovativnih kompanija koje ispune kriterije izvozne spremnosti. Potrebna ispitivanja i certifikacija usklađuju se s podrškom iz M2.2, bez dvostrukog finansiranja istog troška.

Rezultat se prati udjelom podržanih kompanija s prodajom na najmanje jednom novom izvoznom tržištu i udjelom kompanija sa smanjenom zavisnošću od najvećeg tržišta ili kupca. SC3 prati sektorski pomak. FMERI koordinira uz komore, udruženja i druge potvrđene partnere. Program pripreme za izvozni nastup povezuje ove funkcije u instrument tržišnog pozicioniranja.

Područja djelovanja. Analize potencijalnih tržišta i niša; priprema kompanija za ulazak na tržišta; razvoj kupaca i kanala; tržišna inteligencija; standardi pristupa tržištu; praćenje stvarnih komercijalnih rezultata.

Korisnici i partneri. Izvoznici i izvoznom nastupu spremne kompanije C16/C31, uključujući proizvođače finalnih proizvoda. FMERI. Potrebno potvrditi partnere: Vanjskotrgovinska komora/komore, udruženja, izvozne/promocijske institucije, razvojni partneri.

Početno stanje i provjera rezultata. Vrijednost od 48,8% odnosi se na nivo BiH i ne predstavlja potvrđenu početnu vrijednost za FBiH. Početnu vrijednost za FBiH treba uspostaviti. Za kompanijske indikatore početna vrijednost je T0 tržišna struktura kompanije. Ciljne vrijednosti utvrditi nakon prvog programskog ciklusa. Izvor podataka: UIO/FZS za sektorski agregat; programski monitoring za kompanijske indikatore; dodatne ciljane tržišne analize.

Sljed provedbe.

2027-2028. Uspostaviti FBiH početno stanje koncentracije izvoza, T0 strukturu tržišta/kupaca kod kompanija i pokrenuti program pripreme za izvozni nastup. Očekivani rezultat: Poznata početna tržišna struktura i operativan instrument za tržišnu diverzifikaciju.

2029-2031. Proširiti tržišne analize, pripremu kompanija, razvoj kanala i podršku koja vodi do realizovane prodaje. Očekivani rezultat: Podržane kompanije ostvaruju nove kupce, nova tržišta ili manju zavisnost od najvećeg tržišta/kupca.

2032-2035. Procjena održivosti tržišne diverzifikacije i sektorskog smanjenja koncentracije izvoza. Očekivani rezultat: Sektor ima širu tržišnu prisutnost i manji rizik od šokova na ograničenom broju tržišta.

Indikativno finansiranje. Radni indikativni okvir 2027-2035: 12-28 mil. KM, bazna procjena 20 mil. KM. Struktura bazne procjene: budžetska sredstva 10 mil. KM, EU/donatorska sredstva 6 mil. KM i privatno sufinansiranje 4 mil. KM. Metod: tržišne analize, podrška ulasku na tržište, komercijalna priprema, razvoj kanala i sufinansiranje aktivnosti koje vode do mjerljive prodaje, ne samo do učešća na događajima.

Metodologija pokazatelja: dodatak 16.1.

8.3 M2.1 Unapređenje održivog upravljanja resursnom osnovom i sljedivosti

Mjera odgovara na fragmentirane evidencije i teškoće povezivanja porijekla i kretanja sirovine s razvojnim potrebama industrije. Cilj je pouzdaniji, redovno ažuriran podatkovni okvir za resurse i funkcionalnu sljedivost. Prvi korak je mapiranje evidencija, nadležnosti, korisnika, podataka o sortimentima i praznina, a zatim uspostavljanje protokola i potrebnog povezivanja.

Rezultati se mjere udjelom ključnih podataka dostupnih kroz usklađene evidencije, obuhvatom relevantnih tokova sirovine povezanim podacima i promjenom vremena potrebnog za verifikaciju porijekla. FMERI koordinira s FMPVŠ, kantonima i drugim nadležnim akterima; tačne uloge zaključuju se institucionalnim mapiranjem. Sistem povezivanja podataka o porijeklu i kretanju drveta je kandidat čiji se tehnički obim određuje nakon te provjere.

Područja djelovanja. Mapiranje evidencija; podaci o raspoloživosti, strukturi, kvalitetu i korištenju sirovine; sljedivost; interoperabilnost; protokoli razmjene; administrativno rasterećenje dokazivanja porijekla. U početnoj razradi s nadležnim institucijama utvrđuju se i obuhvat, nosioci i mogući izvori finansiranja ažuriranja inventure šuma. Troškovi inventure utvrđuju se zasebno i nisu obuhvaćeni procjenom WOOD TRACE-a.

Korisnici i partneri. Institucije i vlasnici evidencija, šumskoprivredna društva i kompanije povezane s relevantnim tokovima sirovine. Potrebno potvrditi: FMERI u koordinaciji sa FMPVŠ i drugim nadležnim institucijama. Institucionalnu ulogu treba zaključiti nakon mapiranja nadležnosti.

Početno stanje i provjera rezultata. Početna vrijednost utvrđuje se mapiranjem evidencija, tehničkom analizom i mjerenjem postojećih postupaka provjere porijekla. Ciljne vrijednosti određuju se prema potvrđenom obuhvatu. Izvori su evidencije FMPVŠ-a, kantonalnih institucija, šumskoprivrednih društava i FMERI-ja te nalazi tehničke analize.

Sljed provedbe.

2027-2028. Mapirati evidencije, nadležnosti i tokove podataka te utvrditi nedostatke u povezivanju porijekla i kretanja drveta. Odabrati tehnički scenario prema obuhvatu i troškovima opisanim u

finansijskom okviru ove mjere. Rezultat je potvrđen tehnički i institucionalni obim sljedivosti i utvrđeno početno stanje.

2029-2031. Implementirati protokole, interoperabilnost ili digitalno rješenje prema potvrđenom scenariju. Očekivani rezultat: Povećana funkcionalna pokrivenost relevantnih podataka o porijeklu i kretanju drvne sirovine.

2032-2035. Institucionalizirati ažuriranje podataka, održavanje sistema i korištenje sljedivosti za tržišnu i regulatornu spremnost. Očekivani rezultat: Sistem sljedivosti funkcionira kao stalna razvojna i regulatorna infrastruktura.

Indikativno finansiranje. Scenarijski okvir 2027-2035: Scenario A 3-5 mil. KM za protokole i povezivanje postojećih evidencija; Scenario B 7-12 mil. KM za interoperabilnu digitalnu platformu; Scenario C 15-25 mil. KM za širi novi informacijski sistem. Bazna radna procjena koristi Scenario B: 12 mil. KM, od čega 5 mil. KM budžetski, 2 mil. KM kreditno/razvojno i 5 mil. KM EU/donatorski. Tehnički model se mora potvrditi prije zaključivanja obima.

Metodologija pokazatelja: dodatak 16.1.

8.4 M2.2 Podrška zelenoj, resursno efikasnoj i regulatornoj tranziciji kompanija

Mjera odgovara na troškove i kapacitete prilagođavanja energetske, materijalne i regulatorne tranzicije. Cilj je mjerljivo poboljšanje efikasnosti i tržišne spremnosti. Intervencije obuhvataju audite, tehničku pomoć, ulaganja u efikasnost, smanjenje škarta, bolje korištenje ostataka, relevantna ispitivanja i certifikaciju. Mapa dostupnosti i troškova usluga izrađuje se po proizvodu i tržištu, povezana s komercijalnom pripremom iz M1.2.

Prate se udio kompanija s poboljšanjem efikasnosti, potrošnja energije i materijala po jedinici proizvodnje te udio kompanija koje su ispunile relevantan novi zahtjev. FMERI koordinira uz potvrđene okolišne, stručne, finansijske i razvojne partnere. Mjera se provodi kroz programe i partnerstva; njena provedba ne zahtijeva zaseban projektni naziv.

Područja djelovanja. Energetska efikasnost; materijalna efikasnost; otpad/škart; cirkularnost; standardi i certifikacija; ESG/zelena spremnost; tehnička pomoć; povezivanje sa finansijskim instrumentima.

Korisnici i partneri. Kompanije C16/C31 s potrebama resursne efikasnosti i relevantne tržišne ili regulatorne usklađenosti. FMERI. Potrebno potvrditi partnere: FMPVŠ, Fond za zaštitu okoliša, razvojni partneri, finansijske institucije, stručne organizacije.

Početno stanje i provjera rezultata. Početna vrijednost je T0 po kompaniji i prema zahtjevu relevantnom za kompaniju. Sektorske početne i ciljne vrijednosti ne zaključivati bez početnog programa i metodologije mjerenja. Izvor podataka: Programski monitoring, energetske/materijalne auditi, dokumentacija kompanija, certifikacijska i regulatorna dokumentacija gdje je relevantno.

Sljed provedbe.

2027-2028. Definirati kriterije podrške, T0 kompanija, audite energetske i materijalne efikasnosti i prve intervencije usklađivanja. Očekivani rezultat: Poznata početna energetska, materijalna i regulatorna pozicija podržanih kompanija.

2029-2031. Širiti tehničku pomoć, bespovratnu komponentu i kreditno/privatno finansiranje većih zelenih investicija. Očekivani rezultat: Kompanije ostvaruju mjerljiva poboljšanja potrošnje energije/materijala i regulatorne/tržišne spremnosti.

2032-2035. Procijeniti održivost poboljšanja i doprinos zelenoj, resursno efikasnoj i tržišno spremnoj strukturi sektora. Očekivani rezultat: Zeleni i regulatorni zahtjevi postaju dio redovnog razvojnog ponašanja kompanija.

Indikativno finansiranje. Radni indikativni okvir 2027-2035: 50-100 mil. KM, bazna procjena 75 mil. KM. Struktura bazne procjene: budžetska sredstva 20 mil. KM, kreditna/razvojna sredstva 30 mil. KM, EU/donatorska sredstva 10 mil. KM i privatno sufinansiranje 15 mil. KM. Metod: energetske i resursni audit, tehnička pomoć, bespovratna komponenta za pripremu i usklađenost, te kreditno/privatno finansiranje većih zelenih investicija.

Metodologija pokazatelja: dodatak 16.1.

8.5 M3.1 Razvoj ljudskih, organizacijskih i razvojnih kapaciteta kompanija

Mjera odgovara na nedostatak vještina i organizacijskih sposobnosti potrebnih za tehnološku i tržišnu transformaciju. Cilj je primjena znanja u konkretnim proizvodnim, razvojnim i prodajnim procesima. Programi se oblikuju s kompanijama i povezuju tehničke vještine, kvalitet, planiranje, digitalne kompetencije, razvoj proizvoda i upravljanje. Saradnja s istraživačkim institucijama uključuje prenos znanja potreban za razvoj i tržišnu primjenu inovacija. S nadležnim obrazovnim institucijama i kompanijama razrađuju se praktična i dualna obuka te unapređenje nastavnih programa, uz korištenje postojećih centara i dokazivanje potrebe za novim kapacitetima.

Pri oblikovanju programa utvrđuju se prepreke pristupu žena i muškaraca tehničkim, deficitarnim i razvojnim poslovima te mogućnostima napredovanja. Početna struktura zaposlenosti i zanimanja koristi se gdje postoje odgovarajući podaci; dostupnost i metodološki obuhvat provjeravaju se s vlasnicima izvora.

Prate se udio kompanija s unaprijeđenim kompetencijama, udio kompanija s dokazivom promjenom procesa nakon njihovog razvoja i udio programa oblikovanih uz učešće kompanija. Podaci o učesnicima prate se po spolu i relevantnim dobnim grupama. FMERI koordinira s obrazovnim i razvojnim institucijama, komorama i kompanijama. Mjera podržava M1.1, M1.2 i M2.2 kroz programe i partnerstva.

Područja djelovanja. Tehničke vještine; proizvodno planiranje; upravljanje kvalitetom; digitalne i organizacijske kompetencije; razvoj proizvoda; menadžerske sposobnosti; saradnja sa obrazovanjem i razvojnim institucijama.

Korisnici i partneri. Kompanije i njihovi zaposleni, upravljačke i razvojne funkcije, obrazovni i stručni partneri. FMERI uz partnere koje treba potvrditi: obrazovne institucije, komore/udruženja, razvojne agencije, kompanije i relevantna ministarstva/institucije za obrazovanje.

Početno stanje i provjera rezultata. Početna vrijednost se uspostavlja kroz T0 organizacijsku i kompetencijsku dijagnostiku te početno mapiranje programa. Broj obučениh osoba nije glavni rezultat; ciljne vrijednosti utvrditi nakon definisanja programskog obuhvata. Izvor podataka: Programski monitoring, T0/T1/T2/T3 mjerenje, kompanijske dijagnostike, dokumentacija obrazovnih/razvojnih programa.

Slijed provedbe.

2027-2028. Uraditi dijagnostiku kompetencija, identifikovati prioritete vještine i dizajnirati programe sa kompanijama. Očekivani rezultat: Programi su zasnovani na stvarnim potrebama kompanija, ne na generičkoj ponudi obuka.

2029-2031. Provoditi tehničke, menadžerske i organizacijske programe i pratiti primjenu znanja u procesima. Očekivani rezultat: Kompetencije se prevode u dokazive promjene poslovnih/proizvodnih procesa.

2032-2035. Zadržati uspješne modele saradnje kompanija, obrazovanja i razvojnih institucija. Očekivani rezultat: Sektor ima stabilniju osnovu za tehnološku, tržišnu i regulatornu transformaciju.

Indikativno finansiranje. Radni indikativni okvir 2027-2035: 10-20 mil. KM, bazna procjena 15 mil. KM. Struktura bazne procjene: budžetska sredstva 8 mil. KM, EU/donatorska sredstva 5 mil. KM i privatno sufinansiranje 2 mil. KM. Metod: dijagnostike kompanija, sektorski programi kompetencija, tehničke/menadžerske obuke i partnerstva sa obrazovnim i razvojnim institucijama.

Metodologija pokazatelj: dodatak 16.1.

8.6 M3.2 Jačanje institucionalne koordinacije, sektorskih podataka i upravljanja razvojem

U okviru ove mjere sastav radne grupe za provedbu prilagođava se strukturi sektora. U početnoj fazi provode se stručno mapiranje segmenata, konsultacije o zastupljenosti i izbor članova prema javno obrazloženim kriterijima. Rezultat je funkcionalno predstavničko tijelo koje povezuje nadležne institucije, privredu i stručnjake iz prakse; dokumentuju se kriteriji, imenovanja i periodične provjere zastupljenosti. Način rada razrađen je u poglavlju 12.1.

Mjera odgovara na prekide između analize, odluke i provedbe. Cilj je stalno funkcionisanje sektorskih podataka, regulatorne koordinacije i praćenja. Intervencije obuhvataju Opservatorij, registar prepreka, kartice indikatora, razmjenu podataka, godišnje izvještavanje i praćenje korektivnih odluka. Mjera obuhvata i jačanje stručnih i kadrovskih kapaciteta FMERI-ja za kontinuiranu provedbu, prema organizacionom rješenju iz poglavlja 12.1.

Prate se udio prioriternih prepreka s nadležnošću i načinom postupanja, udio pitanja s dokumentovanom promjenom statusa, udio ključnih indikatora s potpunom karticom i udio ažuriranih u predviđenom roku. FMERI vodi koordinaciju, a vlasnici podataka potvrđuju se po indikatoru. Uspostavljanje Opservatorija ima projektni karakter; njegov rad i Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije predstavljaju stalne funkcije.

Područja djelovanja. Opservatorij drvnog sektora; Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije; Registar prepreka; sektorski indikatori; godišnji monitoring; uporedno praćenje; koordinacija institucija i relevantnih aktera.

Korisnici i partneri. Nadležne institucije, vlasnici sektorskih podataka, kompanije, komore i drugi korisnici analiza i koordinacije. FMERI kao vodeća/koordinirajuća institucija u okviru svojih nadležnosti; uloge ostalih institucija potvrditi kroz institucionalno mapiranje i kartice indikatora.

Početno stanje i provjera rezultata. Početna vrijednost se uspostavlja kroz početni Registar, procjenu raspoloživosti i nedostataka podataka i prvi godišnji monitoring ciklus. Ciljne vrijednosti definisati nakon uspostavljanja inicijalnog stanja. Izvor podataka: FMERI, FZS, UIO, FMPVŠ, kantoni, šumsko-privredna društva, komore/udruženja, programski monitoring i Opservatorij.

Slijed provedbe.

2027-2028. Uspostaviti Registar prepreka, Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije, procjenu raspoloživosti i nedostataka podataka, kartice indikatora i Opservatorij drvnog

sektora. Očekivani rezultat: Strategija dobija operativan sistem za podatke, koordinaciju i MEL.

2029-2031. Provođi se godišnji monitoring, ažuriraju indikatori, razmatraju prioritetne prepreke i upućuju pitanja nadležnim institucijama. Očekivani rezultat: Institucije i relevantni akteri koriste podatke i mehanizam za rješavanje razvojnih i regulatornih pitanja.

2032-2035. Procijeniti stopu rješavanja prepreka, kvalitet podataka i sposobnost institucija da upravljaju Strategijom. Očekivani rezultat: Koordinacija, podaci i MEL postaju stalna funkcija provedbe, a ne jednokratni projektni proizvod.

Indikativno finansiranje. Radni indikativni okvir 2027-2035: 7-13 mil. KM, bazna procjena 10 mil. KM. Struktura bazne procjene: budžetska sredstva 7 mil. KM i EU/donatorska sredstva 3 mil. KM. Metod: odvojiti uspostavljanje Opservatorija drvnog sektora, godišnje funkcionisanje, kartice indikatora, godišnji monitoring, Registar prepreka i operativni trošak Mehanizma regulatorne i razvojne koordinacije.

Metodologija pokazatelja: dodatak 16.1.

9 Strateški projekti i institucionalni instrumenti

Sljedeći prijedlozi određuju kako se dio mjera može provesti kroz povezanu podršku kompanijama i zajedničke institucionalne funkcije. Izabrani su na osnovu razvojnih ograničenja i konsultacija sa sektorom. Prije pokretanja utvrđuju se nosioci, korisnici, tehnički obim i troškovi, unutar finansijskog okvira pripadajućih mjera.

9.1 WOOD VALUE+

Funkcija je povezivanje dijagnostike, stručne pomoći i finansiranja s dokazivim unapređenjem proizvodnje i proizvoda. Pripada M1.1 i odgovara na ograničenja produktivnosti i finalizacije. Očekivani doprinos je veća vrijednost po zaposlenom i efikasnije korištenje resursa kod korisnika podrške. Podrška razvoju i industrijalizaciji proizvoda uključuje dizajn, prototipove i primjenu istraživačkih rezultata, uz provjeru sirovinske i tržišne opravdanosti.

Uslov za pokretanje su kriteriji izbora korisnika, prihvatljive aktivnosti, početno mjerenje i pokazatelji prilagođeni intervenciji. Kompanija treba imati razvojni problem i plan promjene koji se mogu provjeriti. Nabavka opreme prati se zajedno s njenom upotrebom i ostvarenim rezultatom. Status: kandidat za strateški projekt. Finansijski raspon vezan za M1.1 iznosi 60–95 miliona KM, uz bazni okvir mjere od 80 miliona KM; ne dodaje se ponovo ukupnom finansijskom okviru.

Priprema i provjera spremnosti. Kriteriji izbora, dijagnostika, prihvatljivi troškovi, vlastito učešće i T0 metodologija. Promjena produktivnosti, efikasnosti ili dodane vrijednosti; održanost u T2/T3.

9.2 WOOD EXPORT ACCELERATOR

Funkcija je tržišno pozicioniranje kroz istraživanje potencijalnih tržišta, izbor proizvoda i niša, pripremu kompanija, razvoj kanala i praćenje prodaje. Pripada M1.2. Doprinos je održiva prodaja novim kupcima i destinacijama te manja zavisnost od pojedinačnih tržišta.

Početna razrada uključuje tržišnu strukturu svake kompanije, zahtjeve kupaca i proizvoda, troškove pristupa i plan komercijalnog nastupa. Sajmovi i poslovni susreti mogu biti aktivnosti unutar tog

plana; rezultat je realizovana i održana prodaja. Zajednički nastupi organizuju se za kompanije s kompatibilnom ponudom i jasno odabranim tržištem, uz pripremu i praćenje prodajnih rezultata. Logističke prepreke utvrđuju se u komercijalnom planu; ulaganja u zajedničku infrastrukturu zahtijevaju posebnu provjeru potražnje, troškova i opravdanosti. Status: kandidat za strateški projekt, uz preciziranje dodatne vrijednosti u odnosu na postojeće instrumente izvozne promocije. Raspon je 12–28 miliona KM, unutar M1.2, čiji bazni okvir iznosi 20 miliona KM.

Priprema i provjera spremnosti. Odabrane tržišne niše, spremnost kompanija, provjera proizvoda i zahtjeva, komercijalni plan. Realizovana prodaja, novi kupci i tržišta, promjena koncentracije i održanost odnosa.

9.3 WOOD TRACE

Funkcija je pouzdano povezivanje podataka o porijeklu i kretanju drvene sirovine. Pripada M2.1. Odgovara na neujednačene evidencije, administrativno opterećenje i zahtjeve dokazivanja porijekla. Doprinos se prati funkcionalnim obuhvatom tokova i efikasnošću verifikacije.

Prije odluke o tehničkom rješenju mapiraju se postojeći sistemi, prava pristupa, nadležnosti, korisnici i stvarne praznine. Rješenje može obuhvatiti protokole, interoperabilnost ili opravdanu digitalnu infrastrukturu. Mapiranje obuhvata i informacione sisteme šumarstva te digitalne evidencije šumskoprivrednih društava. Utvrđuju se potrebni standardi i obaveze vođenja i razmjene podataka; eventualne izmjene propisa pokreću se kroz nadležne institucije. Evidencije šumarstva povezuju se s podacima prerade i trgovine, uz očuvanje njihovih različitih namjena. Status: kandidat uz uslov tehničke i institucionalne provjere; ne predstavlja već donesenu odluku o novom IT sistemu. Razmatraju se 3–5 miliona KM za povezivanje postojećih evidencija, 7–12 miliona KM za interoperabilnu platformu i 15–25 miliona KM za širi sistem. Bazni okvir M2.1 od 12 miliona KM ostaje planska pretpostavka do izbora modela.

Priprema i provjera spremnosti. Mapirane evidencije, nadležnosti i praznine; tehnički model i odgovornost održavanja. Povezani i provjerljivi tokovi, redovno ažuriranje i kraće vrijeme verifikacije.

9.4 Opservatorij drvnog sektora FBiH

Razvojni problem nije odsustvo svakog podatka. FZS, FIA, UIO, šumskoprivredna društva i programi podrške već vode evidencije, ali različiti obuhvati, periodi i namjene otežavaju njihovo povezivanje s odlukama o sektoru. Agregati C16/C31 ne pokazuju dovoljno razlike između poslovnih modela; podaci o izvozu ne pokazuju sami po sebi vlastiti dizajn i tržišnu autonomiju, a iznos ulaganja ne dokazuje njegov učinak. Upravo ti nedostaci, utvrđeni analizom i konsultacijama, određuju analitički zadatak Opservatorija.

Opservatorij treba povezati tri vrste praćenja: kretanje sektora i tržišta; provedbu mjera i finansiranja; promjene kod korisnika podrške. Njegovi rezultati su uporedive serije, objašnjenja promjena, pregled relevantnih rizika i preporuke za postupanje. FMERI i partneri na toj osnovi mogu prilagoditi obuhvat programa, usmjeriti stručnu pomoć, pokrenuti regulatorno pitanje ili zatražiti dodatnu analizu. Obim se razvija fazno, prema potrebama šest mjera i raspoloživim kapacitetima.

Primjera radi, rast izvoza uz nepromijenjenu koncentraciju kupaca zahtijeva drugačiji odgovor od pada prodaje na jednom tržištu uz rast novih destinacija. Ulaganje u opremu uz slabiji učinak

materijala upućuje na provjeru procesa i kompetencija, a ne automatski na novu nabavku. To su ilustracije načina korištenja podataka u M1.1, M1.2, M2.2 i M3.1, a ne tvrdnje o izmjerenim rezultatima. Analitička funkcija omogućava da se takve razlike pravovremeno prepoznaju i provjere.

Opservatorij drvnog sektora FBiH (Wood Sector Observatory) uspostavlja stalnu podatkovnu, metodološku i analitičku funkciju sektora. Pripada M3.2 i pruža podršku svim mjerama. Doprinos je raspoloživost uporedivih, pravovremenih informacija za odluke, praćenje tržišta te monitoring, evaluaciju i učenje (MEL). Njegov sadržaj obuhvata definicije podataka, kartice indikatora, povezivanje izvora, analitičku segmentaciju i redovno izvještavanje.

Zaključci sastanka s FZS-om podržavaju ovaj pravac: FZS prepoznaje partnersku ulogu u sveobuhvatnom centru podataka, razlikuje sirove podatke od službene statistike i ukazuje na mogućnost novog izvještavanja na zahtjev nadležnih aktera. Potrebno je uključiti nacionalne račune, društvene statistike i druge relevantne sektore FZS-a, kao i FMPVŠ, kantone i Federalni zavod za programiranje razvoja.²²

Status: uspostavljanje je kandidat za strateški projekt, a redovno funkcionisanje trajna institucionalna funkcija. Prije pokretanja potvrđuju se domaćin funkcije, obaveze partnera, pristup podacima, stručni tim i višegodišnji način finansiranja redovnog rada. Organizacioni model određuje se prema poslovima i potrebnim kapacitetima, uz procjenu mogućnosti postojećih institucija i partnerskog angažmana. Predložen je raspon 5–8 miliona KM za Opservatorij, unutar zajedničkog okvira M3.2, a ne kao dodatak tom okviru.

Priprema i provjera spremnosti. Dogovoren domaćin funkcije, partneri, metodologije, izvori, kartice i kalendar. Upotrebljivi indikatori i analize, ažuriranje u roku, primjena u odlukama i izvještajima.

9.5 Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije

Mehanizam je stalni instrument rada za prijem, provjeru, prioritizaciju i upućivanje prepreka nadležnim institucijama. Pripada M3.2. Povezuje FMERI, kompanije, komore, udruženja i nadležne institucije oko dokumentovanih pitanja koja utiču na konkurentnost i provedbu. Mandat, koordinirajući nosilac, obaveze učesnika, rokovi postupanja i način izvještavanja utvrđuju se odgovarajućim institucionalnim aktom ili sporazumom prije početka redovnog rada.

U periodu 2027–2028. uspostavlja registar, kriterije i odgovornosti; 2029–2031. provodi redovne cikluse postupanja; 2032–2035. koristi akumulirane dokaze za prilagođavanje institucionalnog i regulatornog okvira. Prijem prijedloga i njegovo prosljeđivanje vode se odvojeno od rješenja i dokazanog efekta. Raspon troška je 2–4 miliona KM, unutar M3.2.

Strategija ne prejudicira da li će identificirane regulatorne prepreke biti rješavane izmjenama postojećih, donošenjem novih zakonskih ili podzakonskih propisa, odnosno drugim regulatornim instrumentima.

Registar regulatornih i administrativnih prepreka drvnog sektora prati prijavu, provjeru, procjenu uticaja, nadležnost, opcije rješenja, odluku ili upućivanje, izvršenje i zatvaranje. Najprije se provjerava može li se prepreka riješiti informacijom, koordinacijom, procedurom ili protokolom;

²² Zaključci sastanka s predstavnicima Federalnog zavoda za statistiku, dostavljeni u konsultativnoj korespondenciji za izradu Strategije; datum nije naveden.

izmjena propisa razmatra se kada je potrebna. Zatvaranje zahtijeva dokaz postupanja i, gdje je moguće, efekta za korisnika.

Priprema i provjera spremnosti. Registar, kriteriji prioritizacije, upućivanje nadležnima i godišnji plan postupanja. Dokumentovana promjena statusa i rješenja, uz provjeru efekta za korisnike.

10 MIM – operativna matrica interventne logike

Operativna matrica interventne logike (MIM, Master Intervention Map) povezuje razvojni problem s javnom intervencijom, očekivanim rezultatom i odgovornošću za provedbu. Koristi se pri pripremi programa i projekata, a tokom provedbe za provjeru njihovih učinaka i potrebnih izmjena.

Za svaki novi prijedlog utvrđuju se veza s postojećom mjerom, očekivana promjena, odgovorni akteri i dokaz rezultata. Metodološke kartice u dodatku 16.1 određuju način mjerenja.

Provjera treba pokazati zašto kompanije ili tržište ne mogu sami otkloniti određeno ograničenje i na šta institucije mogu djelovati. Na toj osnovi bira se oblik odgovora: projekt, program podrške, stalna institucionalna funkcija ili regulatorno postupanje.

Zahtjev za dokazivanjem ne znači odbacivanje prijedloga samo zato što početni podatak još nije uspostavljen. U tom slučaju MIM određuje početno mjerenje, tehničko mapiranje ili podatkovni zadatak Opservatorija. Prijedlog dobija jasan put provjere, a njegova institucionalna potvrda ne zamjenjuje se pretpostavkom.

10.1 Povezanost razvojnih potreba i intervencija

Tabela pokazuje kako se razvojne potrebe pretvaraju u podršku kompanijama i promjene u radu institucija. Uz svaku potrebu navodi se odgovarajuća mjera, način njenog provođenja i očekivani rezultat. Podrška zelenoj tranziciji i razvoju kompetencija provodi se kroz programe i partnerstva, uz jednaku važnost kao intervencije organizovane kroz posebne projekte.

Tabela 6. Operativna povezanost nalaza i javnih intervencija

Razvojna potreba	Javna poluga i razvojna promjena	Mjera i način provedbe	Veza i očekivani doprinos
Neujednačena produktivnost i pretvaranje ulaganja u veću vrijednost proizvoda.	Dijagnostika i razvojno finansiranje povezuju tehnologiju i proizvod. Povećanje konkurentnosti, dodane vrijednosti i tržišne otpornosti (P1): veća vrijednost rada i proizvoda.	Povećanje produktivnosti, finalizacije i stvaranja dodane vrijednosti (M1.1) WOOD VALUE+	Dokazivo poboljšanje produktivnosti ili dodane vrijednosti.

Razvojna potreba	Javna poluga i razvojna promjena	Mjera i način provedbe	Veza i očekivani doprinos
Koncentracija tržišta i kupaca te ograničene vlastite tržišne funkcije.	Zajedničke tržišne informacije i stručna priprema smanjuju prepreke pristupu kupcima. Povećanje konkurentnosti, dodane vrijednosti i tržišne otpornosti (P1): tržišna otpornost.	Jačanje tržišne pozicije i diverzifikacija izvoza (M1.2) WOOD EXPORT ACCELERATOR	Prodaja na novim tržištima i manja zavisnost od najvećeg kupca.
Fragmentirane evidencije resursa i otežano povezivanje porijekla i kretanja sirovine.	Institucije povezuju evidencije koje pojedinačna kompanija ne može objediniti. Održivo upravljanje resursima te zelena i regulatorna tranzicija (P2): pouzdanost resursa.	Unapređenje održivog upravljanja resursnom osnovom i sljedivosti (M2.1) WOOD TRACE	Provjerljivi podaci o porijeklu i kretanju sirovine.
Ograničeni kapaciteti prilagođavanja energetske, materijalne i regulatorne tranziciji.	Auditi, stručna pomoć i finansijski instrumenti podržavaju ulaganja u efikasnost i relevantnu usklađenost. Održivo upravljanje resursima te zelena i regulatorna tranzicija (P2).	Podrška zelenoj, resursno efikasnoj i regulatornoj tranziciji kompanija (M2.2) Programi podrške i stručna partnerstva	Manji utrošak po jedinici proizvoda i relevantna usklađenost.
Nedostatak primjenjivih kompetencija i organizacijskog kapaciteta.	Saradnja kompanija i obrazovnih/stručnih partnera usklađuje razvoj kompetencija s proizvodnjom. Jačanje razvojnih kapaciteta kompanija i institucionalne koordinacije (P3).	Razvoj ljudskih, organizacijskih i razvojnih kapaciteta kompanija (M3.1) Programi podrške i stručna partnerstva	Primjena kompetencija u poslovnim i proizvodnim procesima.
Slab kontinuitet podataka, koordinacije i praćenja provedbe.	Protokoli podataka i postupanje nadležnih institucija osiguravaju kontinuitet koji pojedinačni projekti ne daju. Jačanje razvojnih kapaciteta kompanija i institucionalne koordinacije (P3).	Jačanje institucionalne koordinacije, sektorskih podataka i upravljanja razvojem (M3.2) Opservatorij i Mehanizam regulatorne i razvojne koordinacije	Ažurni podaci i dokumentovano postupanje po preprekama.

Ograničena tržišna autonomija, primjerice, zahtijeva podršku izboru tržišta, pripremi proizvoda i razvoju prodajnih kanala. Rezultat takve podrške je dokaziva prodaja na novim tržištima i manja zavisnost od pojedinačnih kupaca. To se provjerava podacima kompanija i programa, dok se sektorska koncentracija prati podacima o izvozu. Broj nastupa na sajmovima sam po sebi ne dokazuje ostvarenje tog rezultata.

10.2 Primjena tokom provedbe

FMERI može koristiti MIM kao standardni obrazac za prijedloge kompanija, komora, udruženja, institucija i razvojnih partnera. Obrazac može biti javno dostupan, uz jasno navedene razvojne probleme, očekivane rezultate, dokaze i potrebne partnere. To predstavlja uređen kanal za učešće sektora tokom provedbe. Prijedlozi se razmatraju unutar utvrđenih prioriteta i mjera, uz provjeru dodatne vrijednosti i raspoloživih kapaciteta.

Deset pitanja za provjeru intervencije prikazano je u nastavku. Provjera prati prijedlog od početnog nalaza do institucionalne odluke, a tokom godišnjeg monitoringa i evaluacije omogućava preispitivanje njegove djelotvornosti. MIM tako povezuje argument Strategije s njenim svakodnevnim upravljanjem.

10.3 Deset pitanja za provjeru intervencije

1. Zašto prijedlog postoji? Jasno povezati prijedlog sa analitičkim nalazom, SWOT analizom, benchmark analizom ili drugim dokazom iz situacione analize. Prijedlog ima analitičko uporište ili se odbacuje kao nepovezan sa Strategijom.

2. **Šta taj nalaz znači za razvoj sektora?** Objasniti razvojnu implikaciju: šta će se pogoršati ako se ništa ne uradi i šta se može promijeniti ako se interveniše. Problem se prevodi iz opšte dijagnoze u razvojni zadatak.

3. **Šta mora biti drugačije?** Definirati potrebnu promjenu u ponašanju kompanija, funkcionisanju institucija, dostupnosti podataka, tržišnom pristupu ili regulatornom okruženju. Postaje jasno šta intervencija treba promijeniti.

4. **Zašto je potrebna javna intervencija?** Pokazati zašto tržište ili pojedinačne kompanije same ne mogu proizvesti potrebnu promjenu u dovoljnoj mjeri. Prijedlog dobija opravdanje javne politike.

5. **Na šta institucije realno mogu djelovati?** Identifikovati poluge javne politike: program podrške, koordinaciju, podatke, standarde, regulatorno postupanje, tehničku pomoć ili drugi instrument. Prijedlog se usklađuje sa realnim nadležnostima i mogućnostima djelovanja.

6. **Koji rezultat treba nastati?** Formulirati očekivani rezultat kao promjenu koja se može dokazati, a ne samo kao aktivnost koja se može prebrojati. Razlikuje se aktivnost od stvarnog rezultata.

7. Kako će se rezultat mjeriti? Predložiti indikator, jedinicu mjere, frekvenciju praćenja i osnovnu metodologiju mjerenja.

8. **Imamo li početno stanje i izvor podataka?** Navesti postojeći podatak ako je potvrđen. Ako nije potvrđen, označiti otvoreno pitanje i predložiti T0 mjerenje, karticu indikatora ili procjenu raspoloživosti i nedostataka podataka. Brojčane vrijednosti se uvode tek kada postoji potvrđen izvor ili jasna metodologija uspostavljanja podatka.

9. Ko je odgovoran i ko mora učestvovati? Identifikovati koordinirajuću instituciju, vlasnika podatka, partnere i korisnike, uz jasno označavanje uloga koje još treba formalno potvrditi.

10. Gdje prijedlog pripada? Odrediti da li prijedlog pripada postojećoj mjeri, predstavlja strateški projekt, programski instrument, horizontalnu funkciju ili pitanje za regulatornu koordinaciju. Prijedlog se pravilno smješta u arhitekturu Strategije.

11 Indikativni finansijski okvir

11.1 Razvojna svrha finansiranja

Finansiranje povezuje javnu politiku s razvojnim funkcijama koje pojedinačne kompanije teško uspostavljaju u dovoljnom obimu: znanjem, tržišnim informacijama, sljedivošću, podacima, koordinacijom i pripremom investicija. Javni instrumenti podržavaju razvojne odluke kompanija uz vlastito učešće korisnika i odgovornost za rezultate.

Sektor već doprinosi zaposlenosti, izvozu i javnim prihodima. Razvojni argument Strategije je da se dio stvorene vrijednosti kroz transparentne programe usmjerava u njegovu buduću konkurentnost i otpornost. To podrazumijeva ciljano ulaganje u zajedničke razvojne uslove. Precizan obim fiskalnog doprinosa utvrđuje se iz podataka Porezne uprave FBiH i UIO BiH, uz FZS i FIA za metodološki obuhvat.

11.2 Okvir po mjerama i izvorima

Bazni scenario iznosi 212 miliona KM za 2027–2035, uz raspon 142–281 milion KM. Obuhvata intervencije unutar šest mjera i povezano privatno sufinansiranje.

Napomena o statusu finansijskog okvira. Iznos od 212 miliona KM je indikativni programski scenario, a ne potvrđena budžetska obaveza ili službena procjena raspoloživih sredstava. Detaljan obračun korisnika, jediničnih troškova i ciklusa tek treba razraditi. FMERI s nadležnim finansijskim i fiskalnim institucijama treba provjeriti realan nivo javnog finansiranja; FZS doprinosi ekonomskoj i statističkoj osnovi.

Prosjek ukupnog scenarija je oko 23,6 miliona KM godišnje iz svih vrsta izvora; budžetska komponenta od 80 miliona odgovara prosjeku oko 8,9 miliona KM godišnje. Raspodjela prati faze i godišnje odluke, a ne jednake godišnje iznose. Metod procjene i status ranije fiskalne ekstrapolacije razrađeni su u poglavljima 11.4–11.5.

Tabela 7. Indikativni okvir po mjerama i izvorima

Mjera	Raspon	Bazni	Budžet	Kredit / razvoj	EU / donatori	Privatno / ostalo
M1.1 Povećanje produktivnosti, finalizacije i stvaranja dodane vrijednosti	60–95	80	30	25	5	20
M1.2 Jačanje tržišne pozicije i diverzifikacija izvoza	12–28	20	10	0	6	4
M2.1 Unapređenje održivog upravljanja resursnom osnovom i sljedivosti	3–25	12	5	2	5	0

Mjera	Raspon	Bazni	Budžet	Kredit / razvoj	EU / donatori	Privatno / ostalo
M2.2 Podrška zelenoj, resursno efikasnoj i regulatornoj tranziciji kompanija	50-100	75	20	30	10	15
M3.1 Razvoj ljudskih, organizacijskih i razvojnih kapaciteta kompanija	10-20	15	8	0	5	2
M3.2 Jačanje institucionalne koordinacije, sektorskih podataka i upravljanja razvojem	7-13	10	7	0	3	0
Ukupno	142-281	212	80	57	34	41

Tabela 8. Indikativno finansiranje po prioritetima

Prioritet	Ukupno mil. KM	Budžet mil. KM	Ostali izvori mil. KM
P1 Povećanje konkurentnosti, dodane vrijednosti i tržišne otpornosti	100	40	60
P2 Održivo upravljanje resursima te zelena i regulatorna tranzicija	87	25	62
P3 Jačanje razvojnih kapaciteta kompanija i institucionalne koordinacije	25	15	10
Strateški cilj	212	80	132

Napomena: Svi iznosi u tabeli su milioni KM. Potencijalni izvori potvrđuju se kroz programske kartice, budžetsko planiranje i dogovore s finansijskim i razvojnim partnerima. Zbirna kategorija EU/donatori razdvaja se pri potvrdi konkretnih izvora.

Troškovi projekata uključeni su u iznose pripadajućih mjera. Isti trošak, korisnik ili izvor finansiranja ne obračunava se ponovo pri zbirnom prikazu projekata.

11.3 Fazna dinamika i uslovi finansiranja

Tabela 9. Indikativno finansiranje po fazama provedbe

Mjera	2027–2028	2029–2031	2032–2035
M1.1 Povećanje produktivnosti, finalizacije i stvaranja dodane vrijednosti	15	35	30
M1.2 Jačanje tržišne pozicije i diverzifikacija izvoza	5	8	7
M2.1 Unapređenje održivog upravljanja resursnom osnovom i sljedivosti	4	6	2
M2.2 Podrška zelenoj, resursno efikasnoj i regulatornoj tranziciji kompanija	12	35	28
M3.1 Razvoj ljudskih, organizacijskih i razvojnih kapaciteta kompanija	4	6	5
M3.2 Jačanje institucionalne koordinacije, sektorskih podataka i upravljanja razvojem	4	4	2
Ukupno	44	94	74

Napomena: Iznosi su milioni KM; zbir 44 + 94 + 74 iznosi 212. Godišnja raspodjela priprema se kroz akcioni i budžetski okvir, prema spremnosti programa i raspoloživim izvorima.

Prvi period finansira dizajn, početna mjerenja i prve cikluse. Srednji period nosi širenje programa i veći obim investicija. Završni period konsolidira uspješne intervencije i njihovo redovno funkcionisanje. Ako izvori ili kapacitet provedbe izostanu, prilagođavaju se obuhvat i redoslijed poziva, uz transparentno evidentiranje promjene i očekivanog uticaja na rezultate.

11.4 Fiskalna osnova i granice radnih procjena

Ranija radna procjena zasnivala se na sljedećim pretpostavkama: prihod oko 1,117 milijardi KM, fiskalni koeficijent oko 16–21% i mogući godišnji fiskalni raspon 180–230 miliona KM. Godinu, obuhvat i ulazne podatke ove procjene potrebno je potvrditi. Ove vrijednosti se evidentiraju radi sljedivosti ranije argumentacije. Ne predstavljaju službeni fiskalni agregat.

Prema podacima FIA-e prihod društava obuhvaćenih agregatom C16 i C31 za 2024. iznosi 1.448,4 miliona KM. Ta veličina ne predstavlja istu potvrđenu osnovu kao ranija ekstrapolacija i ne koristi se za mehaničko povećanje fiskalne procjene. Fiskalni doprinos se utvrđuje iz administrativnih podataka uz dosljedan sektorski obuhvat i razgraničenje neto i bruto tokova.

Razmatraju se scenariji reinvestiranja od oko 5%, 7,5% i 10% radno procijenjenog fiskalnog doprinosa. Ovi odnosi nisu odluka o namjenskom izdvajanju javnih prihoda. Budžetska komponenta od 80 miliona KM kroz devet godina aritmetički odgovara prosjeku oko 8,9 miliona KM godišnje; taj prosjek ne zamjenjuje fazni i godišnji plan.

Podatkovni zahtjev treba obuhvatiti zaposlenost, plaće, BDV i investicije kod FZS-a; agregate poreza i doprinosa kod Porezne uprave FBiH; metodološki odgovarajuće agregate indirektnih poreza kod UIO BiH; prihode i poslovne rezultate kod FIA-e. UIO i Porezna uprava potvrđuju koje komponente je dopušteno i opravdano agregirati. Treba izbjeći dvostruko brojanje uvoznog i neto PDV-a ili poistovjećivanje izvozne vrijednosti s oporezivim prihodom.

Potvrđeni trogodišnji ili petogodišnji prosjek fiskalnog doprinosa može služiti kao jedna od osnova za razmatranje razvojnog finansiranja. Scenarij se potom usklađuje s budžetskim mogućnostima, zrelošću programa i očekivanim rezultatima. O obimu i izvorima finansiranja odlučuju nadležne institucije kroz budžetske i programske postupke.

11.5 Procjena programskih troškova

Za M1.1 i M2.2 procjenjuju se broj programskih ciklusa, obuhvat korisnika, intenzitet podrške, stručna pomoć i udio privatnog i kreditnog finansiranja. Za M1.2 trošak se povezuje s analizom tržišta, pripremom kompanija, razvojem kanala i praćenjem prodaje. Za M3.1 razrađuju se dijagnostike, programi kompetencija i partnerstva. Za M3.2 odvajaju se uspostavljanje i godišnje funkcionisanje podatkovne i koordinacijske funkcije. Za M2.1 trošak zavisi od tehničkog modela WOOD TRACE-a. Kreditni i razvojni izvori razrađuju se prema konkretnom instrumentu i korisniku; njihovo navođenje ne predstavlja odluku o javnom zaduživanju.

Prije potvrde finansiranja svaki program treba imati količine, jedinične troškove, dinamiku i potvrđen potencijalni izvor. Potpun troškovnik tih elemenata tek treba pripremiti; zato se iznosi zadržavaju kao indikativni okvir. Projektni rasponi Opservatorija 5–8 miliona KM i Mehanizma 2–4 miliona KM ne iscrpljuju nužno sve zajedničke troškove M3.2. Razlika prema rasponu mjere 7–13 miliona KM razjašnjava se razradom zajedničkih troškova, bez dodavanja novih iznosa ukupnom okviru.

12 Institucionalni okvir provedbe

12.1 Odgovornosti i koordinacija

FMERI vodi koordinaciju provedbe, pripremu programa, objedinjavanje izvještaja i upućivanje pitanja nadležnim institucijama. Radna grupa za provedbu Strategije razmatra programe, prati rezultate i usaglašava pitanja koja zahtijevaju zajedničko postupanje. Njen sastav treba odražavati strukturu sektora, uz institucionalne nadležnosti i ravnopravno razmatranje različitih poslovnih interesa. Uloge partnera i obaveze utvrđuju se programskim dokumentima i protokolima saradnje.

Za kontinuitet provedbe potrebno je osigurati najmanje jednog stalno zaposlenog stručnog službenika u FMERI-ju posvećenog drвноj industriji. Poslovi obuhvataju saradnju sa sektorom, pripremu programa, koordinaciju partnera i praćenje rezultata, uz podršku nadležnih službi i specijalističku ekspertizu. Način osiguranja radnog mjesta, potrebne kompetencije, finansiranje i rok utvrđuju se kroz nadležne organizacione i kadrovske postupke. Do uspostavljanja trajnog kapaciteta potrebno je odrediti privremenog nosioca ovih poslova.

Prije imenovanja provedbene radne grupe stručnjaci, uz konsultacije s privredom, trebaju utvrditi relevantne segmente sektora i kriterije njihovog predstavljanja. Potrebno je obuhvatiti šumskoprivredna društva, pilane i druge oblike primarne prerade, proizvođače poluproizvoda i finalnih proizvoda, kompanije s vlastitim proizvodom i brendom, proizvođače višeg tržišnog segmenta te kompanije koje proizvode za tuđe brendove ili prema specifikaciji kupca. Obuhvat se

provjerava i prema sirovinskoj osnovi, veličini kompanija i teritorijalnoj zastupljenosti; predloženi primjeri nisu konačna podjela sektora.

Članovi trebaju poznavati i iznositi potrebe segmenta koji predstavljaju, uz razumijevanje povezanosti i interesa drugih dijelova lanca vrijednosti. Kriteriji izbora, način konsultovanja baze, prijavljivanje sukoba interesa i pravila usaglašavanja trebaju biti transparentni. U rad se uključuju eksperti iz privrede i prakse te stručnjaci koje sektor prepoznaje po znanju i rezultatima u oblastima važnim za njegov razvoj. Zastupljenost se periodično preispituje prema promjenama u strukturi sektora i potrebama provedbe.

Tabela 10. Odgovornosti i koordinacija

Akter	Funkcija u predloženom okviru
FMERI	Koordinacija mjera, programa, finansijskog praćenja, izvještavanja i korektivnih odluka; osiguranje trajnog stručnog kapaciteta za drvenu industriju prema poglavlju 12.1.
FMPVŠ, kantonalna ministarstva i šumskoprivredna društva	Resursna osnova, relevantne evidencije i sljedivost u okviru nadležnosti; partnerstvo u M2.1.
FZS	Statističke definicije, serije i metodologija; partnerska razrada Opservatorija, uz uključivanje relevantnih sektora.
Federalni zavod za programiranje razvoja	Metodološka koordinacija, provjera usklađenosti i povezivanje sa sistemom razvojnog planiranja.
UIO BiH, Porezna uprava FBiH i FIA	Agregati trgovine, fiskalnih i poslovnih pokazatelja, u dozvoljenom obuhvatu i dogovorenoj dinamici.
Federalno ministarstvo finansija i finansijski partneri	Razmatranje finansijske održivosti i konkretnih izvora u okviru vlastitih nadležnosti i odluka.
Komore, udruženja i kompanije	Razvoj programa, potrebe korisnika, tržišne veze, dokumentovanje prepreka i rezultata podrške.
Obrazovne, istraživačke i razvojne institucije te eksperti iz privrede i prakse	Kompetencije, razvoj proizvoda, stručna podrška i primjena znanja u kompanijama; uključivanje stručnjaka koje sektor prepoznaje po znanju i rezultatima u potrebnim oblastima.
Nadležne okolišne institucije, kantoni i lokalne zajednice	Okolišne i prostorne pretpostavke konkretnih intervencija i povezivanje s teritorijalnim potrebama.

Operativni raspored predstavlja prijedlog za institucionalno usaglašavanje.

12.2 Organizacija podataka i Opservatorij

Opservatorij povezuje izvore i analitičke funkcije uz očuvanje nadležnosti institucija koje podatke proizvode. Potrebno je razlikovati sirove podatke, administrativne evidencije, službenu statistiku i izvedene analitičke pokazatelje. Za objavljeni indikator navode se vlasnik, metod, verzija serije i

ograničenja korištenja. Dostupnost mikropodataka ne pretpostavlja se; protokoli uređuju obuhvat, agregiranje, zaštitu i dozvoljenu razmjenu.

Prema zaključcima razgovora s FZS-om, novo ciljano izvještavanje može biti praktičniji put od izmjene postojećih obrazaca. Ovaj prijedlog razrađuje se s FMERI-jem i drugim akterima, uključujući nacionalne račune i društvene statistike. Prioritet je povezivanje podataka koji omogućavaju razumijevanje odnosa zaposlenosti, produktivnosti, investicija, proizvoda i tržišta.²³

Uz zvanične klasifikacije razvija se dodatna analitička segmentacija prema sirovini, fazi prerade i poslovnom modelu. Ona omogućava razlikovanje potreba, npr. prerade bukve, proizvođača na bazi pločastih inputa, dobavljača za poznate kupce i proizvođača vlastitih finalnih proizvoda. Segmentacija se metodološki dokumentuje i koristi paralelno sa C16/C31 i tarifnim oznakama. Za vanjsku trgovinu provjerava se mogućnost razdvajanja proizvoda prema vrstama drveta kroz raspoložive tarifne podatke; gdje to nije moguće, razvija se ciljano dopunsko prikupljanje. UIO, FZS i komore uključuju se prema svojim ulogama, uz dokumentovanje ograničenja i izbjegavanje procjena koje postojeći podaci ne podržavaju.

Opservatorij prati relevantne podatke o zaposlenosti, zanimanjima i razvoju kompetencija po spolu gdje izvori to omogućavaju. Podaci o rukovodećim i razvojnim pozicijama uključuju se nakon potvrde definicije i dostupnosti; izostanak tih podataka evidentira se kao podatkovni zadatak.

12.3 Devetogodišnji slijed provedbe

Tabela 11. Devetogodišnji slijed provedbe

Period	Težište	Osnova za narednu odluku
2027–2028. Pokrenuti sistem	Programi, početna mjerenja, prvi ciklusi, tehnički izbor za WOOD TRACE, Opservatorij i registar prepreka.	Spremnost nosilaca, potražnja kompanija, potvrđeni izvori i prvi dokazi rezultata.
2029–2031. Promijeniti uslove	Širenje uspješnih intervencija, tržišni kanali, zelena ulaganja, kompetencije i redovna koordinacija.	Rezultati kompanija i sistema, srednjoročna evaluacija i odluke o prilagodavanju.
2032–2035. Vidjeti strukturne rezultate	Održivost rezultata, konsolidacija i trajno funkcionisanje korisnih institucijskih funkcija.	Sektorski indikatori, održana poboljšanja, završna evaluacija i preporuke za sljedeći period.

Za početak provedbe FMERI priprema akcioni okvir s aktivnostima, godišnjom dinamikom, nosiocima i izvorima. Prvi ciklus operacionalizira zadatke za 2027–2028. unutar šireg perioda 2027–2035. Finansiranje pojedinačnih aktivnosti veže se za odgovarajuće planove i odluke. Poglavlja 12.4–12.5 sadrže početnu listu institucionalnih zadataka i rizika, bez pretvaranja nacrtu u unaprijed odobren godišnji plan.

²³ Zaključci sastanka s predstavnicima Federalnog zavoda za statistiku, dostavljeni u konsultativnoj korespondenciji za izradu Strategije; datum nije naveden.

12.4 Početni zadaci i institucionalne odluke

Tabela 12. Početni zadaci i odluke

Zadatak	Koordinacija i partneri	Rok ili kontrolna tačka
Potvrditi mjere, status kandidata i način koordinacije; utvrditi put osiguranja stalnog stručnog kapaciteta i privremenog nosioca poslova	FMERI i Radna grupa	Institucionalno dovršavanje i početna faza 2027–2028; nosioca i plan kadrovskog jačanja utvrditi prije prvog programskog ciklusa.
Usaglasiti izvore, vlasnike i kartice indikatora	FMERI, FZS, UIO, FIA, Porezna uprava, FMPVŠ i partneri	Prije prvog izvještajnog ciklusa; početna mjerenja 2027–2028.
Odrediti obim i model WOOD TRACE-a	FMERI s FMPVŠ, kantonima i vlasnicima evidencija	Po mapiranju u 2027–2028, prije ugovaranja pune tehničke izvedbe.
Potvrditi programske troškovnike i izvore	FMERI, finansijske i razvojne institucije	Prije pokretanja pojedinačnih programa i godišnjeg finansiranja.
Uspostaviti Opservatorij i registar prepreka	FMERI s FZS-om i potvrđenim partnerima	Početna faza 2027–2028; zatim redovan godišnji ciklus.
Potvrditi prostorne, okolišne i formalne pretpostavke	FMERI i nadležne institucije	U postupku dovršavanja Strategije i prije konkretnih intervencija.
Uskladiti sastav radne grupe za provedbu sa strukturom sektora	FMERI, sektorska udruženja i stručnjaci, uz konsultacije s relevantnim segmentima privrede	Početna faza 2027–2028, prije imenovanja provedbene grupe; periodična provjera zastupljenosti.

12.5 Rizici provedbe i odgovor

Tabela 13. Rizici provedbe i odgovor

Rizik	Rani signal	Odgovor i koordinacija
Nedovoljno finansiranje	Izostanak izvora ili kašnjenje ugovaranja	FMERI prilagođava obuhvat ciklusa i faze, uz prikaz efekta na ciljeve.
Slaba potražnja ili kapacitet kompanija	Mali broj spremnih prijava, sporo izvršenje	Dijagnostika i stručna priprema kroz M3.1; prilagođavanje programa.
Kašnjenje podataka	Nepotpune kartice i izvještaji	FMERI i vlasnici podataka dogovaraju minimum serija, rokove i ciljano izvještavanje.
Nejasne nadležnosti za sljedivost	Zastoj u mapiranju i razmjeni	Institucionalno usaglašavanje prije odabira tehničkog sistema.
Promjene tražnje i propisa	Gubitak kupaca, novi zahtjevi pristupa	Opservatorij i M1.2 ažuriraju tržišni pregled; M2.2 i Mehanizam pripremaju odgovor.

Rizik	Rani signal	Odgovor i koordinacija
Nejednak pristup podršci	Razlike u prijavama, izboru i ishodima	Analiza po segmentima i spolu, ciljano informisanje i korekcija kriterija.

13 Monitoring, evaluacija i učenje

13.1 Šta sistem prati

MEL povezuje praćenje provedbe, evaluaciju rezultata i učenje za naredne odluke. Razlikuje sredstva, aktivnosti, neposredne proizvode, rezultate i sektorske ishode. Izvještaj treba pokazati šta je za utrošena sredstva promijenjeno, kod kojih korisnika i uz kakva ograničenja zaključivanja. Broj podržanih kompanija, obuka ili izrađenih dokumenata prati obim aktivnosti; promjene produktivnosti, prodaje, efikasnosti ili institucionalnog postupanja dokazuju rezultat.

Početno stanje kompanije utvrđuje se prije podrške. Promjena se provjerava pri završetku intervencije i naknadno, kako bi se vidjelo da li je rezultat održan. Predložene tačke su T0 prije podrške, T1 na završetku, T2 nakon 12 i T3 nakon 24 mjeseca. Intervali se prilagođavaju investicionom ciklusu uz unaprijed dokumentovano pravilo.

13.2 Godišnji ciklus i korektivne odluke

Provodioci programa dostavljaju FMERI-ju podatke o planiranim, ugovorenim i realizovanim sredstvima, korisnicima, aktivnostima i izmjerenim rezultatima. Vlasnici statističkih i administrativnih podataka dostavljaju serije prema dogovorenom kalendaru. Opservatorij provjerava obuhvat, dosljednost i promjene metodologije te priprema analitički pregled. FMERI objedinjava nalaze i priprema izvještaj za razmatranje i dalje postupanje nadležnih tijela.

Predlaže se godišnji ciklus u kojem se u prvom kvartalu prikupljaju programski podaci prethodne godine, a do kraja drugog kvartala razmatra objedinjeni pregled i prijedlog korektivnih mjera. Statistički pokazatelji koji još nisu objavljeni dopunjavaju se po službenom kalendaru, uz navođenje posljednje raspoložive godine. Ovaj operativni raspored usaglašava se s propisanim rokovima i budžetskim kalendarom. Za svaku korektivnu odluku evidentiraju se odgovorna institucija, rok i provjera izvršenja.

13.3 Evaluacija i poređenje

Predlaže se srednjoročna evaluacija tokom 2031. godine, kako bi nalazi usmjerili fazu 2032–2035, te završna evaluacija po završetku provedbe, nakon raspoloživosti podataka za 2035. FMERI pokreće i koordinira pripremu evaluacije, osigurava podatke i razmatranje nalaza, uz odgovarajuću nezavisnost evaluacijskog rada i usklađenost s važećim okvirom. Preporuke se prevode u dokumentovane odluke o programima, finansiranju i institucionalnim funkcijama.

Sektorski rezultat ne pripisuje se automatski pojedinačnoj mjeri. Evaluacija razmatra tržišni ciklus, promjene cijena, strukturu korisnika i druge uticaje. Kada je izvedivo, porede se trendovi korisnika s uporedivim kompanijama izvan programa. Međunarodno poređenje koristi iste godine, obuhvat, definicije zaposlenosti i BDV-a; neusklađene serije predstavljaju se samo kao kontekst.

13.4 Kartice indikatora i podatkovni zadaci

Kartice u dodatku 16.1 određuju definicije, izvore, odgovornosti i pravila mjerenja. Brojčani programski ciljevi potvrđuju se nakon utvrđivanja obuhvata i T0, prije širenja programa.

Tabela 14. Kartice indikatora i podatkovni zadaci

Status početnog podatka	Postupanje i kontrolna tačka
A – pouzdana vrijednost postoji	Sačuvati izvor, godinu i obuhvat; statističke serije za SC1 i SC2.
B – podaci postoje, agregat nije pripremljen	Potvrditi dostupnost, metod obračuna, vlasnika i rok. Za SC3 provjeriti mogućnost FBiH agregata s UIO/FZS u početnom ciklusu.
C – podatak treba uspostaviti	T0 prije podrške ili početno mapiranje; brojčani cilj potvrditi prije širenja programa.

14 Horizontalni principi

14.1 Rodna ravnopravnost i uključivost

Rodna ravnopravnost provodi se kroz pristup programima, kriterije izbora, razvoj vještina i praćenje rezultata. U M3.1 analiziraju se prepreke pristupu tehničkim, digitalnim, razvojnim i upravljačkim poslovima; programi se oblikuju tako da dostupnost termina, uslova i informacija ne isključuje pojedine grupe. U M1.1, M1.2 i M2.2 prati se dostupnost podrške kompanijama i uključenost žena i muškaraca u obuke i razvojne funkcije.

Programske evidencije obuhvataju prijavljene, odabrane i uspješne učesnike po spolu i relevantnim dobnim grupama, uz odgovarajuću zaštitu podataka. Kompanijski i individualni pokazatelji vode se odvojeno. Ako podaci pokazuju razlike u pristupu ili rezultatima, naredni poziv treba sadržavati obrazloženu korekciju. Za radna tijela primjenjuje se načelo ravnopravne zastupljenosti; Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH propisuje najmanje 40% predstavnika manje zastupljenog spola.²⁴

14.2 Zelena tranzicija

Zelena tranzicija povezuje odgovorno snabdijevanje i sljedivost s manjom potrošnjom energije i materijala, kvalitetnijim proizvodnim procesima i dokazivom usklađenošću s tržišnim zahtjevima. Za to su potrebni znanje, ulaganja i pouzdani podaci. Efikasnost se mjeri po uporedivoj jedinici proizvodnje kako pad obima proizvodnje ne bi bio prikazan kao tehnološka ušteda.

14.3 Cirkularnost

Cirkularnost se ugrađuje kroz smanjenje škarta, bolje iskorištenje materijala, upotrebu ostataka, razvoj proizvoda koji se mogu popravljati i duže koristiti te opravdanu primjenu recikliranih i obnovljivih inputa. Programi razmatraju i smanjenje opasnih supstanci u relevantnim procesima, u skladu sa zahtjevima kvaliteta i sigurnosti proizvoda.

²⁴ Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine, Službene novine FBiH, br. 74/19 i 2/21, odredbe o ravnopravnosti spolova i jednakim mogućnostima.

Za intervencije u M1.1 i M2.2 bilježe se početni i naknadni materijalni bilans, količina škarta i način korištenja ostataka. Razvoj dobavljačkih veza i razmjene materijala podržava se kada postoji tehnička i ekonomska opravdanost. Rezultat je zadržavanje vrijednosti materijala i smanjenje gubitaka, uz održivo korištenje resursne osnove.

14.4 Praćenje horizontalnih principa

Pokazatelji u nastavku omogućavaju praćenje jednakog pristupa podršci i promjena u korištenju materijala i resursa kod korisnika programa. Početne vrijednosti utvrđuju se dijagnostikom korisnika, a ciljne vrijednosti pri oblikovanju programa. Pokazatelji se primjenjuju unutar postojećih mjera, prema vrsti podrške i djelatnosti korisnika.

Tabela 15. Horizontalni pokazatelji

Pokazatelj	Definicija i provjera	Primjena
Pristup podršci po spolu	Broj prijavljenih, odabranih i učesnika s dokazivim ishodom po spolu; stopa uspjeha s istim nazivnikom u svakoj grupi. Programske evidencije.	Obuke i razvojne aktivnosti M1.1, M1.2, M2.2 i M3.1; godišnje i T2.
Smanjenje škarta	Količina škarta u odnosu na ukupni ulaz materijala ili uporedivu jedinicu proizvoda, prije i poslije podrške. Proizvodne evidencije i audit.	M1.1 i M2.2; T0/T1/T2/T3.
Materijalno iskorištenje ostataka	Količina ostataka ponovo upotrijebljena ili upućena u materijalnu preradu u odnosu na nastale ostatke; energetska upotreba vodi se odvojeno.	M2.2; materijalni bilans korisnika, najmanje godišnje.
Udio recikliranih inputa	Masa dokumentovanih recikliranih inputa u ukupnim relevantnim materijalnim inputima, kada je primjenjivo i tehnički opravdano.	M2.2; T0 i naknadni godišnji bilans.
Ekonomska efekat resursne efikasnosti	Promjena fizičkog utroška i odgovarajućih troškova po jedinici proizvoda; cjenovni efekat prikazuje se odvojeno.	M1.1 i M2.2; podaci kompanija i audit.

15 Proces konsultacija

Razvojni pravci zasnovani su na analitičkom radu i konsultativnom procesu provedenom tokom pripreme Strategije. Uključeni su predstavnici prerade drveta, šumarstva, proizvodnje namještaja, izvoznika, poslovnih udruženja i razvojnih institucija. Strateški dijalog u Zenici 23. jula 2026. i naknadni pisani komentari dio su kontinuiteta tog rada.

Konsultacije su doprinijele razradi podrške finalnoj proizvodnji, izvozu i ispunjavanju tržišnih zahtjeva. Razgovori s FZS-om dodatno su razjasnili mogućnosti povezivanja podataka i institucionalne pretpostavke Opservatorija.

Nacrt je predstavljen Radnoj grupi 24. septembra 2026, uz rok za dostavljanje komentara do 5. oktobra 2026. Na osnovu razmatranja i pisanih doprinosa pripremljena je revidirana verzija za završno usaglašavanje i dalje institucionalno postupanje. Radna grupa za provedbu, opisana u poglavlju 12.1, pratit će realizaciju Strategije.

16 Dodaci

Glavni tekst sadrži razvojno obrazloženje, mjere, projekte, finansiranje i provedbu. Dodaci služe detaljnoj metodološkoj provjeri pokazatelja i sljedivosti izvora.

16.1 MEL matrica i metodološke kartice

Povezano s mjerama u poglavlju 8 i praćenjem u poglavlju 13

16.1.1 Indikatori strateškog cilja

SC1 BDV po zaposlenom. Formula: BDV djelatnosti C16 i C31 u FBiH u KM podijeljen uporedivim godišnjim prosjekom zaposlenih istog obuhvata. Početna vrijednost je 33.032 KM u 2024; cilj 50.000–55.000 KM do 2035. Izvor je FZS prema dokumentovanim statističkim serijama, a FMERI objedinjava izvještavanje uz metodološku podršku FZS-a. Frekvencija: godišnje. Kartica treba dokumentovati uključivanje pravnih i fizičkih lica u nazivnik i vezu s BDV serijom. Verifikacija: podaci i obračun, uz evidenciju revizija. Nominalne vrijednosti ne predstavljaju automatski realan rast.

SC2 Udio proizvoda više faze prerade. Formula: vrijednost izvoza tarifnih stavki razvrstanih u više faze prerade podijeljena ukupnim izvozom dogovorenog sektorskog obuhvata, puta 100. Početna vrijednost 80,6% u 2024; cilj 88–90%. Izvor: FZS/UIO i obrada autora; frekvencija godišnja. FMERI, uz metodološke i podatkovne partnere, arhivira tačan popis tarifnih oznaka, kriterij razvrstavanja i postupanje pri promjeni nomenklature. Pokazatelj je strukturni pokazatelj proizvoda, a ne neposredna mjera domaće dodane vrijednosti ili vlastitog brenda.

SC3 Koncentracija tri najveća tržišta. Formula: zbir izvoza na tri najveće destinacije u posmatranoj godini podijeljen ukupnim izvozom FBiH u istom tarifnom obuhvatu, puta 100. Frekvencija godišnja; izvor FZS/UIO; koordinacija FMERI. Početna FBiH vrijednost uspostavlja se u početnom ciklusu, a cilj potvrđuje nakon obračuna. Strateški orijentir je najviše 45%, poželjno oko 40%. Podatak BiH 48,8% služi kontekstu. Verifikacija obuhvata teritorijalno pripisivanje izvoza, tarifni skup i dosljedno godišnje rangiranje destinacija.

16.1.2 Pokazatelji rezultata mjera

Za pokazatelje izražene udjelom zajednička formula je: broj jedinica koje ispunjavaju definisani uslov / ukupan broj jedinica u dogovorenom obuhvatu $\times 100$. Jedinica, obuhvat i dokaz utvrđuju se prije mjerenja; posebne formule za vrijeme i specifičnu potrošnju navedene su uz pokazatelj. Kartice određuju način praćenja rezultata mjera iz poglavlja 8.

Za udjele se brojnik i nazivnik računaju na istoj korisničkoj grupi ili istom unaprijed definisanom skupu podataka. Pored rezultata objavljuje se obuhvat praćenja, uključujući nedostajuća naknadna mjerenja. Nedostajući odgovor ne računa se kao uspješan rezultat i ne smije nevidljivo smanjiti nazivnik. Kod prosječnih promjena prikazuju se početno stanje, način ponderisanja i broj posmatranih korisnika.

Ciljne vrijednosti potvrđuju se nakon definisanja obuhvata i T0, prije širenja programa; neutvrđeno početno stanje nije nula. Za sve kartice važe dokumentovan obuhvat i dosljedna metodologija. Verifikaciju organizuje FMERI s vlasnikom izvora ili provodiocem, uz nezavisnu provjeru gdje je primjerena.

M1.1-R1 Podržane kompanije sa dokazivim poboljšanjem produktivnosti/efikasnosti/dodane vrijednosti

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije. Poboljšanje se dokazuje istom metodom prije i poslije, uz unaprijed utvrđen prag prema vrsti intervencije.

Početna i ciljna vrijednost: T0 po kompaniji / nakon dizajna programa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programski monitoring; FMERI/provodilac programa; T0/T1/T2/T3.

Ograničenje: Broj podržanih kompanija nije dovoljan dokaz rezultata.

M1.1-R2 Nove kompanije s tržišno uvedenim tehnološkim inovacijama u drvnom sektoru

Definicija i formula: Broj jedinstvenih podržanih novih kompanija koje su razvile i na tržište uvele proizvod ili uslugu zasnovanu na tehnološkoj inovaciji u drvnom sektoru. Kriteriji starosti kompanije i tehnološke novine te obuhvat prihvatljivih djelatnosti utvrđuju se prije poziva. Tržišno uvođenje dokazuje se realizovanom prodajom ili plaćenom primjenom kod nezavisnog korisnika, uz dokumentaciju o razvijenom rješenju. Sama registracija kompanije, prototip ili učešće na sajmu nisu dovoljan dokaz.

Početna i ciljna vrijednost: Status rješenja kod korisnika evidentira se u T0; početna i ciljna vrijednost pokazatelja utvrđuju se pri dizajnu programa prema obuhvatu i raspoloživim sredstvima. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programske evidencije, dokumentacija razvoja i prodaje; FMERI/provodilac programa; godišnje, uz provjeru u T1 i održanosti u T2/T3.

Ograničenje: Kompanija se broji jednom u kumulativnom rezultatu, bez obzira na broj rješenja ili korištenih mjera. Učešće u više programa evidentira se, a rezultat se ne pripisuje isključivo jednoj podršci. Pokazatelj dopunjava M1.1-R1 i ne zamjenjuje praćenje inovacija i produktivnosti postojećih kompanija.

M1.2-R1 Podržane kompanije sa prodajom na novom izvoznom tržištu

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije. Novo tržište je destinacija bez prodaje u definisanom T0 periodu; dokaz su realizovani komercijalni podaci, uz naknadnu provjeru održanosti.

Početna i ciljna vrijednost: T0 tržišna struktura / nakon prvog ciklusa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programski monitoring; FMERI/provodilac programa; T0/T2/T3.

Ograničenje: Mjeri realizovanu prodaju, ne broj sastanaka.

M1.2-R2 Smanjenje zavisnosti od najvećeg tržišta/kupca

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije. Poredi se udio najvećeg tržišta i kupca zasebno; pad udjela prikazuje se uz apsolutnu prodaju kako gubitak kupca ne bi izgledao kao uspjeh.

Početna i ciljna vrijednost: T0 struktura prodaje/izvoza / nakon prvog ciklusa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programski monitoring; FMERI/provodilac programa; T0/T2/T3.

Ograničenje: Može se mjeriti po kompaniji.

M2.1-R1 Ključni podaci o resursnoj osnovi dostupni kroz usklađene evidencije

Definicija i formula: Jedinice su unaprijed popisani ključni podaci. Uslov su usklađena definicija, odgovorni izvor, dostupnost i ažuriranje.

Početna i ciljna vrijednost: Početno mapiranje / nakon mapiranja. Izvor, odgovornost i frekvencija: Institucionalne evidencije; FMERI/FMPVŠ/FZS; godišnje.

Ograničenje: Procenat definisati nakon mapiranja.

M2.1-R2 Relevantni tokovi drvne sirovine sa povezanim podacima o porijeklu/kretanju

Definicija i formula: Jedinice su relevantni tokovi prema dogovorenom načinu mjerenja. Obuhvat i eventualno ponderisanje količinama potvrđuju se tehničkim mapiranjem.

Početna i ciljna vrijednost: početna vrijednost za WOOD TRACE / nakon tehničke analize. Izvor, odgovornost i frekvencija: WOOD TRACE/institucionalne evidencije; vlasnik podatka treba biti potvrđen; godišnje.

Ograničenje: Prvo utvrditi da li je potreban IT sistem ili interoperabilnost.

M2.1-R3 Vrijeme/admin opterećenje verifikacije podataka o porijeklu

Definicija i formula: Trajanje uporedivog postupka verifikacije prije i poslije intervencije; jedinica sati ili dani, uz isti tip slučaja i uzorka.

Početna i ciljna vrijednost: T0 postojećeg procesa / nakon tehničke analize. Izvor, odgovornost i frekvencija: Procesna mjerenja; vlasnik podatka treba biti potvrđen; T0/T1/T2.

Ograničenje: Može se mjeriti po tipu procesa/subjekta.

M2.2-R1 Kompanije sa poboljšanom energetsom/materijalnom efikasnošću

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije. Poboljšanje se potvrđuje uporedivim auditom ili proizvodnim evidencijama, normalizovano po proizvodnji.

Početna i ciljna vrijednost: T0 po kompaniji / nakon dizajna programa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Auditi/programski monitoring; FMERI/provodilac programa; T0/T1/T2/T3.

Ograničenje: Definirati minimalnu metodologiju mjerenja.

M2.2-R2 Promjena energije/materijala po jedinici proizvodnje

Definicija i formula: Potrošnja energije ili materijala / uporediva jedinica proizvodnje; procentualna promjena prema T0. Dokumentovati ponderisanje i promjene strukture proizvodnje.

Početna i ciljna vrijednost: T0 po kompaniji / nakon dizajna programa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Auditi/kompanijski podaci; FMERI/provodilac programa; T0/T1/T2/T3.

Ograničenje: Normalizovati po proizvodnji.

M2.2-R3 Kompanije koje su ispunile relevantan novi regulatorni/okolišni/tržišni zahtjev

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije s relevantnim zahtjevom. Potrebno je dokazati ispunjenje konkretnog zahtjeva za proizvod i tržište.

Početna i ciljna vrijednost: T0 prema zahtjevu / nakon dizajna programa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Dokumentacija/certifikati; FMERI/provodilac programa; godišnje.

Ograničenje: Zahtjev mora biti relevantan za kompaniju.

M3.1-R1 Kompanije sa unaprijeđenim relevantnim kompetencijama

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije. Dijagnostika i provjera nakon programa dokumentuju relevantnu promjenu kompetencija.

Početna i ciljna vrijednost: T0 dijagnostika kompetencija / nakon dizajna programa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programski monitoring; FMERI/partneri; T0/T1/T2/T3.

Ograničenje: Broj obučениh osoba nije glavni rezultat.

M3.1-R2 Razvoj kompetencija povezan sa promjenom poslovnog/proizvodnog procesa

Definicija i formula: Jedinice su podržane kompanije. Dokaz su promijenjen proces, primijenjena praksa ili mjerljiva poslovna primjena, a ne samo potvrda o obuci.

Početna i ciljna vrijednost: T0 / nakon dizajna programa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programski monitoring; FMERI/partneri; T0/T2/T3.

Ograničenje: Tražiti dokaz primjene znanja.

M3.1-R3 Programi oblikovani uz dokumentovano učešće kompanija

Definicija i formula: Jedinice su razvojni programi. Dokumentacija treba pokazati učešće kompanija u definisanju potreba i sadržaja; riječ je o pokazatelju kvaliteta dizajna, ne konačnom poslovnom ishodu.

Početna i ciljna vrijednost: Početno mapiranje / nakon prvog ciklusa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Programska dokumentacija; FMERI/partneri; godišnje.

Ograničenje: Povezati sa stvarnim potrebama sektora.

M3.2-R1 Prepreke sa nadležnošću, postupanjem i statusom

Definicija i formula: Jedinice su evidentirane prioritetne prepreke. Uslov je kompletan zapis o nadležnosti, načinu postupanja i statusu.

Početna i ciljna vrijednost: Početni Registar / nakon prvog godišnjeg ciklusa. Izvor, odgovornost i frekvencija: Registar prepreka; FMERI; godišnje.

Ograničenje: T0 je početni Registar.

M3.2-R2 Godišnja prioritetna pitanja sa promjenom statusa/rješenjem

Definicija i formula: Jedinice su pitanja iz godišnje prioritetne liste. Prikazati odvojeno pokrenuto postupanje, promjenu statusa i stvarno rješenje.

Početna i ciljna vrijednost: Prvi godišnji ciklus / nakon uspostave Mehanizma. Izvor, odgovornost i frekvencija: Registar/godišnji izvještaj; FMERI; godišnje.

Ograničenje: Izrađen registar nije dokaz riješene prepreke.

M3.2-R3 Ključni indikatori Strategije sa definicijom, izvorom, vlasnikom podatka, početnom vrijednošću i dinamikom

Definicija i formula: Jedinice su ključni indikatori s usvojenog popisa. Uslov je kompletna metodološka kartica s podatkovnim odgovornostima i baznim statusom.

Početna i ciljna vrijednost: Procjena raspoloživosti i nedostataka podataka / nakon uspostave Opservatorija. Izvor, odgovornost i frekvencija: Opservatorij/kartice indikatora; FMERI/FZS; godišnje.

Ograničenje: Potpunost kartica pokazuje metodološku spremnost za praćenje; kvalitet podataka i redovnost mjerenja provjeravaju se zasebno.

M3.2-R4 Indikatori ažurirani u predviđenom roku

Definicija i formula: Jedinice su indikatori dospjeli za ažuriranje. Brojnik čine indikatori ažurirani do roka iz dogovorenog kalendara.

Početna i ciljna vrijednost: T0 pri uspostavi sistema / nakon uspostave sistema. Izvor, odgovornost i frekvencija: Opservatorij/godišnji monitoring; FMERI/FZS; godišnje.

Ograničenje: Mjeri funkcionisanje sistema.

16.1.3 Minimalni zapis kartice i izvještaja

Svaki indikator dobija trajnu oznaku i verziju metodologije. Zapis sadrži naziv, nivo rezultata, definiciju i formulu, jedinicu, teritorij, djelatnost ili tarifni obuhvat, korisničku grupu, baznu godinu i vrijednost, cilj i rok, izvor, odgovornu instituciju i verifikatora, frekvenciju, razvrstavanje, ograničenja i trag revizije. Promjena definicije zahtijeva objašnjenje i, kada je moguće, preračun prethodnih godina.

Godišnji pregled povezuje planirano, ugovoreno i realizovano finansiranje s korisnicima, rezultatima i odstupanjima. Za neostvareni rezultat prikazuju se uzrok, predložena korekcija, nosilac i rok. Sektorski pregled uključuje trendove SC1–SC3 i međunarodno poređenje gdje postoji metodološka uporedivost. FMERI potvrđuje izvještajni obrazac i kalendar s partnerima prije prvog programskog ciklusa.

16.2 Matrica usklađenosti

16.2.1 Veza sa zahtjevima strateškog planiranja

Tabela 16. Veza sa zahtjevima strateškog planiranja

Zahtjev	Mjesto u nacrtu	Dalje institucionalno postupanje
Uvod, svrha, proces i regulatorni okvir	Poglavlja 1–2 i 15	FMERI potvrđuje institucionalne podatke i proceduru.
Platforma, projekcije, vizija, cilj i indikatori	Poglavlja 3–6; reference na P	Sačuvana analitička osnova; ažuriranje serija kroz MEL.
Prostorna i okolišna pitanja	Poglavlje 3.7	Mišljenje nadležnih i postupanje prema važećem okviru.

Zahtjev	Mjesto u nacrtu	Dalje institucionalno postupanje
Prioriteti i mjere sa indikatorima	Poglavlja 7–8	Potvrda programskih ciljeva nakon dizajna i T0.
Strateški projekti i instrumenti	Poglavlje 9	Potvrda statusa, obima, nosilaca i troškovnika.
Financijski okvir i sažeti pregled	Poglavlje 11	Potvrda izvora i godišnjih obaveza.
Provedba, praćenje, izvještavanje i evaluacija	Poglavlja 12–13 i dodatak 16.1	Protokoli, kartice, kalendar i evaluacijski plan.
Rodna ravnopravnost, zelena tranzicija i cirkularnost	Poglavlje 14, kartice mjera i horizontalni indikatori	Programsko praćenje i korektivne odluke.
Konsultacije i sljedivost prijedloga	Poglavlje 15 i ovaj dodatak	Evidencija komentara RG i formalni koraci prije usvajanja.

Izvori: U, čl. 5, 10–20 i Prilog 1; T, zadaci 1.2 i 1.3. Matrica pokazuje pokrivenost sadržaja nacrtu; ne predstavlja mišljenje nadležne institucije o formalnoj usklađenosti.

16.2.2 Veza s drugim razvojnim dokumentima

Prioritet P1 i mjere M1.1/M1.2 sadržajno doprinose transferu tehnologija, izvozu i stvaranju proizvoda više dodane vrijednosti iz Strategije razvoja FBiH 2021–2027. P2 povezuje održivo korištenje prirodnih resursa i energetske efikasnost, a P3 obrazovanje, cjeloživotno učenje i kvalitet institucionalnog upravljanja. Povezivanje je sadržajno; formalnu provjeru međusobne usklađenosti provodi nadležna institucija.

Tabela 17. Veza s drugim razvojnim dokumentima

Okvir	Veza s drvnom strategijom
Strategija razvoja FBiH 2021–2027, prioriteti 1.2 i 1.4	Tehnologija, proizvodi i tržišta kroz M1.1 i M1.2.
Isti dokument, prioritet 2.1	Kompetencije i primjena znanja kroz M3.1.
Isti dokument, prioriteti 3.1 i 3.3	Resursi, sljedivost, cirkularnost i energetska efikasnost kroz M2.1 i M2.2.
Ciljevi održivog razvoja	Rodna ravnopravnost, dostojanstven rad, industrija i inovacije, odgovorna proizvodnja i očuvanje resursa kroz postojeće mjere.
Referentne industrijske strategije M i H	Komplementarnost u vještinama, modernizaciji, zelenoj tranziciji i institucionalnim funkcijama; bez preuzimanja njihovih sektorskih intervencija.

Za period nakon 2027. FMERI i Federalni zavod za programiranje razvoja razmatraju vezu s narednim usvojenim razvojnim okvirom, kroz postojeći sistem praćenja. Time se održava kontinuitet bez unaprijed pripisanog sadržaja dokumentima koji nisu osnova ovog nacrtu.

16.2.3 Sadržaj Platforme koji ostaje referentno dostupan

Tabela 18. Sadržaj Platforme koji ostaje referentno dostupan

Detaljna obrada u Platformi	Mjesto u Platformi	Upotreba u Strategiji
Resursna osnova, etat, reprodukcija, sortimenti i snabdijevanje	Str. 10–16; izvorne fusnote 1–12	Sažetak 3.1; M2.1 i WOOD TRACE.
Ekonomski pokazatelji i razlike C16/C31	Str. 16–24; tabele 1–4	Sažetak 3.2, SC1 i M1.1.
Izvoz, faze prerađivanja, inputi i tržišta	Str. 24–30; grafikoni 2–4, tabela 5	Sažetak 3.3; SC2/SC3, M1.1 i M1.2.
Regulatorni i institucionalni okvir	Str. 31–36	Sažetak 3.4; M2.1, M2.2 i M3.2.
Tehnologija, investicije, radna snaga i razvojni ekosistem	Str. 37–43; tabele 6–7	Sažetak 3.5; M1.1 i M3.1.
Prethodni planski period i pouke	Str. 44–48	Sažetak 3.6; provedba, Opservatorij i MEL.
Konsultativni pristup, SWOT, TOWS i scenariji	Str. 51–57; tabele 8–9	Poglavlja 2, 4 i 15; registar rizika.
Vizija, cilj, matrica povezanosti i prioriteta	Str. 57–63; tabele 10–11	Poglavlja 5–8 i MIM.
Prostorne i okolišne pretpostavke	Str. 64	Poglavlje 3.7 i institucionalni zadaci.

Sažimanje ovih dijelova ne uklanja njihovu referentnu vrijednost. Platforma ostaje dokument za detaljno čitanje i provjeru, uključujući izvorne fusnote, tabele, grafikone i navode konsultativnog procesa. Ranije analitičke podloge citirane u Platformi označene su kao posredno korišteni izvori.

16.3 Registar izvora

P — Ismir Korjenic, Strateška platforma za izradu Strategije razvoja drvne industrije Federacije Bosne i Hercegovine za period 2026–2035, revidirana finalna verzija, 64 stranice. Navodi stranica odnose se na PDF izdanje.

F — Faza II — Operativni okvir za provedbu Strategije, finalni nacrt, 2026. Podloga za mjere, strateške projekte, finansijski okvir, faze provedbe i praćenje rezultata.

T — UNDP, Terms of References, Technical Expert for Design of FBiH Development Strategy for Wood Industry, 21. juli 2025, 13 stranica; zadaci 1.2 i 1.3 i očekivani rezultati, str. 4–8.

U — Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“, 74/19, s dopunom 2/21. Dostavljeni dokument: „Uredba o izradi strateških dokumenata (1).pdf“, 19 stranica, uključujući priloge i obrazloženje. Za strukturu posebno čl. 10–20 i Prilog 1. Dopuna i službeni tekst dodatno su provjereni u izvoru R1.

M — Nacrt strategije razvoja metalnog i elektro sektora Federacije Bosne i Hercegovine 2026–2035, „Nacrt strategije 5.0 (2).docx“, naslovnica od 14. jula 2026. Referenca za formalni slijed, ne izvor sektorskih podataka drvne industrije.

E — EX-ANTE izvještaj za strategiju metalnog i elektro sektora FBiH, finalna dostavljena verzija, „EX-ANTE_IZVJESTAJ_METAL_ELEKTRO_FBIH_Final (2).pdf“, 65 stranica. Posebno str. 40–47 o indikatorima, podacima, monitoringu i evaluaciji; korišten kao metodološka pouka.

H — Strategija razvitka industrije tekstila, odjeće, kože i obuće u Federaciji Bosne i Hercegovine 2024–2033, s prpratnim aktom Vlade FBiH od 12. decembra 2024, 164 stranice. Korištena kao primjer strukture strateškog dokumenta.

K1 — Zaključci sastanka s predstavnicima FZS-a, konsultativna korespondencija, bez datuma: partnerska uloga centra podataka, odnos sirovih podataka i službene statistike, ciljano izvještavanje i međuinstitucionalna saradnja. Komentar FZS-a od 30. jula 2026. na raniju verziju Platforme, str. 62: povezivanje registara i analitičkih pokazatelja.

K2 — Sead Talović, Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, e-mail Eldari Šoš od 4. augusta 2026, predmet „RE: Strateška platforma Zenica_23_07_26“. Konsultativni prijedlozi o finalnim proizvodima, tržištima, konkurentnosti, institucionalnom okviru i certificiranju.

K3 — Željka, UNDP, konsultativna korespondencija s autorom, bez datuma: objedinjavanje analitičkog i operativnog dijela Strategije, horizontalni principi i priprema nacрта za Radnu grupu.

R1 — Agencija za državnu službu FBiH, službeni tekst Uredbe 74/19 s dopunom 2/21, str. 16 PDF-a za dopunu. URL: <https://www.adsfbih.gov.ba/Content/DownloadAttachment?Id=39E8B234-74DC-483C-B0A5-96A1B865296E&lang=bs>. Pristupljeno 17. septembra 2026.

R2 — Federalni zavod za programiranje razvoja, Strategija razvoja Federacije Bosne i Hercegovine 2021–2027, decembar 2020, prioriteti i matrice ciljeva i mjera. URL: <https://www.fzzpr.gov.ba/files/Strategije/Strategija%20razvoja%20FBiH%202021.-2027..pdf>. Pristupljeno 17. septembra 2026.

R3 — EUR-Lex, Fighting deforestation and forest degradation, sažetak Uredbe (EU) 2023/1115 i izmjena. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=LEGISSUM%3A4680738>. Pristupljeno 17. septembra 2026. Koristi se za potrebu ažurnog regulatornog praćenja, bez fiksiranja rokova za sve proizvode i kategorije korisnika u Strategiji.

16.3.1 Literatura, podaci i konsultativni izvori

Popis čuva izvornu literaturu, podatkovne izvore i konsultativne doprinose korištene u analitičkoj podlozi. Brojevi u ovom popisu služe identifikaciji izvora; fusnote u tekstu imaju vlastitu kontinuiranu numeraciju. Posredno korišteni izvori navedeni su prema bibliografskim podacima iz analitičke podloge.

1. O značaju dugoročnog upravljanja kvalitetom resursa, planiranja obnove sastojina i održivosti inputa u savremenim lancima vrijednosti drvne industrije vidjeti: GVC – Wood & Metal – Final Report, 2025.

2. Ured za reviziju institucija u FBiH, Izvještaj o finansijskoj reviziji KJP „Sarajevo-šume“ d.o.o. Sarajevo za 2024. godinu.

3. Wood Industry of BiH – Performance and Export Analysis, Study Summary, 2025; GVC – Wood & Metal – Final Report, 2025.

4. Nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa održanih u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035; revizorski nalazi i operativna komunikacija sa šumskoprivrednim društvima tokom izrade situacione analize

5. Osnovni cjenovnik ŠDS JP “Bosansko-podrinjske šume” d.o.o. Goražde za 2025. Godinu i JP ŠPD ZDK d.o.o. Zavidovići, Cjenovnik za 2025; Hrvatske šume d.o.o., Cjenik glavnih šumskih proizvoda, veljača 2025, dostupno na: <https://www.hrsume.hr/wp-content/uploads/2025/02/Cjenik-glavnih-sumskih-proizvoda-veljaca-2025.pdf>

6. Izvor: operativni podaci šumskoprivrednih društava; obrada autora u okviru Statističko-analitičkog aneksa situacione analize, Tabele 50–57.
7. Wood Industry of BiH – Performance and Export Analysis, Study Summary, 2025; Strategija unapređenja izvoza drvnog sektora BiH 2018–2022.
8. Izvor: operativni podaci šumskoprivrednih društava; obrada autora u okviru Statističko-analitičkog aneksa situacione analize, Tabele 50–57.
9. Izvor: UIO BiH i FZS; obrada autora u okviru Statističko-analitičkog aneksa situacione analize, Tabele 39–49.
10. GVC – Wood & Metal – Final Report, 2025; Wood Industry of BiH – Performance and Export Analysis, Study Summary, 2025.
11. Nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa održanih u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035; operativni podaci pojedinih šumskoprivrednih društava dostavljeni tokom procesa izrade situacione analize.
12. Nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa održanih u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035; GVC – Wood & Metal – Final Report (2025).
13. Federalni zavod za statistiku; podaci o indeksima potrošačkih cijena za period 2022–2024.
14. Nalazi konsultativnog procesa i komunikacije sa predstavnicima drvoprerađivačkog sektora i akademske zajednice tokom izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035.
15. Analiza kretanja izvoza, BDV i proizvodnje na osnovu podataka FIA BiH, FZS i UIO BiH za period 2015–2024.
16. Analiza produktivnosti i pozicioniranja djelatnosti C16 i C31 na osnovu FIA BiH, FZS i konsultativnog procesa sa predstavnicima sektora.
17. Nalazi fokus grupa i stručnih konsultacija sa predstavnicima drvoprerađivačkog sektora, uključujući kompanije dominantno orijentisane na preradu bukve, u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035.
18. Analiza spoljnotrgovinske razmjene prema tarifnim grupama HS 4407, HS 4410 i HS 4411 na osnovu podataka UIO BiH i FZS.
19. Analiza investicija u djelatnostima C16 i C31 na osnovu FIA BiH i FZS podataka za period 2018–2024.
20. GVC – Wood & Metal – Final Report (2025); Business Needs for Services and Support Instruments in the Field of Energy Transition – Research Findings (2025).
21. Analiza broja aktivnih privrednih subjekata u djelatnostima C16 i C31 na osnovu FIA BiH i FZS podataka za period 2015–2024.
22. Nalazi konsultativnog procesa, fokus grupa i analize kretanja strukture sektora u periodu 2015–2024.
23. Nalazi tematskih fokus grupa i stručnih konsultacija sa predstavnicima drvoprerađivačkog sektora, uključujući kompanije dominantno orijentisane na preradu bukve, održanih tokom izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035.
24. Prema analizama objavljenim u Radovima Šumarskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu, šume sa dominantnim učešćem bukve obuhvataju približno 1,65 miliona hektara šumskog fonda Bosne i Hercegovine.
25. Analiza izvozne strukture prema HS tarifnim grupama na osnovu podataka Uprave za indirektno oporezivanje BiH (UIO BiH), obrađenih u okviru Statističko-analitičkog aneksa situacione analize.
26. Korekcija nominalnih vrijednosti izvršena uz procjenu kumulativne inflacije i tržišnih poremećaja u periodu 2021–2024.
27. HS 4410 i HS 4411 nisu prikazani kao zaseban segment u grafikonu jer imaju relativno mali udio u ukupnoj vrijednosti izvoza drvne industrije u posmatranom periodu.
28. Analiza tarifnih grupa HS4410, HS4411 i HS4412; UIO BiH podaci za period 2015–2024.
29. Analiza odnosa između izvoza primarne prerade i uvoza industrijskih inputa unutar drvne industrije Federacije BiH.
30. FZS/UIO, 12_2025_Zahtjev_FedMinistEnergrudInd vanjska trg.xlsx, sheet OBJAVA, podaci za 2024. godinu, tarife grupe HS 4407 i HS 440799, obrada autora.
31. Nalazi fokus grupa i konsultativnog procesa sa predstavnicima drvoprerađivačkog sektora u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035; diskusije o tržišnoj zavisnosti, OEM modelima proizvodnje, pozicioniranju proizvoda od bukve i ograničenoj tržišnoj diverzifikaciji sektora.

32. GVC – Wood and Metal Final Report (2025); Business Needs for Services and Support Instruments in the Field of Energy Transition – Research Findings (2025); Trendovi i zahtjevi zelene tranzicije MSP.
33. Regulation (EU) 2023/1115 on deforestation-free products (EUDR).
34. GVC – Wood and Metal Final Report (2025); Green Key Criteria; analiza tržišnih zahtjeva evropskih lanaca vrijednosti u drvnom sektoru.
35. FSC database; analiza FSC certifikacijske strukture šumskoprivrednih društava i drvoprerađivačkog sektora u Bosni i Hercegovini.
36. GVC – Wood and Metal Final Report (2025); Green Key Criteria; analiza regulatornih i tržišnih zahtjeva vezanih za sljedivost i certifikaciju drvnih proizvoda.
37. Nalazi fokus grupa i konsultativnog procesa sa predstavnicima drvoprerađivačkog i šumarskog sektora u okviru izrade Strategije razvoja drvne industrije Federacije BiH 2026–2035.
38. Komunikacija i konsultacije sa nadležnim institucijama i šumskoprivrednim društvima tokom izrade situacione analize.
39. GVC – Wood and Metal Final Report (2025); Trendovi i zahtjevi zelene tranzicije MSP; Green Key Criteria.
40. Federalni zavod za statistiku FBiH, „Isplate za investicije“, djelatnosti C16 i C31, 2016–2024; struktura finansiranja investicija za djelatnosti C16 i C31, 2016–2024; investicije u strojeve i opremu za djelatnosti C16 i C31, 2018–2024.
41. Wood Industry of BiH, Performance and Export Analysis, Study Summary; nalazi konsultativnog procesa i fokus grupa tokom izrade situacione analize.
42. Nalazi konsultativnog procesa i ekspertna analiza transformacijskih modela unutar drvnog sektora FBiH.
43. Nalazi fokus grupa i konsultativnog procesa tokom izrade situacione analize; Business Needs for Services and Support Instruments in the Field of Energy Transition – Research Findings.
44. Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske do 2029. godine; Smart Specialisation Platform (European Commission).
45. Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske do 2029. godine, tematsko prioritarno područje „Prilagođeni i integrirani proizvodi od drva“.
46. Uprava za indirektno oporezivanje BiH; analiza HS grupa za drveni sektor i namještaj.
47. FZS/UIO, vanjskotrgovinski podaci za 2024. godinu, tarifne grupe HS 4407 i HS 440799, obrada autora.