

**KONKURENTNI REGIONALNI EKONOMSKI RAZVOJ U  
SJEVEROISTOČNOJ BIH**

**CREDO**

**ELABORACIJA AKTIVNOSTI PROJEKTA U FAZI 2**

**Elaboraciju podnosi:  
Udruženje za razvoj NERDA  
[www.nerda.ba](http://www.nerda.ba)**

**Decembar 2008**



## SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. FAZA 1 PROJEKTA CREDO</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1. Kako je projekat iniciran   | 5         |
| 1.2. Ciljevi projekta CREDO  | 5         |
| 1.3. Šta je urađeno u Fazi 1 CREDO projekta  | 5         |
| 1.3.1. Osnovna studija i Integrirana ekonomska analiza   | 6         |
| 1.3.2. Sektorski pristup   | 6         |
| 1.3.3. MSP i industrijski sektori  | 7         |
| 1.3.3.1. Drvo-prerađivačka industrija  | 7         |
| 1.3.3.2. Prehrambena industrija  | 8         |
| 1.3.3.3. Metalno-prerađivačka industrija   | 9         |
| 1.3.3.4. Oblasti koje su zajedničke za sve sektore   | 10        |
| 1.3.3.5. Baza malih i srednjih preduzeća   | 10        |
| 1.3.3.6. Barometar malih i srednjih preduzeća  | 11        |
| 1.3.3.7. Program „Poboljšajte svoje poslovanje“  | 11        |
| 1.3.4. Općine/Opštine i Odbor za regionalni ekonomski razvoj   | 12        |
| 1.3.4.1. Rad sa općinama/opštinama   | 12        |
| 1.3.4.2. Odbor za regionalni ekonomski razvoj  | 12        |
| 1.3.5. Kapaciteti NERDA-e i eksterna podrška (eksperti i konsultanti)  | 13        |
| 1.3 1.4. Generalni zaključak nakon Faze 1  | 14        |
| <b>2 FAZA 2 PROJEKTA CREDO</b>   | <b>15</b> |
| 2.1. Ciljevi   | 15        |
| 2.2. Ključne oblasti djelovanja u Fazi 2   | 16        |
| 2.2.1. Alokacija resursa   | 16        |
| 1. Inicijalne aktivnosti   | 16        |
| 2. Razvoj malih i srednjih preduzeća/Industrijski sektori  | 17        |
| 2.1. Metalno-prerađivački sektor   | 17        |
| 2.1.1. Implementacija Plana Aktivnosti iz Faze 1   | 17        |
| 2.1.1.1. Analiza potreba za specifičnom edukacijom u sektoru   | 17        |
| 2.1.1.2. Unapređenje saradnje između: kompanija u metalno-prerađivačkom sektoru, fakulteta tehničkih znanosti, srednjih tehničkih škola, zavoda/sluzbi za zapošljavanje, vlasti, itd | 18        |
| 2.1.1.3. Promocija mogućnosti i koristi koje pruža profesionalna karijera u metalno-prerađivačkom sektoru  | 18        |
| 2.1.1.4. Prikupljanje podataka o potencijalnim kupcima/klijentima/tržištima  | 18        |
| 2.1.1.5. Promocija kompanija u metalno-prerađivačkom sektoru kroz podizanje povjerenja i pouzdanosti companies in NE BiH   | 18        |
| 2.1.1.6. Podrška inicijativi Odbora da osnuje Udruženje metaloprerađivača  | 19        |
| 2.1.1.7. Podizanje svijesti o važnosti osiguranja kvaliteta u metalno-prerađivačkim kompanijama u SI BiH   | 19        |
| 2.1.1.8. Povećanje broja metalno-prerađivačkih kompanija koje imaju certifikate za osiguranje kvaliteta  | 19        |
| 2.1.1.9. Podrška uspostavi efikasne saradnje između metalno-prerađivačkih kompanija  |           |

|  |    |
|--|----|
| i institucija za razvoj i istraživanje   | 20 |
| 2.1.1.10. Analiza trenutnog stanja mašinerije  | 20 |
| 2.1.2. Praćenje indikatora i ažuriranje plana aktivnosti   | 20 |
| 2.1.3. Sjednice Odbora za razvoj metalo-prerađivačkog sektora  | 20 |
| 2.2. Sektor prehrambene industrije   | 20 |
| 2.2.1. Implementacija plana aktivnosti iz CREDO 1  | 20 |
| 2.2.1.1. Identifikacija strateških proizvoda   | 21 |
| 2.2.1.2. Definisane trenutnih potreba kompanija za konkurentnom i osposobljenom radnom snagom  | 21 |
| 2.2.1.3. Priprema strukture tečaja i treninga za kompanije i uspostava Virtualnog centra za trening                                      | 22 |
| 2.2.1.4. Analiza trenutnog stanja u vezi sa certifikacijom i osiguranjem kvaliteta   | 22 |
| 2.2.2. Praćenje indikatora i ažuriranje plan aktivnosti  | 22 |
| 2.2.3. Sjednice Odbora za razvoj prehrambene industrije  | 22 |
| 2.3. Sektor drvo-prerađivačke industrije   | 22 |
| 2.3.1. Implementacija Plana aktivnosti iz faze 1 projekta CREDO  | 22 |
| 2.3.1.1. Jačanje Regionalnog odbora za sektor drvo-prerađivačke industrije   | 23 |
| 2.3.1.2. Poboljšanje položaja drvo-prerađivačke industrije u odnosima sa šumarstvom  | 23 |
| 2.3.1.3. Povećanje kompetencija i znanja u oblasti marketinga i izvoza   | 23 |
| 2.3.1.4. Iniciranje saradnje i diskusije između predstavnika industrije i obrazovnog sistema, kako bi se odgovorilo potrebama industrije | 24 |
| 2.3.1.5. Identifikacija strateških proizvoda za cijeli sektor  | 24 |
| 2.3.1.6. Prezentacija novih tehnologija i trendova u sektoru drvne industrije (najbolje prakse)  | 24 |
| 2.3.1.7. Unapređenje politike kvaliteta i certifikacije u sektoru drvo-prerađivačke industrije u SI BiH                                  | 24 |
| 2.3.1.8. Iniciranje i promocija ideje o uspostavljanju nacionalnog instituta za testiranje drveta  | 25 |
| 2.3.2. Monitoring indikatora i ažuriranje plana aktivnosti   | 25 |
| 2.3.3. Sjednice Regionalnog odbora za sektor drvo-prerađivačke industrije  | 25 |
| 2.4. Zajedničke među-sektorske aktivnosti  | 25 |
| 2.4.1. Barometar malih i srednjih preduzeća  | 26 |
| 2.4.2. Povezivanje preduzeća (B2B Matching)  | 26 |
| 2.4.3. Diseminacija sektorskih rezultata na regionalnom razvojnom forumu   | 27 |
| 2.5. Novi sektori (IKT, industrija plastike)   | 27 |
| 3. OPĆINE/OPŠTINE  | 28 |
| 3.1. Odbor za regionalni ekonomski razvoj  | 28 |
| 3.2. Teritorijalna baza podataka   | 29 |
| 3.3. Barometar poslovnog okruženja   | 30 |
| 3.4. Promocija Certifikata za direktna strana ulaganja   | 30 |
| 3.5. Promocija Metodologije za indeks konkurentnosti   | 31 |
| 3.6. Regionalni razvojni forum   | 32 |
| 4. TRŽIŠTE RADA  | 33 |
| 5. RAZVOJNI FOND CREDO PROJEKTA  | 34 |
| 5.1. Osnovni principi pri implementaciji Razvojnog fonda   | 35 |
| 5.2. Kriteriji vezani za sektore djelovanja  | 35 |
| 5.3. Kvalifikovani korisnici Razvojnog fonda   | 36 |
| 5.4. Uloga/Misija Razvojnog fonda za kvalifikovane korisnike   | 36 |
| 5.5. Kvalifikovane intervencije Razvojnog fonda  | 37 |
| 5.6. Principi rada Razvojnog fonda   | 38 |
| 5.7. Finansijska struktura (raspodjela sredstava) Razvojnog fonda  | 39 |
| 5.8. Osnovni kriteriji selekcije za odabir intervencija Razvojnog fonda  | 40 |
| 5.8.1. Osnovni kriteriji selekcije za za odabir intervencija Razvojnog fonda za MSP  | 40 |
| 5.8.2. Osnovni kriteriji selekcije za za odabir intervencija Razvojnog fonda za općine/opštine   | 41 |
| 5.8.3. Osnovni kriteriji selekcije za za odabir intervencija Razvojnog fonda za aktere na tržištu rada                                   | 41 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.9. Monitoring i evaluacija Razvojnog fonda             | 42        |
| 5.10. Indikatori uspjeha za intervencije Razvojnog fonda | 42        |
| 6. PROGRAM "POBOLJŠAJTE SVOJE POSLOVANJE"                | 43        |
| <b>KONTROLA, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE</b>              | <b>43</b> |
| <b>ODRŽIVOST</b>   | <b>44</b> |
| <b>RIZICI I PRETPOSTAVKE</b>                             | <b>45</b> |



## 1. FAZA 1 PROJEKTA CREDO

### 1.1. Kako je projekat iniciran

U junu 2007. godine, NERDA je potpisala ugovor sa Sida-om o implementaciji CREDO projekta, dizajniranog u dvije faze, s ciljem pružanja podrške regionalnom ekonomskom razvoju SI BiH. U Fazu 1 je bilo uključeno 250 aktera s ciljem da se identificiraju sektorski problemi, kao i ciljevi i kapaciteti za intervencije u oblasti poslovne infrastrukture, dok je cilj Faze 2 da mala i srednja poduzeća, općine/opštine i ostali učesnici na tržištu rada implementiraju odabrane intervencije iz Faze 1 uz pomoć Razvojnog fonda CREDO projekta.

Glavna filozofija CREDO projekta se zasniva na procesima koji su rukovođenim zacrtanim ciljevima, usredotočenim na iskorištavanje kapaciteta, gdje se identifikacija problema zasniva na definiciji mjerljivih ciljeva na takav način da su zalaganja usmjerena prema eliminaciji prepreka vezanih uz te ciljeve.

### 1.2. Ciljevi projekta CREDO

Glavni cilj CREDO projekta je otvori nova ili zadrži postojeća radna mjesta, smanji siromaštvo i poboljša ekonomski status SI BiH kroz intervencije u dvije faze, podršku rastu i razvoju MSP-a, i primjenu NERDA-ine metodologije Integrisanog ekonomskog razvoja.

### 1.3. Šta je urađeno u Fazi 1 CREDO projekta

Tim uposlenika NERDA je ustanovio da se gore navedeni cilj CREDO projekta može ostvariti samo kroz sistematske intervencije u odabranim sektorima, općinama/opštinama i malim i srednjim poduzećima u kojima je NERDA uzela ulogu inicijatora i fasilitatora procesa. NERDA je metodologiju razvijenu u toku Faze 1 projekta CREDO, a koja podrazumijeva sinergiju djelovanja ključnih regionalnih aktera nazvala **Metodologija integrisanog ekonomskog razvoja (IER)**.

Primjenom IER metodologije, te uključivanjem velikog broja aktera, muškaraca i žena iz cijele regije, kako bi svi oni mogli od samog početka učestvovati i davati doprinos procesu, NERDA je obezbijedila široko vlasništvo nad procesom ekonomskog razvoja, te se pozicionirala kao voditelj istog.

Regionalni akteri nisu samo pratili i podržavali cijeli proces nego su i aktivno sudjelovali u identifikaciji prilika i prepreka, definiciji plana aktivnosti i realizirati će dio predloženih intervencija u drugoj fazi projekta.



### 1.3.1. Osnovna studija i Integrirana ekonomska analiza

Neke od prvih implementiranih aktivnosti u Fazi 1 projekta su bile usmjerene ka izradi **Osnovne studije industrijskih sektora**, koja predstavlja analizu i rezultate detaljnog istraživanja u sljedećim oblastima:

- Ključni trendovi socio-ekonomskog razvoja ekonomske regije SI BiH
- Analiza odabranih industrijskih sektora (uključujući identifikaciju ključnih aktera, prepreka i ograničenja vezanih uz razvoj)
- Identifikacija sektora sa najvećim potencijalom za rast (uključujući definiranje mjerljivih ciljeva za svaki od odabranih sektora)

Metodom rangiranja zasnovanoj na jasno određenim indikatorima razvojnog potencijala (kvalitativnim i kvantitativnim), napravljena je prioriteta lista sektora sa najvećim potencijalom za razvoj i zapošljavanje u koju spadaju:

- Metaloprerađivačka industrija
- Prehrambena industrija
- Drvo-prerađivačka industrija.

Također je prepoznato da se četvrti sektor, nazvan “sektor baziran na inovacijama i novim tehnologijama“, te projekti koji se zasnivaju na primjeni nove tehnologije i inovativnih organizacionih modela, trebaju smatrati jednim od prioriteta. Sektor inovacija i novih tehnologija će se na početku odnositi uglavnom, ali ne isključivo, na projekte iz sektora informacion-komunikacionih tehnologija (IKT) kao i na inovativne projekte iz industrije plastike.

NERDA je u saradnji sa međunarodnim ekspertom proizvela još jedan važan strateški dokument, **Integrirana ekonomska analiza (IEA)**, koji određuje i postavlja norme za neke od predloženih akcija za Fazu 2. Dokument je proizveden korištenjem Sida-ine *Pro-Poor* metodologije i fokusira se na tržište rada, identifikira prepreke marginaliziranih grupa stanovništva da se formalno priključe tržištu rada. IEA studija je značajno utjecala na portfolio akcija za Fazu 2, tačnije, na odluku NERDA-e da intervencije na tržištu rada odobri kao prihvatljive projekte za sufinansiranje iz CREDO Razvojnog fonda.

### 1.3.2. Sektorski pristup

Nakon elaboracije Osnovne studije NERDA je intenzivirala rad sa MSP-ima u odabranim sektorima. Primjenom sektorskog pristupa NERDA je osigurala fokusirano učešće MSP-a kao i cjelovitiji doprinos razvoju u prioriteta sektorima. Pored MSP-a, NERDA prepoznaje općine/opštine kao jednako važne aktere i identifikira akcije koje bi mogle poboljšati lokalno okruženje za poslovni razvoj.



Opisani koncept koji u razvojne procese uključuje široku bazu različitih aktera je realizovan kroz uvođenje koja se zasniva na uspostavi sektorskih/regionalnih razvojnih odbora.

Zajedno s međunarodnim ekspertima, NERDA je odlučila da osnuje četiri razvojna odbora sa ciljem postizanja efikasnosti kroz zajednički rad odabranih predstavnika regije. U fazi 1 projekta CREDO uspostavljeni su sljedeći odbori:

- Odbor za razvoj drvo-prerađivačkog industrijskog sektora
- Odbor za razvoj metalo-prerađivačkog industrijskog sektora
- Odbor za razvoj prehrambenog industrijskog sektora
- Odbor za regionalni ekonomski razvoj

Članovi prva tri sektorska odbora su uglavnom uspješni poduzetnici regije, predstavnici akademske zajednice, te eksperti iz specijalizovanih institucija vezanih uz spomenute industrije.

Članovi odbora za regionalni ekonomski razvoj su načelnici općina/opština, priznati i uspješni članovi poslovne zajednice, predstavnici finansijskih institucija, kao i institucija aktivnih na tržištu rada.

Kroz fazu 1 projekta, odbori su blisko surađivali sa članovima NERDA-e, a uz podršku lokalnih i međunarodnih eksperata. Svaki odbor je zasnivao svoj rad na sedam sesija, koje su bile održane u periodu maj- decembar 2008. godine.

Primjenom sektorskog pristupa te uspostavom odbora za regionalni ekonomski razvoj, NERDA je kreirala sistem koji omogućava kontinuirano i dosljedno identificiranje problema, kao i reakciju na iste putem razvijanja planova djelovanja i obezbjeđenjem učešća ključnih aktera.

### 1.3.3. MSP i industrijski sektori

#### 1.3.3.1. Drvo-prerađivačka industrija

Odbor za razvoj drvo-prerađivačke industrije je analizirao trenutno stanje u sektoru i identificirao sljedeće ključne karakteristike sektora u SI BiH:

- Lokalna dostupnost (obnovljive) sirovinske osnove (cca 40 m<sup>3</sup> drveta po glavi stanovnika),
- Tradicionalno (međunarodno priznato) iskustvo u proizvodnji širokog spektra proizvoda,
- Osposobljena radna snaga,
- Dostupnost domaćih izvora energije (ugalj i električna struja),
- Relativna blizina velikih tržišta.



Članovi odbora i NERDA-e su također radili na izradi liste prepreka koje koče dalji razvoj ovog sektora, kao i problema sa kojima je drvo-prerađivačka industrija u SI BiH suočena u poslijeratnom periodu:

- Ogroman porast broja malih pilana koji je doveo do iskorištenja visoko kvalitetne sirovine (tvrdo drvo) u izradi jednostavnih proizvoda (sa niskom stopom finalizacije);
- Ilegalna sječa drveća (tokom rata kao i u poslijeratnom periodu) i nekontroliran izvoz trupaca su odnijele vrijednost izvan zemlje (niska razina komponenata dodane vrijednosti);
- Gubitak potencijalno bitnih tržišta usljed rata, te slabo organizirana prezentacija na inozemnom tržištu;
- Ovisnost o uvozu drvnih proizvoda (uglavnom iz Italije);
- Neophodnost obnove tehnologije (propraćena profesionalnim obrazovanjem i specijalizacijom);
- Niska stopa iskorištenosti kapaciteta (posebno u velikim kompanijama);
- Nedovoljna stopa standardizacije i certifikacije i slaba kontrola kvaliteta;
- Nemogućnost finansiranja izvoza i ulaganja zbog nedovoljne sopstvene akumulacije;
- Niska energetska efikasnost u tehnološkim procesima i niska stopa iskorištenosti drvnih ostataka kao obnovljivog bio-goriva.

Nakon identificiranja ovih ključnih problema odbor je predložio sljedeće prioritete aktivnosti za naredni period:

- Potreba da se usredotoči na višu stopu finalizacije proizvoda, proizvodnju namještaja i laminata naprimjer;
- Izvozno-orijentirana proizvodnja zasnovana na visokoj kvaliteti prirodne sirovine - "prirodni proizvodi";
- Certifikacija proizvoda.

### 1.3.3.2. Prehrambena industrija

Odbor za razvoj prehrambene industrije je pratio istu dinamiku sesija kao i drugi sektorski odbori i identificirao je sljedeće ključne karakteristike u prehrambenoj industriji SI BiH:

- Dostupnost i značajan potencijal obradivog zemljišta, kao i potencijal za voćarstvo i stočarstvo;
- Izvanredne mogućnosti zamjene uvoza domaćom proizvodnjom;
- Značajan potencijal za izvoz;
- Mogućnost proizvodnje (i izvoza) prirodne i zdrave hrane.

Uz sve to, Odbor je identificirao sljedeće ključne probleme koji terete sektor u poslijeratnom periodu:



- Nedovoljno razvijen sistem upravljanja kvalitetom i kontrole certifikacije prehrambenih proizvoda na svim nivoima prehrambenog lanca vrijednosti (neusaglašenost sa EU standardima);
- Nizak nivo proizvoda s višim stupnjem obrade (prodaja sirovine i poluproizvoda);
- Nedovoljno razvijen marketing lokalnih proizvoda (nema prepoznatljivih lokalnih brendova)
- Naglašena vertikalna neusklađenost proizvodnje (prema nalazima raznih istraživanja, ovo je glavni problem za intenziviranje primarne proizvodnje hrane)
- Slaba povezanost sa distributivnim lancima u zemlji i izvan (usljed čega kompanije iz regiona imaju veći udio na bh tržištu)
- Izloženost konkurenciji poznatih i priznatih brendova iz regije (često podržanih subvencijama vlada zemalja iz kojih dolaze).
- Zastarjelost tehnologije.

Na završnim sjednicama članovi Odbora, NERDA, i domaći/međunarodni eksperti su detaljno istražili razvojne ciljeve i prioritetne aktivnosti u prehrambenoj industriji za nadolazeći period, te definisali sljedeće aktivnosti:

- Harmonizacija zakona i uredbi u oblasti kvalitete i sigurnosti proizvoda sa svjetskim standardima kako bi se zaštitili zdravlje, okoliš i kupci;
- Promijeniti strukturu proizvodnje kroz razvoj i promociju domaćih proizvoda, lokalno proizvedenih, autentičnih i autohtonih proizvoda sa lokalnim i regionalnim atributima (identificiran je značajan potencijal za *niche* tržište proizvodnje prirodne prehrane);
- Poboljšati kvalitetu kontrole proizvodnje i paralelno s unapređenjem kvaliteta i proširenjem asortimana, povećati zalihe za domaće i lokalno tržište;
- Zamjeniti uvezene prehrambene proizvode domaćim proizvodima (poboljšanje marketinga na lokalnom tržištu i bolja povezanost sa distributivnim lancima u BiH);
- Poboljšati efikasnost poslovanja kroz uspostavljanje saradnje u proizvodnom lancu;
- Organizirati i podsticati povezivanje u distributivne lance u EU;
- Inicirati aktivnosti povezane sa stvaranjem regionalnih brendova.

### 1.3.3.3. Metaloprerađivačka industrija

Kao i prethodna dva sektorska odbora, odbor za razvoj metaloprerađivačke industrije je započeo svoj rad sa analizom situacije u industriji, zapažajući ključne karakteristike vezane uz SI BiH:



- Uz direktan utjecaj, ovaj sektor ima i indirektan (mnogostruk) utjecaj na razvoj industrije kao i cijele ekonomije;
- Ovaj industrijski sektor karakterizira veliki broj MSP-a i visoko učešće u zapošljavanju, BDP-u, kao i u cjelokupnoj ekonomiji;
- Veliki potencijal za izvoz;
- Relativno visoko-akumulativan sektor (relativno visok kapacitet zarade);
- Posebne prilike za razvoj poslovne suradnje (uključenje u proizvodni lanac) i zajednička ulaganja sa stranim partnerima - kompanijama iz razvijenih zemalja EU;
- Zbog tehnološke kompleksnosti sektor je povoljan za suradnju sa visoko-obrazovnim institucijama i istraživačkim centrima (inicirajući suradnju između univerziteta i industrije);
- Neiskorišteni kapaciteti u sektoru, kao i potencijal za razvoj bez prevelikih ulaganja.

Nakon ove detaljne analize i lekcija naučenih tokom studijske posjete Mađarskoj, Odbor je zaključio da sljedeće aktivnosti moraju biti realizirane da bi se osigurala veća konkurentnost metalnog sektora u SI BiH:

- Povezivanje kompanija metalnog sektora u proizvodni lanac i mrežu kako bi se stvorio tržišni potencijal i efikasnija proizvodnja;
- Primjena međunarodnih standarda vezanih uz kvalitetu i sigurnost proizvoda;
- Primjena i integracija razvojnih i istraživačkih kapaciteta regije/države u procesu implementacije strategije metalnog sektora;
- Primjena modernih metoda u rukovodstvu i marketingu kompanija.

#### 1.3.3.4. Oblasti koje su zajedničke za sve sektore

Iako svaki od ova tri sektora ima svoje specifične i jedinstvene karakteristike, analitički rad je pokazao da sva tri sektora dijele neke zajedničke probleme, ili bolje rečeno oblasti koje je potrebno razviti.

Oblasti koje su sva tri industrijska odbora identificirala kao slabije razvijene ili koje se čine bitne, ali za koje im nedostaju vještina i znanja su:

- marketing, posebno brendiranje
- cjeloživotno obrazovanje/trening
- certifikacija i standardizacija.

#### 1.3.3.5. Baza malih i srednjih preduzeća

Tokom Faze 1 NERDA je sakupila podatke o preko 300 kompanija iz regije u svrhu analize industrijskih sektora, te kasnije te podatke uvrstila u Bazu malih i srednjih

preduzeća. NERDA je kompanije posjećivala zajedno sa predstavnicima općinskih/opštinskih odjeljenja za privredu/poduzetništvo koji su davali preporuke pri izboru MSP-a. Proces prikupljanja podataka nije završen i nove kompanije će redovno biti dodavane u bazu MSP-a, dok će podaci o već unesenim kompanijama biti ažurirani bar jednom godišnje. Ova baza podataka će postati NERDA-in alat u praćenju sektora MSP-a i iz tog razloga se njeno dorađivanje prenosi na Fazu 2 CREDO projekta.

### 1.3.3.6. Barometar malih i srednjih preduzeća

Dodatni alat pri analiziranju sektora MSP-a koji je NERDA predstavila u Fazi 1 CREDO-a je Barometar malih i srednjih preduzeća.

Ovo je jedan od najčešće korištenih alata u analizi situacije na modernom tržištu, a nalazi istraživača koji koriste Barometar su osnova u svakidašnjem donošenju odluka na mikro (kompanije) i makro nivou (regija, entitet, država)

Barometar malih i srednjih preduzeća kao moderna solucija za istraživanje tržišta ima ulogu osiguravanja valjanih ulaznih informacija za analizu, istraživanje i donošenje zaključaka (odluka) o trenutnim i očekivanim trendovima ekonomije.

### 1.3.3.7. Program „Poboljšajte svoje poslovanje“ (eng. *Improve Your Business - IYB*)

Nakon što je završena tenderska procedura za izbor međunarodne trening organizacije koja bi kroz ugovor sa NERDA-om isporučila ovaj program edukacije, NERDA je usko saradivala sa odabranim podugovaračem kako bi se pripremio početak programa edukacije u SI BiH. NERDA-in značajniji angažman u pripremu programa je rezultat nemogućnosti pronalaska adekvatnog lokalnog partnera međunarodnom podugovaraču.

Unatoč ovim poteškoćama i uz pomoć i podršku NERDA-e, sljedeće aktivnosti su realizovane u Fazi 1, a u sklopu „IYB“ komponente projekta:

- Presentacija programa edukacije „Poboljšajte svoje poslovanje“ (grupne i individualne prezentacije, te promocija putem medija, maila i web-a)
- Rekrutiranje učesnika
- Kompletiranje tri od ukupno pet modula (zaključno sa decembrom 2008. godine).

NERDA je obavila evaluaciju aktivnosti programa koje su do sada realizovane i ustvrdila kako program nudi jedan novi pristup i metodologiju u odnosu na ono što je tržište poslovne edukacije prije nudilo. Pored toga, učesnici programa su jako dobor reagovali na koncept virtuelnih odbora koji su osnivani u toku programa.

### 1.3.4. Općine/Opštine i Odbor za regionalni ekonomski razvoj

#### 1.3.4.1. Rad sa općinama/opštinama

Općine/opštine su imale ulogu veoma značajnijih aktera regionalnog ekonomskog razvoja u fazi 1 projekta i dale su izuzetan doprinos projektu CREDO kroz učešće u svim organiziranim radionicama i sesijama, posebice u pripremi Integrisane ekonomske analize (IEA) regije. Općine/opštine nisu bile samo izvor korisnih informacija, nego su pomogle pri vođenju procesa identifikacije ključnih problema koji terete tržište rada i utječu na visoku stopu nezaposlenosti u regiji.

NERDA i predstavnici općina/opština, naročito oni koji rade u odjelima za privredu/poduzetništvo, su zajedno diskutirali o poteškoćama pri izradi bilo kakvih analitičkih dokumenta i studija usljed činjenice da potrebni podaci nisu vjerodostojni ili su teško dostupni. Stoga je NERDA inicirala uspostavu Teritorijalnog informacionog sistema (TIS) koji bi bio dostupan svim općinama/opštinama i NERDA-i, koji je ujedno i alat u prikupljanju socio-ekonomskih podataka na jedinstven način, ali i alat za poređenja i izrade analiza na nivou općina/opština.

Nabavkom računara i njihovom distribucijom u sve općine/opštine i Brčko distrikt BiH, te razvojem Teritorijalne baze podataka, NERDA je osigurala uslove za dalji razvoj TIS-a koji će biti u punoj funkciji tokom Faze 2 CREDO projekta. Osim toga, NERDA je za predstavnike općina/opština obezbijedila i odgovarajući trening kako bi im olakšala unos podataka u TIS i njegovo održavanje.

#### 1.3.4.2. Odbor za regionalni ekonomski razvoj

Budući da je SI BiH ekonomska, a ne administrativna regija u BiH, ne postoji niti jedan zvanični organ uprave u SI BiH. Stoga je odlučeno da se osnuje Odbor za regionalni ekonomski razvoj sa ulogom "virtuelne regionalne vlade". Struktura odbora uključuje općinske/opštinske načelnike, menadžere kompanija i predstavnike institucija tržišta rada, te finansijskih institucija.

Metodologijom stranih eksperata je predviđeno da misija ovog odbora bude da služe kao krovni odbor za tri sektorska odbora koji bi im izvještavali o problemima koji zahtijevaju angažiranje krovnog odbora. Usljed činjenice da predloženi problemi najčešće izlaze iz okvira ovlasti članova odbora za regionalni ekonomski razvoj došlo je do određenih poteškoća u radu Odbora koji nije mogao odgovoriti na određene probleme koji su bili adresirani od strane sektorskih odbora.

Razlozi za poteškoće u radu odbora za RER su također bile u vezi sa vremenskim okvirom njihovih aktivnosti koji se dobrim dijelom podudara sa periodom ljetnih odmora, kao i zbog činjenice da su članovi odbora bili većinom općinski/opštinski načelnici koji su u to vrijeme bili značajno angažovani na pripremi za jesenje lokalne izbore.

To je dovelo do zaključka da je misija ovog odbora bila preširoko definisana i neusredotočena, te je odbor prihvatio da će u skladu sa svojim mogućnostima i ovlastima pokušati riješiti probleme delegirane od strane tri sektorska odbora na koje je moguće uticati lokalno, a naročito one vezane uz sistem obrazovanja i tržište rada.

### 1.3.5. Kapaciteti NERDA-e i eksterna podrška (eksperti i konsultanti)

Prema originalnom projektnom prijedlogu Faze 1, uloga NERDA-e je trebala biti da pruža tehničku podršku, uglavnom kroz fasilitaciju i administrativno/tehničku asistenciju. Međutim, kako se proces razvijao tako je rasla i uloga NERDA-e. Od Uloga NERDA-e je od fasilitacije implementacije projekta prerasla u ulogu menadžera projekta i aktivnog učesnika u implementaciji projektnih aktivnosti. Ovakva promjena uloge je bila najočitija u radu razvojnih odbora, gdje je svaki odbor koordinirao jedan član osoblja NERDA-e. Osoblje NERDA-e je u tom smislu odigralo značajnu ulogu u propagiranju svrhe i misije odbora samim članovima oborakako bi ih naveli na što aktivniji doprinos ostvarenju pozitivnih rezultata. Uposlenici NERDA-e su također pružali značajnu podršku programu “Poboljšajte svoje poslovanje”, posebice u fazi pripreme i regrutaciji učesnika.

Ovakav obrat u ulozi NERDA-e je doveo do adenduma ugovora sa Sida-om i re-alokacije vremena koja je omogućila veći angažman NERDA-e.

Obzirom na to da NERDA prije nije imala iskustvo u upravljanju ovako obimnim projektom, originalni proejktni prijedlog je predviđao značajniji angažman stranih eksperata i konsultanata, koji su NERDA-u i CREDO potpomogli stavljanjem na raspolaganje metodologije za vođenje ovakvog projekta, međutim njihov angažman je bio veoma skup. Stoga je NERDA na osnovu evaluacije prve faze donijela odluku da će se strani eksperti i konsultanti u drugoj fazi projekta angažovati samo za usko specijalizirane oblasti (npr. marketing i brendiranje) za koje je teško naći adekvatne eksperte u BiH.

Lokalni eksperti su se pokazali kao velika podrška CREDO-u obzirom da posjeduju korisna znanja o lokalnoj industriji, te imaju odgovarajuću ekspertizu. Na osnovu ovog iskustva iz faze 1, NERDA će raditi na osnivanju baze lokalnih eksperata u fazi 2, kako sektorskih tako i specijaliziranih, te na taj način obezbijediti širu podršku CREDO projektu i drugim aktivnostima NERDA-e.



#### 1.4. Generalni zaključak nakon Faze 1

Implementirane aktivnosti u Fazi 1 su bile novitet za regiju i NERDA-u, te predstavljaju proces, a ne jednokratnu intervenciju. Kompleksnost aktivnosti je zahtijevala uvođenje sistematskog koncepta (integrisanog ekonomskog razvoja) u Fazi 2.

Metodologija integrisane ekonomske analize će u Fazi 2 biti dodatno ispitana i doručena u koordinaciji sa regionalnim akterima i korisnicima projekta.

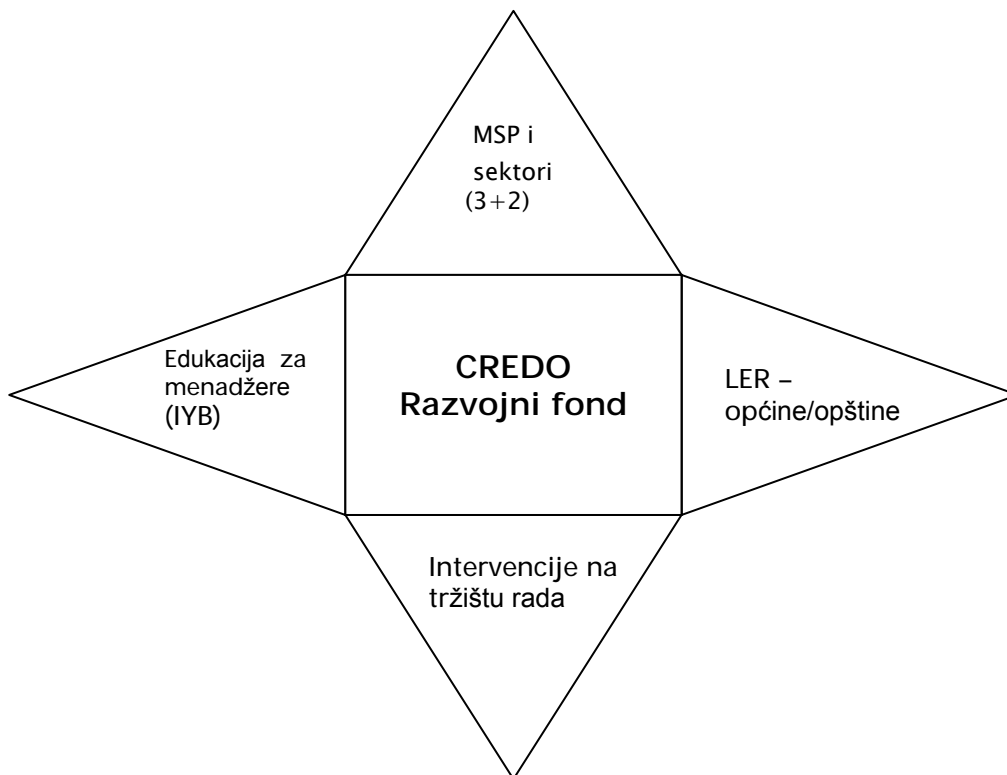
Faza 1 je pokazala da se pozitivan efekat na regiju, posebno među MSP-ima i općinama/opštinama može ostvariti samo ako se osigura šire zalaganje i učešće ključnih aktera.



## 2. FAZA 2 PROJEKTA CREDO

### 2.1. Ciljevi

Na osnovu naučenih lekcija iz Faze 1 predloženo je da se re-definiraju ciljevi za fazu 2 projekta CREDO i usredotoči na koncept integrisanog ekonomskog razvoja. (IER).



Slika 1: Koncept integrisanog ekonomskog razvoja

### Koncept integrisanog ekonomskog razvoja (IER)

IER koncept osigurava učešće i angažman svih relevantnih sektora i aktera čije koordinirane akcije će voditi do ostvarenja glavnog cilja CREDO projekta - povećana zaposlenost i unaprijeđena konkurentnost regije.

Naime, aktivnosti u i sa općinama/opštinama će dovesti povećanja njihove konkurentnosti i stvaranja okruženja povoljnog za poslovni razvoj, koje će indirektno uticati na dugoročno povećanje stope zaposlenosti u regiji.

CREDO aktivnosti će biti direktno implementirane u MSP-ima i sektorima kroz rad odbora za razvoj sektora i kroz intervenciju Razvojnog fonda. Uz to, program edukacije “Poboljšajte svoje poslovanje” će pružiti obrazovanje menadžerima, koje je prepoznato kao predispozicija za rast MSP-a i otvaranje radnih mjesta.

Intervencije na tržištu rada su blisko povezane s industrijskim sektorima s obzirom na to da su sektorski odbori već identificirali potrebu za osnivanjem virtualnog trening centra. Uz to, intervencije na tržištu rada su u skladu sa Integrisanom ekonomskom analizom koja je razvijena korištenjem *Pro-Poor* metodologije tokom Faze 1. CREDO intervencije na strani ponude tržišta rada će uključivati:

- Prekvalifikaciju i dokvalifikaciju radne snage;
- Usavršavanje vještina radne snage kako bi odgovorili na potrebe tržišta rada;
- Akcije s ciljem formalizacije radnih mjesta u neformalnom sektoru.

CREDO aktivnosti na tržištu rada će biti provedene u koordinaciji s općinama/opštinama, mikro-finansijskim institucijama, nevladinim organizacijama te uz saradnju sa akterima tržišta rada kako bi se pripremila studija trenutnog stanja (eng. *Position Paper*).

Ciljevi Faze 1 koji su se ticali razvoja konsultantskog tržišta u BiH uglavnom ostaju isti i u Fazi 2, osim činjenice da NERDA ovo tržište neće razvijati samo kroz intervencije Razvojnog fonda nego i uspostavom svoje mreže/baze profesionalnih strateških saradnika.

Kao što je bio slučaj u Fazi 1, NERDA će nastaviti da sprovodi svoje aktivnosti u bliskoj saradnji sa mrežom regionalnih aktera, poštivajući principe jednakopravnosti i uključujući muškarce i žene iz regije.

## 2.2. Ključne oblasti djelovanja u Fazi 2

### 2.2.1. Alokacija resursa

Na osnovu pomenute metodologije IER, CREDO aktivnosti su dizajnirane tako da nadopunjuju jedna drugu. Glavni cilj je da se omogući implementacija projekata Razvojnog fonda koje za cilja imaju otvaranja novih radnih mjesta i povećanje konkurentnosti.

U nastavku teksta slijedi detaljan pregled svih aktivnosti planiranih za implementaciju u Fazi 2.

### 1. Inicijalne aktivnosti

Slijedeći praksu iz Faze 1, NERDA će i Fazu 2 započeti sa izradom detaljnog Plana rada. Plan će biti izrađen kroz niz internih radionica na kojima će se definisati

dinamika i detaljan vremenski plan za aktivnosti sadržane u ovom dokumentu. Na osnovu zaključaka interne evaluacije Faze 1, NERDA će u Fazi 2 koristiti profesionalni *Project Management* software (npr. *Microsoft PM*) koji će omogućiti uvođenje procedure integrisanog monitoringa resursa u Fazi 2. Na početku Faze 2 NERDA će ažurirati i logički radni okvir projekta razvijen u Fazi 1.

## 2. Razvoj malih i srednjih preduzeća/Industrijski sektori

Osnovna studija industrijskih sektora u SI BiH je identificirala tri prioriteta sektora, dok je četvrti sektor definisao kao „sektor koji se zasniva na inovacijama i novim tehnologijama“. Osim intervencija u tri prioriteta sektora i rada sa tri sektorska odbora u Fazi 2, NERDA će uvesti i dva nova sektora koja su dijelom „sektora koji se zasniva na inovacijama i novim tehnologijama“, konkretno: industrija plastike i informaciono-komunikacione tehnologije.

U nova dva sektora će biti primjenjena ista metodologija koja je u Fazi 1 korištena za tri prioriteta sektora.

U nastavku teksta slijede aktivnosti koje će biti implementirane u industrijskim sektorima.

### 2.1. Metalno-prerađivački sektor

Kroz anagažman Odbora za metalno-prerađivačku industriju, kao i NERDA-e, te lokalnih i međunarodnih eksperata, izrađena je Uporedna analiza metalno-prerađivačkog sektora u kojoj je identificirano pet osnovnih problema, odnosno, oblasti u kojima je potrebno poboljšanje:

1. Osposobljenost radne snage
2. Pristup krajnjem korisniku
3. Certifikacija iz oblasti osiguranja kvaliteta
4. Odjeli za dizajn i razvoj unutar kompanija
5. Stanje mašinerije

Aktivnosti predložene za Fazu 2 CREDO-a su usmjerene ka rješavanju spomenutih problema i ublažavanju prepoznatih nedostataka.

#### 2.1.1. Implementacija Plana Aktivnosti iz Faze 1

##### 2.1.1.1. Analiza potreba za specifičnom edukacijom u metalno-prerađivačkom sektoru

Ovom aktivnosti se planira odgovoriti na prvi nedostatak sektora, a to je nedovoljna osposobljenost radne snage. Planirano je da aktivnost započne analizom trenutnih potreba i kapaciteta za trening u SI BiH, koja će se zasnivati na

intervjuima s kompanijama metalnog sektora SI BiH i priznatim pružaocima usluga edukacije i treninga. Analiza će služiti kao osnova za diskusije na radionicama i sesijama koje za cilja imaju unapređenje i intenziviranje komunikacije između aktera metalo-prerađivačkog sektora u SI BiH. Diskusija bi trebala biti zasnovana na analizi trenutnih potreba i kapaciteta za trening te bi trebala odgovoriti na pitanje da li sjeveroistočnoj BiH treba centar za transfer znanja i tehnologija (eng. *Center for Knowledge and Technologies Transfer - CKTT*) i kakva bi mu bila struktura.

#### **2.1.1.2. Unapređenje saradnje između: kompanija u metalo-prerađivačkom sektoru, fakulteta tehničkih znanosti, srednjih tehničkih škola, zavoda/službi za zapošljavanje, vlasti, itd.**

U cilju prevazilaženja problema nedovoljno osposobljene radne snage, planirano je da se poboljša i unaprijedi saradnja između kompanija u metalo-prerađivačkom sektoru, univerziteta, škola, zavoda/službi za zapošljavanje, vlasti, itd., što će biti urađeno kroz analizu potreba za specifično osposobljenom radnom snagom u metalo-prerađivačkom sektoru. Analiza će poslužiti i kao osnova za izradu prijedloga za modificiranje upisne politike na fakultetima tehničkih znanosti i u srednjim tehničkim školama.

#### **2.1.1.3. Promocija mogućnosti i koristi koje pruža profesionalna karijera u metalo-prerađivačkom sektoru**

Jedan od ključnih zaključaka Odbora za razvoj metalo-prerađivačkog nog sektora je da postoji potreba za promovisanjem profesije u ovom sektoru, naročito među učenicima osnovnih i srednjih škola. S tim u vezi, NERDA će će pripremiti brošuru “Karijera u metalo-prerađivačkom sektoru” u nadi da prezentira prednosti karijere u metalnom sektoru naglašavajući da ovaj sektor garantira siguran i dobro plaćen posao. Brošuru će NERDA prezentirati javnosti, dok će se promocija karijere vršiti u saradnji s odborom za razvoj metalo-prerađivačkog sektora, kao i sa uspješnim kompanijama ovog sektora.

Kao dalju podršku ovoj aktivnosti NERDA će pružiti tehničku asistenciju u uspostavi i održavanju *web* portala Udruženja metalo-prerađivača, nakon što se takvo udruženje osnuje.

#### **2.1.1.4. Prikupljanje podataka o potencijalnim kupcima/klijentima/tržištima**

Drugi nedostatak metalno-prerađivačkog sektora je slab pristup krajnjem korisniku, te će NERDA izraditi analizu trenutnih kupaca/klijenata/tržišta (npr. ABC analiza) metalo-prerađivačkih kompanija, a koja će biti publikovana i predstavljena javnosti.

#### **2.1.1.5. Promocija kompanija u metalo-prerađivačkom sektoru kroz podizanje povjerenja i pouzdanosti**

Po završetku pomenute analize, NERDA će MSP-ima u metalno-prerađivačkom sektoru ponuditi pomoć u pristupu većim potencijalnim kupcima u Evropi. Ova vrsta asistencije će uključiti:

- Organizaciju sesija za poslovno povezivanje (eng. *Match-making*),
- Organizaciju *online* konferencija,
- Pomoć pri reklamiranju izvan zemlje,
- Pomoć pri *web* marketingu, itd.

#### 2.1.1.6. Podrška inicijativi Odbora da osnuje Udruženje metaloprerađivača

Tokom sesija Odbora za razvoj metalo-prerađivačkog sektora u Fazi 1, članovi Odbora su došli na ideju da se osnuje Udruženje metalo-prerađivača sjeveroistočne BiH. Budući da je ideja prihvaćena od strane svih članova Odbora, NERDA je prihvatila odgovornost pružanja podrške u realizaciji ove ideje tokom Faze 2 i to na sljedeći način: NERDA će zajedno s Odborom analizirati trenutno stanje u metalo-prerađivačkom sektoru SI BiH gdje će se usredotočiti na formalna i neformalna udruženja u sektoru. Analitički rad bi trebao potvrditi pretpostavku da takvo udruženje jeste ili nije potrebno, kao i prikupiti ideje o strukturi udruženja, misiji i izvorima finansiranja.

NERDA će akterima sketora pružiti podršku u određivanju pravnog statusa udruženja i pripremi osnivačke dokumentacije.

#### 2.1.1.7. Podizanje svijesti o važnosti osiguranja kvaliteta u metaloprerađivačkim kompanijama u SI BiH

Treći identificirani nedostatak metalo-prerađivačkog sektora se tiče certifikacije u oblasti osiguranaj kvaliteta. NERDA će izraditi analizu nivoa svijesti metaloprerađivačkih kompanija u vezi sa ovim nedostatkom. Analiza će pružiti doprinos diskusijama na ovu temu koje će biti organizirane u vidu radionica i sesija uz učešće aktera metalnog sektora, kompanija koje se bave certifikacijom, nevladinih organizacija, itd. NERDA će, također, zajedno s Odborom za razvoj metaloprerađivačkog sektora organizirati prezentacije najboljih praksi izu oblasti osiguranaj kvaliteta.

#### 2.1.1.8. Povećanje broja metaloprerađivačkih kompanija koje imaju certifikate za osiguranje kvaliteta

Još jedna aktivnost usmjerena ka problemu certifikacije u oblasti osiguranja kvaliteta će biti promocija značaja pomenutih certifikata na globalnom tržištu. NERDA će zajedno s Odborom za razvoj metaloprerađivačkog sektora organizirati prezentacije certifikata sa fokusom na prednosti i značaj certifikacije za kompanije koje žele nastupati na globalnom tržištu. Sredstva razvojnog fonda CREDO projekta će biti dostupna za MSP-je koji se odluče za uvođenje QA procedure.

### **2.1.1.9. Podrška uspostavi efikasne saradnje između metalo-prerađivačkih kompanija i institucija za razvoj i istraživanje**

Uporedna analiza metalo-prerađivačkog sektora je ukazala na još jedan problem koji je prisutan u kompanijama ovog sektora, a to je nepostojanje odjela za razvoj i istraživanje unutar kompanija.

Da bi se riješio ovaj problem, NERDA će prvo izvršiti analizu trenutnog stanja odjela za razvoj unutar kompanija, koja će biti praćena grupnim diskusijama između kompanija i institucija za razvoj i istraživanje/univerziteta s ciljem da se promoviraju značaj i prednosti odjela za razvoj i istraživanje.

#### **2.1.1.10. Analiza trenutnog stanja mašinerije**

Stanje mašinerije u metalo-prerađivačkom sektoru je Uporednom analizom prepoznato kao jedan od problema u razvoju ove industrije.

NERDA će stoga kroz posjete kompanijama i intervju analizirati trenutno stanje opreme, te na osnovu nalaza pripremiti izvještaj koji će biti predstavljen Odboru za razvoj metalo-prerađivačkog sektora.

### **2.1.2. Praćenje indikatora i ažuriranje plana aktivnosti**

Ovo će biti stalna aktivnost usredotočena na potrebe ažuriranja plana aktivnosti. Kroz konstantan rad sa odborom i akterima, NERDA će promatrati da li postoji potreba za modificiranjem plana aktivnosti i sukladno će poduzimati mjere u tom pravcu.

### **2.1.3. Sjednice Odbora za razvoj metalo-prerađivačkog sektora**

Odbor za razvoj metalo-prerađivačkog sektora će održati šest (6) sjednica godišnje kroz koje će se nadzirati i koordinirati sve gore pobrojane aktivnosti. Pod njihove aktivnosti također spadaju i dvije (2) grupne studijske posjete u susjedne zemlje.

## **2.2. Sektor prehrambene industrije**

Na osnovu rezultata rada Odbora za razvoj sektora prehrambene industrije, članova NERDA-e, te stranih i lokalnih eksperata, odabrane su sljedeće aktivnosti koje će biti implementirane u Fazi 2:

### **2.2.1. Implementacija plana aktivnosti iz CREDO 1**

### 2.2.1.1. Identifikacija strateških proizvoda

Budući da je Usporednom analizom sektora prehrambene industrije istaknut nedostatak lokalnih brendova kao jedan od ključnih problema, Faza 2 CREOD projekta će uključivati aktivnosti usmjerene na identificiranje i promociju strateških proizvoda.

Prva aktivnost u ovoj oblasti će biti izrada situacione analiza koja će obuhvatiti:

- Područje interesa za strateške proizvode,
- Materijalne i ljudske resurse za proizvodnju i preradu,
- Kvalitet i kvantitet proizvedenih i prerađenih proizvoda,
- Analizu proizvodnih kapaciteta.

Osnovna analiza će biti dodatno podržana savjetima i mišljenjima aktera u toku radionica i sesija, kao i analitičkim radom vezanim uz kvalitet i kvantitet predloženih proizvoda i sirovine.

Po završetku analitičkog rada i prijemu izvještaja NERDA će pripremiti brošuru strateških proizvoda u SI BiH, koja će biti široko promovirana kroz prezentacije i putem medija.

Aktivnost koja će uslijediti jeste definisanje strategija promocije domaćih proizvoda i stvaranja lokalnih brendova, počevši od analize postojećih lokalnih brendova. NERDA će na osnovu analize proizvesti brošuru “Brendiranje za lokalno tržište” koja ujedno može biti i vodič za aktivnosti vezane uz brendiranje.

NERDA će osigurati široku promociju i prezentaciju brošure.

### 2.2.1.2. Definisane trenutne potrebe kompanija za konkurentnom i osposobljenom radnom snagom

Na osnovu informacija primljenih od kompanija iz prehrambenog sektora, te prema zapažanjima Odbora za prehrambeni sektor, očito je da postoji potreba za daljnjim obrazovanjem radne snage u ovoj industriji. Stoga je i Usporednom analizom prepoznata potreba da se poboljšaju vještine radne snage u ovom sektoru, pa tako i plan aktivnosti predviđa definisanje trenutne potražnje za vještinama i znanjem u kompanijama SI BiH.

Biće izrađena analiza potreba kompanija prehrambenog sektora, dok će potrebne informacije biti prikupljene kroz posjete kompanijama i upitnike dizajnirane u tu svrhu.

Rezultati posjeta i upitnika će predstavljati solidnu osnovu za buduće aktivnosti u oblasti edukacije i treninga.



### **2.2.1.3. Priprema strukture tečaja i treninga za kompanije i uspostava Virtualnog centra za trening**

Na osnovu analize potreba, treninzi i specijalistički tečajevi će biti dostupni putem Virtualnog centra za trening. Ovaj centar će biti inkorporiran u NERDA-in *web* portal i u njemu će biti sadržane sve relevantne informacije vezane za trening kompanija u prehrambenom sektoru.

Pored Virtualnog centra za trening, NERDA će za mala i srednja preduzeća izraditi i brošuru sa pregledom treninga i tečajeva koji su dostupni.

### **2.2.1.4. Analiza trenutnog stanja u vezi sa certifikacijom i osiguranjem kvaliteta**

Ova aktivnost proizlazi iz Usporedne analize sektora, odnosno, kao odgovor na jedan od prepoznatih nedostataka: certifikacija i standardizacija. Ova analiza je usko vezana i za prethodno opisanu aktivnost te će se kroz upitnik u vezi ljudskih resursa prikupljati i podaci u vezi sa nivoom certifikacije i standardizacije.

Nakon što se prikupe podaci i izvrši evaluacija nivoa certifikacije i standardizacije, NERDA će kreirati Virtualni centar za certifikaciju koji će biti inkorporiran u NERDA-in *web* portal, a pružaće pregled relevantnih certifikata i standarda dostupnih prehrambenom sektoru.

### **2.2.2. Praćenje indikatora i ažuriranje plan aktivnosti**

Ovo će biti stalna aktivnost usredotočena na potrebe ažuriranja plana aktivnosti. Kroz konstantan rad sa odborom i akterima, NERDA će promatrati da li postoji potreba za modificiranjem plana aktivnosti i sukladno će poduzimati mjere u tom pravcu.

### **2.2.3. Sjednice Odbora za razvoj prehrambene industrije**

Ista dinamika rada kao i u metalo-prerađivačkom sektoru (vidi pod 2.1.3.).

## **2.3. Sektor drvo-prerađivačke industrije**

Na osnovu rezultata zajedničkog rada Regionalnog odbora za sektor drvo-prerađivačke industrije, osoblja NERDA-e i međunarodnih eksperata i lokalnog eksperta, sljedeće aktivnosti će biti sprovedene tokom Faze 2:

### **2.3.1. Implementacija Plana aktivnosti iz faze 1 projekta CREDO**



### 2.3.1.1. Jačanje Regionalnog odbora za sektor drvo-prerađivačke industrije

Kao što je utvrđeno Upporednom analizom, prvo polje intervencija za razvoj sektora drvo-prerađivačke industrije u SI BiH odnosi se na nedostatak saradnje u okviru sektora. Kako bi se poboljšala situacija i prevazišao problem nedovoljne saradnje, inicirana je ideja jačanja Regionalnog odbora za sektor drvo-prerađivačke industrije kroz pružanje podrške Odboru u inicijativi za uspostavljanje udruženja drvo-prerađivača. Ova aktivnost će započeti detaljnim pregledom udruženja drvo-prerađivačke industrije koja formalno postoje u SI regiji i u BiH, praćeno odgovarajućim izvještajem koji će biti prezentiran Regionalnom odboru za sektor drvo-prerađivačke industrije.

U skladu sa ovim, NERDA će formirati i ažurirati bazu podataka sektora drvo-prerađivačke industrije regije SI BiH, kako bi obezbijedila pouzdanu osnovu za buduće aktivnosti u sektoru.

Takođe, NERDA i Regionalni odbor za sektor drvo-prerađivačke industrije će sačiniti pregled stanja strategija razvoja drvo-prerađivačkog sektora u BiH, kako bi definisali i višim instancama predložili listu mjera i intervencija.

### 2.3.1.2. Poboljšanje položaja drvo-prerađivačke industrije u odnosima sa šumarstvom

Tokom diskusija i sastanaka sa predstavnicima sektora drvo-prerađivačke industrije, istaknuto je da relacije između MSP-a iz sektora drvo-prerađivačke industrije, s jedne, i šumarstva, sa druge strane, moraju biti poboljšane. Pored toga, studijska posjeta Latviji (organizovana za Regionalni odbor za sektor drvoprerađivačke industrije u okviru Faze 1) predstavljala je jedan pozitivan primjer saradnje na ovom polju, te generirala ideje za Fazu 2 CREDO projekta, u smislu organizacije prezentacija najboljih međunarodnih praksi za predstavnike sektora i iniciranja diskusija za okruglim stolom.

### 2.3.1.3. Povećanje kompetencija i znanja u oblasti marketinga i izvoza

Drugi nedostatak identifikovan u sektoru drvo-prerađivačke industrije je potreba razvoja i unapređenja ljudskih resursa, sa fokusom na specifične vještine i znanja. Na osnovu toga, NERDA će izvršiti analizu potreba MSP-a za vještinama i znanjima, sa posebnim akcentom na oblasti marketinga i izvoza.

Nakon izvršenih analiza, NERDA će izraditi brošuru o brendiranju u drvo-prerađivačkom sektoru, te organizovati radionice iz oblasti specifičnih vještina i znanja iz marketinga i izvoza, koja sada nedostaju u drvo-prerađivačkom sektoru.

#### 2.3.1.4. Iniciranje saradnje i diskusije između predstavnika industrije i obrazovnog sistema, kako bi se odgovorilo potrebama industrije

Analiza sektora drvo-prerađivačke industrije pokazala je nedostatak raden snage sa univerzitetskim obrazovanjem kao i visoko kvalifikovanih radnika u ovoj industriji. Sljedeći problem koji je detektovan se odnosi na prekvalifikacije i dodatne obuke i usavršavanja postojećih zaposlenika.

Sa ciljem dugoročnog odgovora na smanjenje nedostataka u oblasti ljudskih resursa, NERDA će izvršiti analizu postojeće situacije u SI BiH i uraditi izvještaj koji će služiti kao baza za diskusije između predstavnika industrije i obrazovnog sistema (kako srednjoškolskog tako i univerzitetskog).

#### 2.3.1.5. Identifikacija strateških proizvoda za cijeli sektor

Analiza sektora drvo-prerađivačke industrije identifikovala je i ukazala, slično kao i analize druga dva industrijska sektora, na **nedovoljna znanja, odnosno, nedostatak znanja o zahtjevima moderne proizvodnje i strateškim proizvodima u MSP-a u sektoru drvo-prerađivačke industrije u SI BiH**. Identifikacijom strateških proizvoda biće obuhvaćen cijeli lanac vrijednosti u sektoru drvo-prerađivačke industrije. Pored toga, neophodno je unapređenje proizvodnog procesa, obezbjeđenje pravih investicija u moderna postrojenja i zamjena dotrajale i zastarjele tehnologije, na temelju korištenja već postojećih vještina i iskustava. Kako bi se odgovorilo na ovaj nedostatak, predviđeno je da NERDA i Regionalni odbor za drvo-prerađivačku industriju sprovedu istraživanje o strateškim proizvodima za drvo-prerađivačku industriju SI BiH, uključujući i izradu ABC studije, kao osnove za izradu izvještaja o strateškim proizvodima.

#### 2.3.1.6. Presentacija novih tehnologija i trendova u sektoru drvne industrije (najbolje prakse)

Na osnovu gore navedenih analiza i izvještaja, NERDA i Regionalni odbor za drvo-prerađivačku industriju će, takođe, pripremiti i izraditi brošuru o novim tehnologijama i najboljim praksama koja će biti prezentirana i distribuirana MSP-a u sektoru drvo-prerađivačke industrije.

#### 2.3.1.7. Unapređenje politike kvaliteta i certifikacije u sektoru drvo-prerađivačke industrije u SI BiH

Četvrti nedostatak koji je identifikovan u sektoru drvo-prerađivačke industrije je nepostojanje institucija za testiranje i certifikaciju proizvoda od drveta. Zbog toga je unapređenje politike kvaliteta i certifikacije tijesno povezano sa ovim nedostatkom i izvedeno na osnovu istraživanja sektora drvoprerađivačke industrije sprovedenog u fazi 1, koje je pokazalo da samo oko 5% kompanija obuhvaćenih istraživanjima primjenjuje sistem politike kvaliteta i certifikacije.

Stoga će NERDA i Regionalni odbor za drvo-prerađivačku industriju pripremiti i štampati brošuru o standardizaciji i certifikaciji u drvo-prerađivačkoj industriji kako bi podigli svijest o potrebi i prednostima uvođenja politike kvaliteta i certifikacije. Ova brošura će biti intenzivno promovisana i distribuirana u cijelom sektoru.

### **2.3.1.8. Iniciranje i promocija ideje o uspostavljanju nacionalnog instituta za testiranje drveta**

Tijesno povezana sa prethodnim aktivnostima u vezi sa politikom kvaliteta i certifikacije, analiza sektora drvo-prerađivačke industrije je identifikovala potrebu za uspostavljanjem akreditovanih laboratorija za testiranje u BiH. Studijska posjeta Latviji je, takođe, pokazala značaj uspostavljanja instituta za razvoj drvo-prerađivačke industrije, prvenstveno za razvoj novih i strateških proizvoda, ali i za pristup nacionalnoj organizaciji za testiranje materijala i proizvoda za evropska tržišta.

Sa ciljem iniciranja ideje o uspostavljanju nacionalnog instituta za testiranje drveta i proizvoda od drveta, NERDA i Regionalni odbor za drvo-prerađivačku industriju će organizovati okrugle stolove na kojima će se diskutovati o ovoj ideji i tražiti dalja podrška ovoj inicijativi.

### **2.3.2. Monitoring indikatora i ažuriranje plana aktivnosti**

Pomenute radnje će predstavljati permanentnu aktivnost fokusiranu na ažuriranje plana aktivnosti, ukoliko i kad bude postojala potreba za istim. Kroz kontinuiran rad sa Odborom i glavnim akterima, NERDA će pratiti da li postoji potreba za modifikacijom Plana aktivnosti i djelovati u skladu sa tim.

### **2.3.3. Sjednice Regionalnog odbora za sektor drvo-prerađivačke industrije**

Odbor će djelovati po istoj dinamici koja je opisana u slučaju metalo-prerađivačkog sektora (vidjeti u odjeljku 2.1.3.).

## **2.4. Zajedničke među-sektorske aktivnosti**

Uporedne analize sprovedene u tri primarna, gore navedena industrijska sektora, ukazale su na sljedeće ključne oblasti intervencija zajedničke za sva tri sektora:

- Marketing, naročito brendiranje
- Kontinuirano obrazovanje/obuka
- Certifikacija i standardizacija

Aktivnosti CREDO projekta u Fazi 2 će, stoga, biti usmjerene na obezbjeđenje specifičnog ekspertskog znanja iz ove tri oblasti, dostupnog MSP-a iz sektora.



Aktivnosti će biti koordinirane kroz tri sektorska odbora tokom prve godine, uz uključenje svih pet sektorskih odbora u drugoj godini realizacije Faze 2.

#### 2.4.1. Barometar malih i srednjih preduzeća

Ovaj novi instrument podrške MSP-a obezbijediće sljedeće koristi za aktere u SI BiH:

- Poboljšanje komunikacije između ekonomskih aktera u SI BiH (razvojnih agencija, privrednih komora, poslovnih udruženja, ministarstava, fakulteta, investitora, idr.);
- Obezbjedenje aktualnih informacija o tržištu, očekivanjima za naredni period, poslovnoj atmosferi u regiji, kao i trendovima u ključnim oblastima (prodaje, potraživanja, obaveze, uvoz, izvoz, prihodi i obrt, i dr.);
- Lakšu i bržu reakciju na eventualne promjene na tržištu, prilagođavanje situaciji i sl.;
- Obezbjedenje poslovnih informacija naročito korisnih za potencijalne investitore;
- Identifikacija tržišnih segmenata kojima je neophodna promjena (ovaj tip informacije je značajan za agencije, fakultete, ministarstva).

Kroz ove aktivnosti NERDA će uključiti određen broj menadžera MSP-a koji će biti pozvani da učestvuju u istraživanjima. NERDA je, već tokom Faze 1, pripremila i izradila upitnik za ovu svrhu i sprovela inicijalno testiranje upitnika na uzorku od 60 kompanija. Ovo je predstavljalo osnovu za prvi ciklus istraživanja barometra koji je urađen u zadnjem kvartalu 2008. godine, a tokom Faze 2 istraživanja će biti vršena na polugodišnjoj osnovi.

Barometar MSP-a će biti komplementaran sa Bazom MSP-a i NERDA će izraditi brošuru koja će sadržavati informacije prikupljene kroz istraživanja/anketu. Ova brošura će biti široko prezentirana i distribuirana na cijeloj regiji, a biće dostupna svim zainteresovanim i preko NERDA/CREDO web stranica.

#### 2.4.2. Povezivanje preduzeća (*engl. Business to Business Matching - B2B*)

Povezivanje preduzeća će biti jedna od aktivnosti zastupljena u svakom sektoru, zasnovana na NERDA-inom poznavanju sektora i sveobuhvatnoj bazi podataka malih i srednjih preduzeća. NERDA će, pored toga, imati podršku vanjskog međunarodnog eksperta koji će raditi na uspostavljanju i fasilitiranju veza između bosanskohercegovačkih i stranih kompanija.



### 2.4.3. Diseminacija sektorskih rezultata na regionalnom razvojnom forumu

Prezentacija nalaza i rezultata za svaki od sektora će biti vršena kroz Regionalni razvojni forum, koji će NERDA organizovati jednom godišnje u koordinaciji sa Odborom za regionalni ekonomski razvoj i pet sektorskih razvojnih odbora.

### 2.5. Novi sektori (IKT, industrija plastike)

Pored tri prioriteta sektora iz Faze 1 CREDO projekta, Faza 2 će uključiti i dva dodatna sektora na kojima će se raditi: informacione i komunikacione tehnologije (IKT) i industriju plastike. Metodologija koja je primijenjena na tri prioriteta sektora faze 1 biće primijenjena na nove sektore tokom 2009. godine i prvenstveno će omogućiti sljedeće:

- Pomoć u identifikaciji trenutne situacije u sektorima
- Pomoć u identifikaciji i određivanju mjerljivih ciljeva za dva dodatna prioriteta industrijska sektora: IKT i industrija plastike.
- Pomoć u identifikaciji ograničavajućih prepreka
- Pomoć u identifikaciji intervencija za pomoć MSP-a za prevazilaženje prepreka.

U okviru Faze 2 NERDA će, takođe, formirati regionalne razvojne odbore za dva nova sektora.

Dva regionalna razvojna odbora, za IKT i industriju plastike, će u svoj sastav uključiti kompetentne aktere iz odgovarajućeg lanca vrijednosti, kako bi bili u stanju da sagledaju situaciju u sektorima i identifikuju kako ograničenja tako i mogućnosti rasta i razvoja, sa snagom i uticajem da formulišu prijedloge i sprovedu promjene na lokalnom/regionalnom nivou. Opšta svrha osnivanja ovih odbora je da pruže asistenciju kompanijama u pripremi i ostvarivanju bolje pozicije sektora. U tom smislu, biće neophodno identifikovati efikasna rješenja, odnosno, setove intervencija koji će omogućiti kompanijama da povećaju nivo konkurentnosti i da budu sposobne i spremne za rast i razvoj.

Sa ciljem povećanja dodatne vrijednosti i konkurentnosti ovih industrija, odbori će:

- Identifikovati prepreke i ograničenja, kako eksterne tako i interne;
- Biti aktivno uključeni u diskusije i predlagati ciljeve za budući razvoj sektora;
- Učestvovati u studijskoj posjeti organizovanoj sa ciljem učenja na osnovu iskustava drugih država;
- Identifikovati alternativna rješenja i predložiti mjere za njihovo sprovođenje, te prezentirati rezultate javnosti.



### 3. OPĆINE/OPŠTINE

S obzirom na činjenicu da pored malih i srednjih preduzeća i općine/opštine predstavljaju ključnog aktera za NERDA-u te da su ujedno i korisnici CREDO projekta, NERDA će predložiti set aktivnosti za općine/opštine koje će biti sprovedene u okviru Faze 2 CREDO projekta. Ove aktivnosti su usmjerene na povećanje kapaciteta općina/opština da kreiraju podsticajno poslovno okruženje.

Očigledno je da općine/opštine ne mogu značajno da doprinesu direktnom otvaranju novih radnih mjesta, ali svakako imaju značajnu ulogu u stvaranju uslova za MSP-a da kreiraju i održe radna mjesta. U tom smislu, općine/opštine će biti korisnici cijele serije usluga poput sljedećih:

- Godišnji socio-ekonomski pregled regije (urađen na osnovu informacija iz teritorijalne baze podataka)
- Barometar poslovnog okruženja (polugodišnji izvještaj o trendovima koji imaju uticaj na poslovno okruženje u općinama/opštinama)
- Metodologija konkurentnosti općina/opština
- Prezentacija najboljih praksi lokalnog ekonomskog razvoja
- Organizacija regionalnog razvojnog foruma (sa ciljem promocije regije i NERDA-e, pored ostalog)

Ovaj paket CREDO intervencija će obuhvatiti sve općine/opštine u SI BiH, dok će dodatna i prilično značajna podrška njihovom razvoju biti omogućena kroz CREDO Razvojni fond. (vidjeti više u odjeljku 5.5.2. Razvojni fond)

#### 3.1. Odbor za regionalni ekonomski razvoj

Na osnovu iskustava sa Odborom za regionalni ekonomski razvoj (Odbor za RER) iz Faze 1, ovaj odbor će pretrpjeti određen modifikacije u Fazi 2. Prije svega, struktura članova odbora zahtijeva određene izmjene kako bi se formirala homogenija grupa uključenih pojedinaca. Profili uključenih članova moraju biti usklađeni sa misijom odbora.

Drugo, ali najvažnije, misija i zadaci Odbora za RER moraju biti jasno definisani sa fokusom na:

- Promociju konkurentnosti regije,
- Veze između tržišta rada i obrazovnog sistema, i
- Općinske/opštinske intervencije (uključujući neformalnu obuku), koje doprinose formalizaciji radnih mjesta.

Na polju razvoja konkurentnosti općina/opština i regije, Odbor za RER će biti uključen u proces uvođenja metodologije za ocjenu konkurentnosti općina/opština, a na osnovu iskustava stečenih kroz studijsku posjetu Hrvatskoj, organizovanoj u okviru Faze 1.



Tokom druge godine, NERDA će na pilot primjeru od pet općina/opština primijeniti Metodologiju indeksa regionalne konkurentnosti (više o Metodologiji u odjeljku 3.5.).

Veze između tržišta rada i obrazovnog sistema predstavljaju jednu slabu kariku, opšti je zaključak identifikovan kroz radionice i sastanke Odbora za RER i sektorskih odbora. Takođe, konstatovano je da je u pitanju kompleksna materija čije bi rješavanje zahtijevalo promjenu zakonodavstva na različitim nivoima. Međutim, još uvijek postoji mogućnost za Odbor za RER da se uključi u ovu oblast kroz aktivnosti koje bi vodile ka promociji potrebe za usklađivanjem obrazovnih profila sa potrebama tržišta rada, odnosno, potrebama MSP-a.

Konkretno, ove aktivnosti bi uključile promociju vještina i zanimanja koje nedostaju na tržištu rada, uglavnom zbog činjenice da učenici/studenti nisu motivisani da upisuju škole koje ih pripremaju za ta zanimanja. Drugi uzrok ovog nesklada između potreba MSP-a i obrazovnog sistema je u činjenici da neki specijalizovani treninzi i obuke uopšte ne postoje u okviru postojećeg sistema formalnog obrazovanja. Odbor za RER će se, takođe, baviti aktivnostima općina/opština koje doprinose kreiranju ili formalizaciji radnih mjesta. Takve aktivnosti uključuju, na primjer, podršku inicijativama za neformalne treninge i obuke, kao i aktivnosti uključivanja farmera u formalno zaposlenje.

Pored ova tri akciona područja, Odbor za RER će, takođe, biti uključen u rješavanje pitanja prikupljanja podataka od APIF-a i AFIP (agencije za finansijske, IT i posredničke usluge) s obzirom da je to pitanje istaknuto od strane općina/opština tokom Faze 1. Naime, pomenute agencije naplaćuju ustupanje podataka kojima raspoložu što predstavlja finansijsko opterećenje za općine/opštine kojima su potrebni ovi podaci za izradu teritorijalne baze podataka i druge analitičke svrhe. Ovo je jedna od oblasti u kojima će Odbor za RER biti angažovan i pokušati da zagovara za promjenu zakonodavstva koje dozvoljava ovakvu kupovinu podataka od APIF-a i AFIP-a (uz mogućnost ostvarivanja saradnje sa drugim projektima poput Projekta „GAP“).

### 3.2. Teritorijalna baza podataka

Teritorijalna baza podataka je dizajnirana i razvijena tokom Faze 1 i biće dalje popunjavana podacima tokom Faze 2. Po unosu podataka baza će prerasti u Regionalni informacioni sistem (IS) koji će moći da proizvede seriju izvještaja i analiza socio-ekonomskih indikatora regije.

Na taj način, IS će ponuditi mogućnost općinama/opštinama da vrše poređenje svog nivoa razvoja sa drugim općinama/opštinama u regiji, a takođe i sa prosjekom Regije i time će znatno olakšati izradu svojih lokalnih strateških planova. Pored toga, IS će predstavljati instrument za upoređivanje i kontinuirani monitoring razvojnih indikatora.

Na osnovu podataka iz IS, NERDA će pripremati godišnji socio-ekonomski pregled regije koji će biti na raspolaganju svim općinama/opštinama i drugim instancama vlasti, donatorima i međunarodnim organizacijama.

### 3.3. Barometar poslovnog okruženja

Slično Barometru za MSP-a, NERDA će uvesti i predstaviti i barometar za općine/opštine putem kojeg će NERDA mjeriti i pratiti trendove u poslovnom okruženju u regiji.

U Fazi 2, NERDA će kreirati upitnik za općine/opštine koji će se odnositi na usluge i infrastrukturu za podršku preduzetništvu. Nakon pripreme upitnika, izvršiće se njegovo testiranje na, oko, 10 općina/opština kako bi se utvrdila zainteresovanost i spremnost općina/opština da učestvuju u ovakvoj anketi. Nakon ovog početnog testiranja, sve općine/opštine će biti pozvane da učestvuju u anketi.

Na osnovu kvalitativnih podataka i rezultata dobijenih na osnovu barometra, NERDA će, na polugodišnjoj osnovi, izraditi odgovarajući izvještaj koji će biti predstavljen i distribuiran javnosti.

### 3.4. Promocija Certifikata za direktna strana ulaganja

U okviru studijske posjete Hrvatskoj, NERDA i Odbor za regionalni ekonomski razvoj su posjetili i Agenciju za razvoj Varaždinske županije "AZRA" i tom prilikom se upoznali sa procesom dobijanja certifikata za općine/opštine za direktna strana ulaganja, tzv. FDI certifikatima, za koje je agencija AZRA akreditovana. Certifikati za direktna strana ulaganja obuhvataju tri standarda koji moraju biti ispunjeni u općini/opštini koja želi steći FDI certifikat, a to su:

- Informacijski standard (obezbjeđuje da su svi podaci i informacije locirani na jednom mjestu u elektronskoj verziji i dostupni potencijalnim investitorima)
- Imovinski standard (uvođenje digitalnog katastra i zemljišnih knjiga)
- Marketinški standard (posjedovanje specifičnih marketinških vještina i znanja).

NERDA će omogućiti prezentaciju ove metodologije svim općinama/opštinama u SI BiH kako bi bile informisane o svim prednostima dobijanja certifikata za direktna strana ulaganja. Općinama/opštinama će biti ponuđeno da se uključe u proces certifikacije u zavisnosti od njihove zainteresovanosti, kapaciteta i spremnosti. Pored toga, CREDO Razvojni fond će biti na raspolaganju za sufinansiranje ovakvih intervencija.



### 3.5. Promocija Metodologije za indeks konkurentnosti

Na osnovu iskustava Republike Hrvatske i njihovog Nacionalnog vijeća za konkurentnost (NVK), NERDA će predstaviti metodologiju za utvrđivanje indeksa konkurentnosti. Hrvatsko NVK jednom godišnje publikuje Regionalni indeks konkurentnosti Hrvatske, koji je rezultat istraživanja na osnovu primjene metodologije Svjetskog ekonomskog foruma/*World Economic Forum (WEF)* i Međunarodnog instituta za razvoj menadžmenta/*International Institute for Management Development (IMD)*. “Regionalni indeks konkurentnosti Hrvatske” omogućuje detaljan uvid u konkurentnost hrvatskih regija i županija tako što mjeri i poredi konkurentnost poslovnog okruženja kao i samog poslovnog sektora. Pored toga, obezbjeđuje i alat za upoređivanje uzroka različitosti i identifikaciju potencijala i ograničenja pojedinačnih županija i regija.

Istraživanja u okviru utvrđivanja konkurentnosti hrvatskih regija i županija ovuhvataju analize kvantitativnih (statističkih) i kvalitativnih (ankete) podataka, u dvije oblasti - kvalitet poslovnog sektora (poslovanja) i kvalitet poslovnog okruženja. Rezultati dobijeni primjenom ove metodologije sačinjavaju finalne indekse konkurentnosti.

Obje metode (WEF i IMD) dijele mišljenje da se bogatstvo prvenstveno stvara na nivou preduzeća, ali da preduzeća rade u okruženju koje može ili podsticajno ili ometati njihovu konkurentnu sposobnost.

Analitički pristup izračunavanju Indeksa regionalne konkurentnosti bazira se na prepoznavanju 8 faktora, tzv. “stubova” konkurentnosti, razdvojenih u dvije grupe: A. Poslovno okruženje, i B. Poslovni sektor.

#### A. Poslovno okruženje

- Demografski podaci, zdravlje i kultura
- Obrazovanje
- Osnovna infrastruktura i javni sektor
- Poslovna infrastruktura

#### B. Poslovni sektor

- Investicije i dinamika preduzetništva
- Step en razvijenosti preduzetništva
- Ekonomski rezultati - nivo
- Ekonomski rezultati - dinamika

Svi ovi pokazatelji će biti prezentirani ključnim regionalnim akterima sa fokusom na koristi i prednosti koje donosi jedan ovakav pregled i izračunavanje indeksa konkurentnosti.



Ove aktivnosti će biti realizovane kroz koordinaciju sa Odborom za RER i usmjerene prvenstveno ka općinama/opštinama, ali i prema drugim ključnim akterima koji će predstavljati izvor informacija za slične ankete u budućnosti.

### 3.6. Regionalni razvojni forum

Uzimajući u obzir promjenljive okolnosti na globalnoj i nacionalnoj sceni koje imaju svoj uticaj na privredu Bosne i Hercegovine, predloženo je da se u SI BiH organizuje jedan novi događaj, koji bi se organizovao svake godine, a koji se potpuno uklapa u okvir CREDO projekta i misiju NERDA-a kao regionalne razvojne agencije.

U skladu sa tim, predviđeno je da NERDA bude domaćin Regionalnom razvojnom forumu SI BiH koji će okupiti sve aktere ekonomskog razvoja sa područja cijele regije i države i na kome će se diskutovati politike regionalnog ekonomskog razvoja, programi i druga relevantna pitanja i teme. Trenutno stanje ekonomije BiH nameće značajne izazove, ali, istovremeno, otvara i značajne prilike za aktere ekonomskog razvoja.

Odbor za regionalni ekonomski razvoj će, zajedno sa NERDA-om, učestvovati u organizaciji foruma i djelovati kao organizacioni komitet foruma.

Forum će učesnicima pružiti platformu za pronalaženje inovativnih rješenja, novih pristupa i prezentaciju najboljih praksi. Na forumu će biti predstavljene najbolje prakse lokalnog ekonomskog razvoja u SI BiH i širem području, što će učesnicima foruma omogućiti da uče na bazi iskustava svojih susjeda.

Takođe, to će biti prilika za umrežavanje i povezivanje sa drugim praktičarima ekonomskog razvoja. Poslovni lideri će dobiti priliku da utiču na svoje vlade na polju ekonomskog razvoja, s obzirom da je planirano da se u rad foruma uključe, pored ostalih, i opštinske, kantonalne i entitetske vlade.

Forum će graditi na temelju zajedničkog rada aktera ekonomskog razvoja, poslovnih i industrijskih lidera, predstavnika privatnog i javnog sektora i onih pojedinaca i agencija angažovanih u upravljanju i vođenju lokalnog, regionalnog i državnog razvoja.

Forum će se baviti promjenljivom dinamikom ekonomskog razvoja u BiH sa posebnim naglaskom na nove inicijative, nove strategije i nove pravce. Stoga će predstavljati pravo mjesto za prisustvo kako donatorskih organizacija, tako i ambasada u BiH, stvarajući priliku da se iz prve ruke sagledaju potrebe i identifikuju mogućnosti i prepreke. Pored toga, ambasadama i donatorskim organizacijama će biti pružena mogućnost da prezentiraju ekonomske strategije svojih država, planove i programe.

#### 4. TRŽIŠTE RADA

Strateški dokumenti proizvedeni tokom Faze 1 CREDO projekta (Integrirana ekonomska analiza i Uporedne analize industrijskih sektora), pokazali su da bi neke aktivnosti usmjerene ka prevazilaženju nesklada između ponude i potražnje na tržištu rada trebalo uključiti u CREDO Fazu 2. Gore pomenute studije su ukazale na kompleksnost tržišta rada, naglašavajući da se značajniji uticaj može ostvariti samo kroz koordinirane akcije državne, entitetskih, kantonalne i općinskih/opštinskih vlada. Rezultati se mogu očekivati samo nakon aktivnog učešća i doprinosa svih aktera u procesu ekonomskog razvoja koji bi vodio ka izmjenama zakonodavstva usmjerenim ka kreiranju novih radnih mjesta.

Tokom prve godine Faze 2 projekta CREDO predviđeno je angažovanje lokalnog eksperta na izradi studije trenutnog stanja (eng. *Position Paper*) i plana aktivnosti za tržište rada. Ovaj dokument će biti urađen u koordinaciji sa općinama/opštinama, mikro-kreditnim institucijama, NVO sektorom i akterima na tržištu rada.

Intervencije na tržištu rada će biti tijesno povezane sa CREDO aktivnostima u industrijskim sektorima. Naime, predloženo je da se podrži osnivanje Virtuelnog centra za obuku u okviru sektora prehrambene industrije. Ovaj centar će pružiti pregled obuke i specijalizovanih kurseva koji će biti postavljen u pod-sekciji NERDA-inog *web* portala i uključivaće sve relevantne informacije u vezi sa obukama za ovaj sektor. Pored toga, NERDA će izraditi i brošuru o obukama i kursevima, koja će biti distribuirana MSP-a.

Uporedna analiza sektora drvo-prerađivačke industrije pokazala je nedostatak kadrova sa univerzitetskim obrazovanjem i visoko kvalifikovanih radnika u ovoj industriji. Na osnovu analize sadašnje situacije u SI BiH, NERDA će pripremiti i izraditi izvještaj koji će služiti kao osnova za diskusije između predstavnika industrije i obrazovnog sistema (kako srednjoškolskog tako i univerzitetskog). Također je identificirana i potreba za prekvalifikacijom i dodatnim obukama kao i usavršavanjima postojećih zaposlenika.

Analiza trenutnih potreba i kapaciteta za obuke i treninge u metalo-prerađivačkom sektoru SI BiH, nametnula je pitanje osnivanja Centra za transfer znanja i tehnologija (*Centre for Knowledge and Technology Transfer - CKTT*). Naredne aktivnosti Regionalnog odbora za metalo-prerađivački sektor tokom Faze 2 projekta CREDO, trebalo bi da pruže odgovor na ovo pitanje. Pored toga, Odbor i NERDA će se angažovati na definisanju prijedloga upisne politike na fakultete tehničkih nauka i srednje tehničke škole.

Takođe, sa ciljem prevazilaženja pitanja nedostatka kvalifikovane radne snage, planirane su aktivnosti na poboljšanju saradnje između kompanija iz metalo-prerađivačkog sektora, univerziteta, škola, zavoda za zapošljavanje, vlada i dr.

Naime, predviđeno je da se radi na predstavljanju i promociji mogućnosti i prednosti izgradnje profesionalne karijere u metalo-prerađivačkom sektoru među školskom populacijom.

Pored gore navedenog, NERDA će fasilitirati posredovanje između ponude i potražnje na tržištu rada putem CREDO Razvojnog fonda. Intervencije aktera na tržištu rada će biti usmjerene ka otvaranju novih radnih mjesta kao rezultat sprovedenih obuka i usvršavanja, usklađivanja kao i kroz formalizaciju neformalnog sektora.

Intervencije Razvojnog fonda na tržištu rada će, takođe, biti usko povezane sa industrijskim sektorima i sektorskim razvojnim odborima, a očekuje se i podrška mikro-kreditnih institucija koje bi mogle biti zainteresovane za obuke i prekvalifikacije svojih klijenata kako bi povećale njihovu konkurentnost na tržištu.

Uloga NERDA će biti u pružanju podrške i koordinaciji ovih aktivnosti između industrijskih sektora, aktera na tržištu rada i općina/opština, kao i u efikasnom angažovanju Odbora za regionalni ekonomski razvoj na ovom polju.

Nakon završetka i evaluacije prve godine Faze 2, NERDA će definisati da li će intervencije u toku druge godine ostati iste ili postoji potreba za njihovom modifikacijom.

## 5. RAZVOJNI FOND CREDO PROJEKTA

Tokom prve faze CREDO projekta, NERDA je saradivala sa međunarodnim i lokalnim ekspertima, univerzitetima, nevladinim organizacijama koje se bave ekonomskim razvojem, predstavnicima MSP-a, lokalnom zajednicom, kao i institucijama koje raspolažu statističkim podacima u cilju obezbjeđivanja relevantnih informacija potrebnih za definisanje sektora, kompanija i općina/opština sa najvećim potencijalom rasta i razvoja.

Tokom druge faze NERDA će upravljati **Razvojnim fondom** putem kojeg će osigurati implementaciju intervencija koje su definisane u prvoj fazi projekta. Intervencije Razvojnog fonda će se rukovoditi ključnim preporukama/nalazima koji su prezentovani u Integrisanoj ekonomskoj analizi, Osnovnoj studiji industrijskih sektora, Uporednoj analizi, preporukama sektorskih odbora kao i Odbora za regionalni ekonomski razvoj.

Specifične projektne aktivnosti koje će se provoditi putem Razvojnog fonda će biti ko-finansirane od samih korisnika sredstava Razvojnog fonda (MSP, općine/opštine, akteri na tržištu rada). Ovaj pristup će osigurati da osmišljene intervencije reflektiraju stvarne potrebe odabranih korisnika kao i njihovo vlasništvo nad samim procesom. Očekuje se također i da princip ko-finansiranja poveća dugoročnu održivost realizovanih intervencija.

NERDA će tokom implementiranja sredstava iz Razvojnog fonda graditi vlastite kapacitete te usvajati specifična znanja vezana za procese podrške razvoju MSP-a, lokalnih institucija kao i lokalnih institucija koje pružaju podršku razvoju kapaciteta. Ove aktivnosti će ujedno predstavljati pilot fazu podrške razvoju u domenu naprednih konkurentskih faktora kao što su jačanje tehnoloških i inovacijskih kapaciteta MSP-a, informacijskih i komunikacijskih tehnologija, europeizacije, internacionalizacije, partnerstva i umrežavanja. Razvojni fond će biti značajna finansijska komponenta podrške buduće infrastrukture za podršku tehnološkom razvoju ekonomske regije SI BiH.

Funkcionisanje Razvojnog fonda će se temeljiti na principima i politikama Sida-e, EU kao i institucija BiH za ovakvu vrstu poticaja. Ujedno će se temeljiti i nadograđivati na dosadašnjim iskustvima projekata kao što su BAS, GAP, te iskustvima fondova za poticaje, koji su implementirani od strane lokalnih institucija. Principi funkcionisanja Razvojnog fonda su bazirani i na nacrtu Zakona o poticaju i promociji razvoja malih i srednjih preduzeća kao i nacrtu Strategije razvoja malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini za period 2009 - 2011.

Principi, kriteriji, struktura i način implementacije Razvojnog fonda su razrađeni u tekstu koji slijedi.

### 5.1 Osnovni principi pri implementaciji Razvojnog fonda

- Principi, politike i prakse za poticajne grantove koji su u skladu sa politikama, principima i praksama Sida-e, EU i BiH;
- Koordinacija sa donatorskim projektima koji se realizuju u regiji (npr. GAP projekat);
- Rad sa postojećim institucijama lokalne vlasti, MSP-ima i institucijama na tržištu rada (centrima, institutima za formalnu i neformalnu edukaciju i zapošljavanje);
- Podrška razvoju konsultantskog tržišta za profesionalne usluge višeg nivoa (na iskustvu projekata BAS, EUTAC, GTZ).

### 5.2 Kriteriji vezani za sektore djelovanja

Razvojni fond će svoje djelovanje za sve korisnike fokusirati na intervencije u sljedećim odabranim industrijskim sektorima (ref: NERDA Osnovna studija industrijskih sektora, Uporedna analiza sektora, Integrisana ekonomska analiza, Finalni izvještaj Faze 1 CREDO projekta):

- Metalno-pređivačka industrija
- Drvo-prerađivačka industrija



- Prehrambena industrija
- Informacione tehnologije
- Proizvodnja-prerada plastike

### 5.3 Kvalifikovani korisnici Razvojnog fonda

Kvalifikovani korisnici Razvojnog fonda su:

- 5.3.1 MSP<sup>1</sup> i njihove asocijacije
- 5.3.2 Općine/Opštine
- 5.3.3 Akteri na tržištu rada<sup>2</sup>

Dodatno će biti pozitivno vrednovane projektne ideje koje će sadržati zajedničke interese i ciljeve koje dijele dva ili više kvalifikovanih korisnika.

### 5.4 Uloga /Misija Razvojnog fonda za kvalifikovane korisnike

- **Misija Razvojnog fonda za MSP:** Kreiranje novih vrijednosti za MSP (u odabranim industrijskim sektorima (vidi tačku 3), kreiranjem novih proizvoda, servisa, tržišta i poslovnih veza, koje rezultiraju otvaranjem novih radnih mjesta i povećanjem konkurentnosti.
- **Misija Razvojnog fonda za općine/opštine ekonomske regije SI BiH:** Uspostavljanje sistemskog procesa integrisanog lokalnog ekonomskog razvoja, koji kontinuirano uključuje sve ekonomske i socijalne aktere, usmjerenog ka kreiranju poticajnog okruženja za razvoj i rast MSP-a kao i priprema za implementaciju Zakona za lokalni/regionalni razvoj, poticanje razvoja MSP-a i korištenje strukturnih fondova EU.
- **Misija Razvojnog fonda za aktere na tržištu rada:** Raditi na premoštavanju jaza između ponude i potražnje putem promocije deficitarnih zanimanja na tržištu rada, kao i kreiranje novih radnih mjesta putem koordiniranog/zajedničkog djelovanja sa MSP sektorom, Zavodima i agencijama za zapošljavanje.

---

<sup>1</sup> MSP je prema Zakonu o malim i srednjim preduzećima definisan na sljedeći način:

- Mikro preduzeća su preduzeća koja zapošljavaju 10 i manje osoba:
- Mala preduzeća su preduzeća koja zapošljavaju od 11 do 49 osoba:
- Srednja preduzeća su preduzeća koja zapošljavaju od 50 do 249 osoba.

<sup>2</sup> Institucije, NVO i druge organizacije koje se bave posredovanjem između ponude i potražnje na tržištu rada, neformalnim obukama, dokvalifikacijama i prekvalifikacijama radno sposobnog stanovništva.



## 5.5 Kvalifikovane intervencije Razvojnog fonda

### 5.5.1 Vrste kvalifikovanih intervencija Razvojnog fonda za MSP je:

- Povećanje tržišnog učešća (na lokalnom/stranom tržištu)
- Povećanje konkurentnosti u lancu vrijednosti (npr. gradnja lokalnih brendova, projekti koji idu ka stvaranju strateškog proizvoda, jačanje marketinga, promocija izvoza)
- Jačanje tehnoloških i inovacijskih kapaciteta MSP-a
- Standardizacija i certifikacija
- Umrežavanje MSP-a (eng. *B2B, B2C*)
- Povezivanje MSP sa velikim preduzećima u lancu vrijednosti
- Sektorsko i međusektorsko povezivanje MSP (mreže MSP-a i semi-klasteri)

Prednost imaju projektne ideje u kojima zajednički aplicira 2 i više MSP-a.

### 5.5.2 Kvalifikovane intervencija Razvojnog fonda za općine/opštine:

- Razvoj i primjena alata lokalnog ekonomskog razvoja (LER-a)
- Poboljšanje poslovnog okruženja za MSP-a
- Povećanje efikasnosti i konkurentnosti MSP-a i njihovih proizvoda
- Projekti od zajedničkog interesa za „geografske i tipološke klastere općina/opština“  
(multiplikativni efekti - umrežavanje općina/opština sa ciljem ostvarivanja ideja od zajedničkog interesa)
- Certifikacija za strane investicije (eng. *FDI Certification*)
- Projekti definisani u Fazi 1 CREDO projekta na osnovu socio-ekonomske analize općina/opština SI BiH
- Formalizacija neformalnog sektora u poljoprivredi
- Osnivanje ili jačanje postojećeg Garantog fonda za MSP (kriteriji-djelovanje u izabranim sektorima, uz eventualno subvencioniranje kamate od strane općina/opština).

Prednost imaju projektne ideje u kojima zajednički aplicira 2 i više općina/opština.



### 5.5.3 Kvalifikovane intervencije Razvojnog fonda za aktere na tržištu rada:

- Smanjivanje jaza između ponude i potražnje na tržištu rada putem obuka (dokvalifikacija i prekvalifikacija u skladu sa potrebama poslodavaca)
- Posredovanje prilikom zapošljavanja (usaglašavanje ponude-potražnje na tržištu rada)
- Formalizacija statusa iz neformalnog u formalno zapošljavanje (npr. registracija poljoprivrednika).

## 5.6 Principi rada Razvojnog fonda

- 1 Vodeći princip djelovanja Razvojnog fonda je transparentnost. Zbog toga će uslovi i kriteriji za apliciranje na sredstva Razvojnog fonda biti publikovani, a aplikacije će se primati na osnovu javnog poziva (najmanje dva poziva) u kojima će se definisati aplikaciona forma za kvalifikovane korisnike sredstava razvojnog fonda.
- 2 Sredstva Razvojnog fonda će se između ostalog raspoređivati po principu kofinansiranja.
- 3 Procedura odobravanja sredstva će biti detaljno definisana Pravilnikom o radu Fonda.
- 4 Odobravanje sredstava Razvojnog fonda će vršiti Odbor Fonda (Odbor će imati tri člana i njegovo osnivanje će verifikovati Sida.
- 5 Pripremu procesa prije odobravanje kao i monitoring nakon odobravanja sredstava Razvojnog fonda će vršiti NERDA tim. Sekretarsku i organizacionu podršku Fondu će pružati NERDA.
- 6 Sredstvima Fonda upravlja NERDA i odgovara za njihovu upotrebu.
- 7 Prava i obaveze korisnika sredstava Razvojnog fonda će biti regulisani posebnim ugovorima. Ugovor će predviđati nužno poštivanje svih preuzetih obaveza koja su važna za smanjivanje mogućnosti zloupotrebe i lažnih dogovora kao i pravila implementacije projekta, dužine trajanja projekta, ukupnog iznosa troškova koji će biti refundiran nakon što je projekat završen i sl.
- 8 Mehanizam isplate sredstava Razvojnog fonda će biti zasnovan na principu refundiranja sredstava (nakon završetka projekta ili kontra garancijom banke)
- 9 Evaluacija funkcionisanja Fonda će biti izvršena nakon prvog poziva, odnosno nakon evaluacije rezultata i iskustava stečenih u implementaciji projekata iz prvog poziva. Na osnovu rezultata

evaluacije moguće su i modifikacije u funkcionisanju Fonda, koje mora odobriti Sida.

10 Evaluacija efekata Razvojnog fonda će biti izvršena nakon završetka drugog poziva.

## 5.7 Finansijska struktura (raspodjela sredstava) Razvojnog fonda

Ukupna planirana veličina sredstava Fonda CREDO II faze je do 1.2 mil €.

1. Pedeset procenata (50%) sredstva Fonda će biti usmjerane na projekte MSP. Minimalni planirani broj intervencija usmjerenih prema MSP-ima iz sredstava razvojnog fonda je 40. Minimalna vrijednost projekta je 5.000 € a maksimalna 30.000 €. Ukupno planirani broj kreiranih radnih mjesta u MSP sektoru je 160.
2. Trideset procenata (30%) sredstva Fonda će biti usmjerane ka općinama/opštinama. Minimalni planirani broj intervencija sredstava Razvojnog fonda usmjerenih ka opštinama je 10 (maksimalni broj 20). Nije realno očekivati da će kao rezultat implementacije projektnih intervencija u općinama/opštinama direktno biti kreirana nova radna mjesta u toku realizacije druge faze CREDO projekta. Očekuje se da će kreiranje radnih mjesta biti indirektni rezultat implementacije projektnih ideja na dugoročnoj osnovi. Minimalna vrijednost projekata je 15.000 €, a maksimalna 75.000 €.
3. Dvadeset procenata (20%) sredstva Fonda će biti usmjerane ka akterima na tržištu rada tj. prema institucijama, organizacijama i nevladinom sektoru, koji se bave posredovanjem između ponude i potražnje na tržištu rada, neformalnim obukama, dokvalifikacijama i prekvalifikacijama radno sposobnog stanovništva. Planirana prosječna vrijednost pojedinačne intervencije (tj. kreiranog radnog mjesta) ovakve vrste intervencije na tržištu rada će biti minimalno 300 € a maksimalna 3.000 €. Ukupno očekivani broj kreiranih radnih mjesta u ovom sektoru je 170.



## 5.8 Osnovni kriteriji selekcije za odabir intervencija Razvojnog fonda

### 5.8.1 Osnovni kriteriji selekcije za odabir intervencija Razvojnog fonda za MSP

#### 5.8.1.1 Preduslovi za vrednovanje aplikacije

- MSP sa sjedištem u ekonomskoj regiji SI BiH
- Vrsta kvalifikovane djelatnosti - proizvodnja i usluge
- Djelatnost je u odabranim sektorima intervencije CREDO projekta (metalopređivačka industrija, drvo-prerađivačka industrija, prehrambena industrija, informacione tehnologije, proizvodnja-prerada plastike)
- Aplikacija mora biti u vrijednosti od 5.000 do 30.000 €
- Implementacija projekta će se izvršiti u roku od 6 mjeseci
- Visina obezbjeđenog kofinansiranja (minimum 50%)
- MSP uredno izvršava obaveze plaćanja poreza i doprinosa regulisanih zakonom

#### 5.8.1.2 Kriteriji vrednovanja/selekcije aplikacije

- Povećanje uposlenosti ili kreiranje novih radnih mjesta
  - cijena radnog mjesta
  - broj kreiranih radnih mjesta  
*60% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 60 bodova*
- Kvalitet projekta
  - održivost,
  - primjena novih tehnologija i inovacija,
  - povećanje tržišnog učešća (na lokalnom/stranom tržištu),
  - uvođenje standarda, certifikacija
  - povećanje konkurentnosti u lancu vrijednosti (npr. izgradnja lokalnih brendova),
  - ostvareno partnerstvo, umrežavanje.  
*40% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili maksimalno 40 bodova*

## 5.8.2 Osnovni kriteriji selekcije za za odabir intervencija Razvojnog fonda za općine/opštine

### 5.8.2.1 Preduslovi za vrednovanje aplikacije

- Općina/Opština pripada ekonomskoj regiji SI BiH
- Aplikacija mora biti u vrijednosti od 15.000 do 75.000 €
- Implementacija projekta će se izvršiti u roku od 6 mjeseci

### 5.8.2.2 Kriteriji vrednovanja/selekcije aplikacije

- Podsticanje ekonomskog razvoja (poboljšanje poslovnog okruženja u općini/opštini, podrška razvoju MSP, privlačenje vanjskih ili domaćih investitora/nove investicije)
  - 70% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 70 bodova
- Visina obezbjeđenog ko-finansiranja (minimalno ko-finansiranje je 50%)
  - 10% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 10 bodova
- Podrška novim zapošljavanjima
  - 20% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 10 bodova

## 5.8.3 Osnovni kriteriji selekcije za za odabir intervencija Razvojnog fonda za aktere na tržištu rada

### 5.8.3.1 Preduslovi za vrednovanje aplikacije

- Akter na tržištu rada je institucija, NVO ili druga organizacija koja se bavi posredovanjem između ponude i potražnje na tržištu rada, neformalnim obukama, dokvalifikacijama i prekvalifikacijama radno sposobnog stanovništva (što se dokazuje listom referenci).
- Vrijednost pojedinačne intervencije (tj. kreiranog radnog mjesta) ovakve vrste intervencije na tržištu rada će biti maksimalno 3.000 €.
- Implementacija projekta će se izvršiti u roku od 6 mjeseci

### 5.8.3.2 Kriteriji vrednovanja/selekcije aplikacije

- povećanje uposlenosti ili broj kreiranih radnih mjesta
  - 50% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 50 bodova



- Visina obezbjeđenog ko-finansiranja (minimalno 50%)
  - 30% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 30 bodova
- kvalitet projekta, održivost kreiranih radnih mjesta
  - 20% vrijednosti na skali ocjenjivanja ili max 20 bodova.

## 5.9 Monitoring i evaluacija Razvojnog fonda

- Monitoring realizacije intervencija Razvojnog fonda će vršiti NERDA.
- Evaluacija i revizija Razvojnog fonda će biti eksterna.
- Interna evaluacija projekta će biti izvršena nakon prvog poziva. Nakon izvršene interne evaluacije moguće je revidirati kriterije za odobravanje i dodjelu sredstava Fonda.
- Revizija projekta će biti izvršena nakon završetka projekta.

## 5.10 Indikatori uspjeha za intervencije Razvojnog fonda

### 5.10.1 Za sektor MSP

- Broj kreiranih novih radnih mjesta (kontrola održivosti u periodu 2 godine)
- Povećana „tržišna sposobnost“ ( rast prihoda, rast profita, rast profita po zaposlenom, obrt itd.)

### 5.10.2 Za općine/opštine

- broj FDI certifikata
- broj izrađenih studija izvodljivosti
- broj korisnika MSP za Garantni fond i broj kreiranih radnih mjesta
- broj novih inicijativa vezanih za poboljšnje poslovnog okruženja za poduzetnički sektor

### 5.10.3 Za aktere na tržištu rada

- broj osoba koje su bile u procesu „prekvalifikacije/dokvalifikacije“ (u većoj mjeri se odnosi na prekvalifikacije i dokvalifikacije u cilju održanja postojećih radnih mjesta)
- broj osoba koje su se zaposlile nakon prekvalifikacije/dokvalifikacije
- broj novih radnih mjesta putem posredovanja u zapošljavanju zaposlenih (putem usaglašavanja ponude i potražnje na tržištu rada, formalizacija zaposlenih u sivoj ekonomiji i poljoprivredi).

## 6. PROGRAM “POBOLJŠAJTE SVOJE POSLOVANJE”

Do kraja Faze 1, završena su tri od ukupno pet blokova prvog ciklusa programa “Poboljšajte svoje poslovanje”(engl. *Improve Your Business -IYB*), dok će završetak prvog ciklusa biti na kraju prvog kvartla 2009. godine.

Evaluacija dosadašnjeg rada u okviru ove komponente projekta, koju je izvršila NERDA, pokazala je da metodologija programa “Poboljšajte svoje poslovanje” (IYB) i primijenjeni pristup predstavljaju novinu u odnosu na ono što je do sada nuđeno na tržištu treninga i obuke u BiH. Koncept virtualnih odbora je dobro prihvaćen od strane polaznika i procjena NERDA-e je da bi u Fazi 2 donekle modifikovan Program IYB mogle sprovesti lokalna i međunarodna konsultantska kuća u saradnji.

Na osnovu povratnih informacija dobijenih od polaznika i NERDA-inih zaključaka, predloženo je da se smanji broj blokova od kojih se sastoji program. Naime, program bi mogao obuhvatati samo dva bloka (marketing i finansije), dok bi blok koji se realizuje u Švedskoj mogao biti predstavljen kao opcioni za polaznike. Sa takvim modifikacijama u programu bilo bi realistično očekivati realizaciju dva nova ciklusa Programa u Fazi 2 CREDO projekta. Međutim, završna ocjena i odluka u vezi sa komponentom IYB CREDO projekta biće donijeta nakon završetka prvog ciklusa (kraj marta 2009.) i zasnovana na prijedlogu sadašnjeg međunarodnog podugovarača za ovaj program (IFL/SDA). Detaljan opis programa i metodologije za njegovu potencijalnu realizaciju u Fazi 2 biće sadržan u novom prijedlogu podugovarača. Stoga će nastavak programa „Poboljšajte svoje poslovanje“ u Fazi 2 biti odgovornost međunarodnog podugovarača i njihovog budućeg lokalnog partnera, angažovanog od strane NERDA-e, dok će finalna odluka biti predmet odobrenja NERDA-e i Sida-e.

## KONTROLA, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE

Tokom prvog kvartala Faze 2 NERDA će razraditi detaljan plan rada, što će omogućiti kvalitetnu kontrolu projekta i odgovarajuću raspodjelu vremena na cijeli NERDA/CREDO tim.

Pored toga, NERDA će koristiti profesionalni program za upravljanje projektima (eg. *Micro Soft Project Management*) što će omogućiti uvođenje i primjenu integrisane kontrole resursa.

Predviđeno je održavanje nedeljnih koordinacionih sastanaka NERDA/CREDO zaposlenika, kao i angažovanje stranih eksperata. Po angažmanu eksperata NERDA će sa istima održavati redovne sastanke.



Imajući u vidu činjenicu da NERDA već primjenjuje funkcionalan sistem mjesečnog izvještavanja, ovi izvještaji će obuhvatiti i CREDO aktivnosti.

Kako bi osigurala kvalitetan proces kontrole, NERDA će vršiti tromjesečne interne evaluacije, usklađene sa dinamikom sjednica CREDO Savjetodavnog odbora koje će, takođe, biti organizovane tromjesečno.

## ODRŽIVOST

Dvije su komponente održivosti CREDO aktivnosti:

- Održivost akcija ključnih aktera u okviru metodologije integrisanog ekonomskog razvoja (opštine/općine, MSP-a, sektori i dr.)
- Održivost aktivnosti NERDA-e.

Tokom Faze 2 CREDO projekta biće primijenjena metodologija integrisanog ekonomskog razvoja (IER) sa ciljem uvođenja i razvoja sistematskog i holističkog lokalnog/regionalnog ekonomskog razvoja.

Kroz CREDO aktivnosti NERDA će uspostaviti stalni teritorijalni informacioni sistem u opštinama/općinama u regiji što će predstavljati osnovu za sistemsko i strateško planiranje ekonomskog razvoja na lokalnom i regionalnom nivou. Finansiranje ovih aktivnosti vršiće se kako iz opštinskih/općinskih budžeta tako i iz vanjskih programa podrške. NERDA će fasilitirati pripremu i implementaciju ovakvih projekta, sa posebnim naglaskom na zajedničke intervencije pripremljene od strane više opština.

Očekuje se da će, tokom naredne dvije godine stalna struktura razvojnih odbora za odabrane industrijske sektore biti formalizovana, kao i redovni godišnji regionalni razvojni forum. Također je predviđeno da se metodologija IER primijeni i na druge industrijske/ekonomske sektore u narednom periodu.

Pored toga, NERDA će ključnim akterima i učesnicima pružiti podršku u razvoju projektnih prijedloga pri apliciranju na različite fondove (npr. predpristupni i strukturni EU fondovi i bilateralni donatorski fondovi), što će rezultirati u novim projektnim. Aktivnosti u sektorima će biti struktuirane tako da obezbijede djelimičnu finansijsku održivost kroz obavezu učesnika da sufinansiraju određene aktivnosti. Pored toga, glavni CREDO događaji će, u perspektivi, biti organizovani na bazi kotizacije.

Tokom implementacije Faze 2 CREDO projekta NERDA će razraditi i testirati koncept i procedure CREDO Razvojnog fonda. Uspješna primjena ovih aktivnosti će omogućiti NERDA-i pristup lokalnim akterima i finansijskim institucijama, kao i međunarodnim donatorima u cilju nastavka aktivnosti Fonda.



U naredne dvije godine, CREDO će biti glavni razvojni projekat NERDA-e, identifikovan kao ključni faktor za osiguranje dugoročne održivosti NERDA-e. Tokom njegove implementacije, NERDA će osigurati programsku i finansijsku održivost kroz sljedeće aktivnosti:

- Identifikacija i priprema novih projektnih prijedloga iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja, konkurentnosti, sektorskog rasta i sl.;
- Prezentacija najboljih praksi metodologije IER i iniciranje preslikavanja projekta u druge bh regije;
- Proizvodnja specifičnih alata lokalnog/regionalnog ekonomskog razvoja (teritorijalna baza podataka, barometer MSP-a, barometer poslovnog okruženja, indeks regionalne konkurentnosti, godišnji regionalni razvojni forum, i dr.)
- Razvoj i izgradnja vlastitih kapaciteta NERDA-e, kao i kapaciteta strateških partnera NERDA-e/lokalni pružaoci usluga poslovnog razvoja, da realizuju sve navedene aktivnosti.

Kroz ovakav pristup, NERDA će razvijati svoje kapacitete kako bi ispunila svoju stratešku misiju kao regionalna razvojna agencija, a to je: jačanje i razvoj kapaciteta lokalnih i regionalnih aktera kako bi mogli da implementiraju mjere i intervencije na polju regionalnog ekonomskog razvoja, kao i fasilitiranje i koordinacija njihovih aktivnosti u realizaciji donatorskih programa, prvenstveno podržanih kroz predpristupne fondove EU.

Na samom početku Faze 2 projekta CREDO, NERDA će organizovati internu radionicu strateškog planiranja kako bi razvila detaljan plan rada. Ove aktivnosti će biti nastavljene periodičnim pregledima kako bi se osiguralo održavanje fokusa projekta.

## RIZICI I PRETPOSTAVKE

Stabilno **političko i makro-ekonomsko okruženje** u BiH, bliska saradnja, volja i interes ključnih aktera da učestvuju i podrže CREDO projekat, su glavni preduslovi za dostizanje ciljeva CREDO Faze 2. NERDA će kontinuirano raditi sa glavnim akterima na obezbjeđenju takve saradnje.

Druga rizična pretpostavka koja bi mogla imati uticaj na uspjeh projekta je nedovoljna javna i privatna podrška da se odgovori na političke i druge izazove. Aktivno uključenje poslovne zajednice, akademskih krugova i načelnika iz velikog broja općina/opština kao ključnih aktera već tokom rane faze projekta u Fazi 2, mogla bi predstavljati jednu od mjera za smanjenje **politički motivisanih smetnji**. Takođe, visok nivo transparentnosti, naročito u procesima selekcije, i česti sastanci sa predstavnicima lokalnih medija, jedna su od dodatnih mjera koja će se koristiti za upravljanje rizikom.

Dok su države sa više razvijenim ekonomijama već pogođene **recesijom** i druge ekonomije mogu biti uvučene u ova kretanja kroz smanjenje direktnih stranih ulaganja, niže doznake iz inostranstva, devizni kurs i sl. Vrlo je teško pretpostaviti da bi neka država mogla biti pošteđena ovakvih dešavanja tj. da ne osjeti određene ekonomske i socijalne posljedice globalnih kretanja. Takva situacija mogla bi pogoditi i investicione kapacitete kompanija što bi rezultiralo u smanjenju ili gubljenju njihovog interesa da sufinansiraju intervencije u okviru Razvojnog fonda.

Sa punom svješću o ovim rizicima, NERDA će obezbijediti snažnu promociju i razumijevanje prednosti i koristi intervencija Razvojnog fonda među potencijalnim korisnicima i osigurati protok informacija između glavnih aktera kako bi uspostavila sistem indikatora ranog upozoravanja.

CREDO projekat ne može biti imun na **globalnu finansijsku krizu**, koja će se široko osjetiti na polju varijabilnog deviznog kursa (između SEK i EURO). Ovo ne bi trebalo da predstavlja prepreku implementaciji projekta, ali bi moglo da ima uticaja na budžet. Stoga će NERDA pomno pratiti finansijsko upravljanje projektom i obezbijediti prostor za budžetske rezerve. Jedna od dodatnih mjera će biti promptna konverzija prenesenih sredstava iz SEK u EUR, kako bi se osigurala maksimalna iskorištenost sredstava.

Na osnovu lekcija naučenih tokom Faze 1, neke od aktivnosti u Fazi 2 mogle bi biti pogođene **nekonzistentnim socio-ekonomskim podacima** i činjenicom da općine/opštine nemaju lak i jednostavan pristup podacima neophodnim za funkcionisanje teritorijalnog informacionog sistema.

Na ovaj rizik NERDA će odgovoriti intenzivnom kampanjom na podizanju svijesti općina/opština i drugih izvora podataka o izuzetnom značaju ovog pitanja za uspješnu realizaciju drugih aktivnosti. Zagovaranje za obezbjeđenje i ustupanje statističkih informacija općinama/opštinama bez naknade vršiće se kroz saradnju sa GAP projektom.

