



IZVJEŠTAJ O ODRŽIVOM POSLOVANJU

Mapiranje ciljeva održivog razvoja u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini





IZVJEŠTAJ O ODRŽIVOM POSLOVANJU

Mapiranje ciljeva održivog razvoja u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Sadržaj

Opći uvod.....	7
Sažetak	10
Lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi u Bosni i Hercegovini	14
Lanac vrijednosti	16
Tabela povezivosti za sektor proizvodnje namještaja.....	17
Izrada poslovnih pokazatelja	26
Metodološki pristup.....	26
Poslovni pokazatelji.....	27
Nivo uključenosti preduzeća u provođenje ciljeva održivog razvoja	30
Primjeri dobre prakse	32
Veza između poslovnih praksi održivosti i finansijske performanse.....	37
Nedostaci/ograničenja kapaciteta	38
Preporuke i konkretne mjere.....	40
Lanac vrijednosti u proizvodnji dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini	42
Lanac vrijednosti	44
Tabela povezivosti za sektor proizvodnje dijelova automobila	45
Izrada poslovnih pokazatelja	52
Metodološki pristup	52
Poslovni pokazatelji	53
Primjeri dobre prakse	57
Veza između prakse održivosti i finansijske performanse kompanija	60
Nedostaci /ograničenja kapaciteta	61
Preporuke i konkretne akcije	62
Zaključak.....	64
Prilozi	66
Prilog 1 – Tabela povezivosti (model)	66
Prilog 2 – Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi.....	67
Prilog 3- Sažet prikaz prikupljenih rezultata (sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade)...	69
Prilog 4– Opis odabranih prioritetnih pokazatelja (sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade).....	71
Prilog 5- Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti u dobavljanju dijelova u automobilske industrije	77
Prilog 6 – Sažet prikaz prikupljenih rezultata	78
(dobavljači u automobilskoj industriji)	78
Prilog 7 – Opis odabranih prioritetnih pokazatelja	79
(dobavljači u automobilskoj industriji)	79

Lista skraćenica

BiH	Bosna i Hercegovina
CITES	Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (Konvencija o međunarodnoj trgovini ugroženim vrstama divlje faune i flore)
CNC	Computer Numerical Control (računarska numerička kontrola)
CSR	Corporate social responsibility (korporativna društvena odgovornost)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj)
EU	Evropska unija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
GEF	Global Environment Facility (Fond za globalni okoliš)
HS	Harmonized System (uskladijeni sistem)
IMM	Internationale Möbel Messe
ITC	International Trade Centre (Međunarodni trgovinski centar)
KDBIH	Klasifikacija djelatnosti u Bosni i Hercegovini
LIND	Product safety testing lab (Laboratorija za ispitivanje sigurnosti proizvoda)
MDF	Medium Density Fiberboard (srednje gusta ploča vlakatnica-medijapan)
MOW	Messe Ostwestfalen
NERDA	Northeast Economic Region Development Agency (Regionalna razvojna agencija za sjeveroistočnu ekonomsku regiju BiH)
PREDA	Agency for Economic Development of the City of Prijedor (Agencija za ekonomski razvoj grada Prijedora)
R&D	Research and development (istraživanje i razvoj)
REDAH	Regional Development Agency for Herzegovina (Regionalna razvojna agencija za Hercegovinu)
REZ	Regional Development Agency operating in Central BiH Region (Regionalna razvojna agencija za regiju središnje BiH)
RS	Republika Srpska
SDG	Sustainable Development Goals (Ciljevi održivog razvoja)
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency (Razvojna agencija za sarajevsku ekonomsku regiju)
SME	Small and medium enterprise (mala i srednja preduzeća)
UNDP	United Nations Development Programme (Razvojni program Ujedinjenih nacija)
USD	United States dollars (američki dolar)
VC	Value chain (lanac vrijednosti)
VPA	Voluntary Partnership Agreement (dobrovoljni sporazum o partnerstvu)
WMTA	Wood Metal Training Academy (ustanova za obrazovanje odraslih u drvnom i metalnom sektoru)
ZEDA	Zenica Development Agency (Zenička razvojna agencija)

Opći uvod

Programom Ujedinjenih nacija za održivi razvoj do 2030. godine (Agenda 2030) naglašeno je da privreda ima ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja. Mnoga preduzeća širom svijeta usklađuju svoje strategije s ciljevima održivog razvoja koji sadrže globalno usaglašeni skup podciljeva za rješavanje najvećih, gorućih društvenih, okolišnih i ekonomskih izazova u svijetu, te time preduzećima pružaju savršeni okvir za izvještavanje i prepoznavanje svog utjecaja i njegovog doprinosa društvu. Međutim, evidentno je da ne postoji jedinstveni skup poslovnih pokazatelja kojim bi se mjerili utjecaj i doprinos privrednih društava, posebno ako uzmemu u obzir domaći kontekst u kojem ona posluju. Kada budu uspostavljeni, takvi pokazatelji će omogućiti preduzećima da budu transparentna u pogledu svog poslovanja, investitorima da donose argumentirane odluke, dok će organima vlasti pružiti uvid u način na koji privreda doprinosi ostvarivanju ciljeva u njihovoј zemlji.

Cilj projekta «Mapiranje ciljeva održivog razvoja (COR) u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini» je izvršiti mapiranje ciljeva održivog razvoja u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u BiH u cilju utvrđivanja pokazatelja ciljeva održivog razvoja za mjerjenje utjecaja pojedinačnih dijelova odabranog lanca vrijednosti. Projekat pruža osnovu za ugrađivanje ciljeva održivog razvoja u ove dvije rastuće industrijske grane u zemlji, čime postavlja osnovni okvir za praćenje njihovog učinka u pogledu ostvarivanja podciljeva iz okvira ciljeva održivog razvoja. Evidentno je da preduzeća u BiH nisu duboko uključenje u praksi izvještavanja o postizanju ciljeva održivog razvoja, te stoga vjerovatno neće ni biti među globalnim liderima u ovoj oblasti. Generalno, mnoge kompanije u BiH još uvijek zaostaju u pogledu mjerjenja i izvještavanja o tehnologiji, ekološkom otisku, ljudskom kapitalu, itd. Međutim, potrebno je naglasiti da čak i u takvoj situaciji postoji mogućnost koja bi se mogla iskoristiti u pravcu integracije ciljeva održivog razvoja u strategije privatnog sektora u BiH. Metodologija korištena u ovom projektu predstavlja inovativni pristup identificiranju pokazatelja za praćenje napretka u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja koji mogu biti od pomoći u mjerenu i praćenju načina na koje ove industrijske grane utječu na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja (i načina na koje ovise o njima). Postoji nekoliko važnih principa koji leže u osnovi ove metodologije:

- Fokus je stavljen na konkretne sektore, a ne na pojedinačna preduzeća – jedinica analize u ovom projektu je određeni sektor (proizvodnja namještaj i proizvodnja dijelova za automobile);
- Snažan fokus na kombiniranje globalnog i lokalnog konteksta – fokus na globalne ciljeve i okvire izrađene od strane Inicijative za globalno izvještavanje (GRI)¹, mreže Global Compact Ujedinjenih nacija (UNGC)² i globalne mreže PwC, kao i na određene specifične karakteristike lokalnog konteksta i odabranih sektora (sektor proizvodnje namještaja i sektor proizvodnje dijelova za automobile);
- Korištenje tabela povezivosti i za sektor proizvodnje dijelova za automobile i za sektor proizvodnje namještaja – u kojima se opisuje proces stvaranja vrijednosti u danoj industrijskoj grani od početka do kraja. Tabele pokazuju način na koji su razni elementi međusobno povezani, objedinjujući vanjsku perspektivu aktera u lancu vrijednosti i unutrašnju perspektivu strategije kompanije, povezujući ih s utjecajem industrije i s ovisnošću o ciljevima održivog razvoja. Za model tabele/matrice povezivosti vidi Prilog 1;
- Fokus na strani utjecaja, koliko je to moguće i razumno (izlazni proizvod → ishodi → utjecaj) – jasno i eksplicitno opisujući kako se ulazna sredstva transformiraju u izlazne proizvode /ishode/utjecaj, stvarajući čvrst temelj za izradu pokazatelja koji će obuhvatiti aspekte koje je potrebno mjeriti (pokazatelji s najvećim utjecajem); praktičan pristup određenom broju pokazatelja i nastojanjima na strani malih i srednjih preduzeća (u skladu s veličinom preduzeća i lokalnim okruženjem).

1 Globalna inicijativa za izvještavanje (Global Reporting Initiative (GRI)) je nezavisna međunarodna organizacija koja je pionir u izvještavanju o održivosti koje je uvela 1997. godine (više na: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>)

2 UN Global Compact (UNGC) je dobrovoljna inicijativa Ujedinjenih nacija, utemeljena na predanosti generalnih direktora da provode univerzalne principe održivosti i preduzme korake kojim će podržati ciljeve Ujedinjenih nacija (više na: www.unglobalcompact.org)

U središtu kompletne metodologije se nalazi tabela/matrica povezivosti, a projekat se sastoji od četiri zadatka, u skladu s opisom poslova i zadataka u okviru projekta:

1. Izrada plana rada i metodologije,
2. Mapiranje ciljeva održivog razvoja u odnosu na ciljne lance vrijednosti,
3. Izrada skupa poslovnih pokazatelja,
4. Izrada izvještaja o održivom poslovanju.

Prvi zadatak se odnosi na izradu metodologije, kao što je prethodno objašnjeno. Drugi zadatak se odnosi na uredsko istraživanje u podršci mapiranju podciljeva u okviru ciljeva održivog razvoja u odnosu na tabelu povezivosti, a na osnovu postojećih lanaca vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i sektoru proizvodnje dijelova za automobile, koristeći pritom sve dokumente koji su na raspolaganju u zemlji, kao i strateške dokumente UNDP-a (Strateški plan UNDP-a i Teorija promjene 2018.-2021.). Ova analiza je stručnjacima u navedenim granama industrije pružila osnovu za pretakanje lanaca vrijednosti u pravce učinka za oba sektora i prepoznavanje ključnih elemenata tabela povezivosti.

Tabela povezivosti – alat za objedinjavanje informacija

Nefinansijsko izvještavanje od strane kompanija u BiH, ukoliko postoji, još uvijek je uglavnom usmjereno na pokazatelje ulaznih sredstava (input) i izlaznih proizvoda (output), a ne na pokazatelje utjecaja (informacije o upravljanju koje vam kazuju nešto o vrijednosti koju stvarate za svoje interesne strane). Tabela/matrica povezivosti proširuje obim izvještavanja na cijelokupan lanac vrijednosti, usmjeravajući se na vrijednost/ciljeve interesnih strana. Analizom njegovih ključnih funkcionalnih oblasti i komponenti unutar tabele povezivosti obuhvaćeni su ključni faktori uspjeha, rizici i pokazatelji. Analiza ključnih funkcionalnih oblasti i identificiranje ključnih elemenata tabele povezivosti omogućavaju identificiranje svih relevantnih ciljeva održivog razvoja koji utječu na sve sastavne dijelove lanca vrijednosti. Model tabele/matrice povezivosti je prikazan u Prilogu 1.

Treći zadatak je počeo pripremom i provođenjem online anketnog istraživanja među malim i srednjim preduzećima u oba ciljna lanca vrijednosti u cilju prikupljanja podataka relevantnih za identificirane ciljeve održivog razvoja. Nakon preliminarne analize odgovora na upitnik koji su dobiveni od 24 odabrana mala i srednja preduzeća iz obje grane industrije, organiziran je odlazak na nekoliko lokacija kako bi se rezultati istraživanja nadopunili. Anketno istraživanje i terenske posjete su provedene kako bi se:

- utvrdio nivo poslovanja u održivim poslovnim praksama (vezanim za ciljeve održivog razvoja) i prikupili primjeri dobre prakse malih i srednjih preduzeća u ciljnim sektorima. Konkretno, cilj je bio utvrditi najbolje prakse koje jasno pokazuju vezu između održivosti i snažne finansijske performanse poslovanja;
- utvrdio sadašnji nivo izvještavanja i korištenih pokazatelja, uključujući i:
 - ambiciju/volju preduzeća da prikupljaju podatke,
 - praktične implikacije prikupljanja podataka,
- utvrdili nedostaci/ograničenja kapaciteta preduzeća da izvještavaju o svojim aktivnostima/poslovnim procesima vezanim za utvrđene prioritete među ciljevima održivog razvoja;
- formulirali i predložili konkretni pokazatelji na osnovu zapažanja iz ove aktivnosti konkretno u cilju unaprjeđenja poslovanja i stvaranja dugoročne koristi. Pokazatelji se podudaraju sa sadašnjim nivoom zrelosti sektorâ koji se razmatraju. Također su date preporuke/razmišljanja o dalnjem unaprjeđenju performansi (prema ovim pokazateljima).

Četvrti zadatak je rezultirao izradom Izvještaja o održivom poslovanju koji pruža uvid u najbolje prakse postizanja održivosti u oba ciljna sektora i omogućava kompanijama da generiraju dugoročni rast i prosperitet, a da pritom doprinose zajednicama u kojima obavljaju svoju djelatnost, kao i okolišu. Generalno, Izvještaj je usmjerен na:

- analizu veza između ciljne industrijske grane i šireg društvenog, ekonomskog i okolišnog okruženja u kojem posluje;
- izglede ciljne industrijske grane da se razvija u širem ekosistemu u kojem djeluje uslijed svoje veće usklađenosti s ciljevima održivog razvoja;
- sumiranje rezultata mapiranja, izradu poslovnih pokazatelja i izradu smjernica za povezivanje kompanija s provođenjem ciljeva održivog razvoja.

Sažetak

Izvještaj o održivom poslovanju predstavlja inovativni pristup utvrđivanju pokazatelja ostvarivanja ciljeva održivog razvoja u lancu vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i sektoru proizvodnje dijelova za automobile koji mogu biti od pomoći prilikom mjerjenja i praćenja načina na koji lanci vrijednosti utječu na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja i kako ciljevi održivog razvoja utječu na pojedinačne dijelove odabralih lanaca vrijednosti. Krajnji cilj je smanjiti jaz između postojećih poslovnih praksi u ciljnim sektorima i principa ciljeva održivog razvoja i njihovih podciljeva. U Izvještaju su predstavljeni ciljevi održivog razvoja s najvišim utjecajem na lanac vrijednosti na nivou sektora, kao i pokazatelji (polazišni i ciljni) radi utvrđivanja općih i specifičnih ciljeva smanjenja jaza između postojećih poslovnih praksi unutar ciljnih lanaca vrijednosti i ciljeva održivog razvoja i odgovarajućih podciljeva. Osim toga, Izvještaj daje uvid u najbolje prakse postizanja održivosti u dva ciljna sektora, čime se omogućava kompanijama da generiraju dugoročni rast i prosperitet, a da pritom doprinose zajednicama u kojima obavljaju svoju djelatnost, kao i okolišu. Potrebno je naglasiti da je Izvještaj urađen u okviru konzultativnog procesa, kroz anketna istraživanja i direktan rad s predstavnicima relevantnih kompanija iz oba sektora, te kroz oslanjanje na savjetodavnu podršku Radne grupe za ciljeve održivog razvoja i privatni sektor, koju je uspostavio UNDP.

Bosansko-hercegovačka preduzeća iz dva ciljna sektora trebaju koristiti informacije iz ovog Izvještaja kao polazište u rješavanju i usklađivanju svojih poslovnih strategija s ciljevima održivog razvoja. Generalno, analize su potvrdile da bh. kompanije još uvjek uveliko zaostaju u pogledu mjerjenja i izvještavanja o mnogim pokazateljima koji su relevantni za koncept održivosti per se, kao što su, naprimjer, tehnologija, ekološki otisak, ljudski kapital, itd., koji se trebaju smatrati prioritetom, posebno za kompanije koje su primarno orijentirane na izvoz. Međutim, iako kompanije u BiH nisu u velikoj mjeri uključene u izvještavanje o ostvarivanju ciljeva održivog razvoja i vjerovatno neće biti među globalnim liderima u ovoj oblasti, zapažanja u određenim segmentima (ukupan broj zaposlenih, broj zaposlenica, obrazovanje i obuka, istraživanje i razvoj, itd.) ukazuju na postojanje čvrste osnove za promoviranje dobrih praksi i pojedinačnih doprinosova kompanija ostvarivanju ciljeva održivog razvoja na svakodnevnoj osnovi. Ipak, anketno istraživanje i razgovori s predstavnicima preduzeća u oba sektora pokazuju da nivo njihove uključenosti u prakse vezane za provođenje ciljeva održivog razvoja ovisi, prije svega, o veličini i snazi preduzeća, ali i o jedinstvenoj korporativnoj kulturi na koju utječu brojni unutrašnji i vanjski faktori, kao što su konkurenčija, segment proizvoda, međunarodni standardi, lokalitet i konkretna faza razvoja kompanije).

Poslovni pokazatelji predstavljeni u ovom Izvještaju utvrđeni su pomoću tabele povezivosti i pravaca učinka, povezujući održivost s finansijskom performansom poslovanja. Polazišni pokazatelji su izrađeni na osnovu zapažanja iz anketnog istraživanja za oba sektora, dok predloženi ciljni pokazatelji predstavljaju očekivane ishode na osnovu identificiranih trendova unutar ciljnih sektora. S obzirom da se BiH bori s nedostatkom vjerodostojnih i razvrstanih podataka, kao i s nedostatkom pokazatelja na putu svog razvoja, u ovom Izvještaju smo nastojali popuniti ovu prazninu tako što smo definirali skup poslovnih pokazatelja koje je lako pratiti i koji će obuhvatiti utjecaj i doprinos preduzeća ostvarivanju ciljeva održivog razvoja u narednom periodu.

Tabela u dalnjem tekstu daje pregled utvrđenih poslovnih pokazatelja u okviru relevantnih ciljeva održivog razvoja i polazišne/ciljne vrijednosti za obje ciljne industrijske grane:

:

Poslovni pokazatelj	Polazišna vrijednost (2018.)	Ciljna vrijednost (2030.)	Cilj održivog razvoja
Sektor drvoprerade i proizvodnje namještaja	Udio zaposlenih u kompanijama koji su uključeni u aktivnosti na stručnoj obuci i obrazovanju	45%	55% COR 4 Osigurati inkluzivno, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve
	Udio zaposlenih u kompanijama koji su kroz obuku ospozobljeni da koriste nove tehnologije	21%	40% COR 8 Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dosljedan rad za sve
	Postotak sirovina iz domaćih izvora u finalnom proizvodu	61%	75% COR 8 Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dosljedan rad za sve
	Sirovine kao postotak prodaje	51%	40% COR 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost
	Postotak vlastitog dizajna u portfoliju	54%	67% COR 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost
	Udio kompanija koje sarađuju s naučnim/istraživačkim institucijama (zavodima, univerzitetima) u provođenju projekata ili aktivnosti istraživanja i razvoja ili inovacija	U prosjeku 4,35 suradničkih projekata / aktivnosti po kompaniji	U prosjeku 6 suradničkih projekata / aktivnosti po kompaniji COR 12 Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje
	Postotak kompanija koje koriste sloganе i oglašavanje s naglaskom na pitanja klimatskih promjena	50%	75% COR 13 Poduzeti hitne mјere u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica
	Broj klastera ili drugih oblika udruživanja preduzeća u kojima kompanije sudjeluju	U prosjeku 1,11 po kompaniji	U prosjeku 2 po kompaniji COR 17 Ojačati načine i sredstva provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj

Poslovni pokazatelj	Polazišna vrijednost (2018.)	Ciljna vrijednost (2030.)	Cilj održivog razvoja
Sektor proizvodnje dijelova za automobile	Udio zaposlenih u kompanijama koji sudjeluju u aktivnostima na stručnoj obuci i obrazovanju	30%	40% Osigurati inkluzivno, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve
	Udio zaposlenih u kompanijama koji su ospozobljeni kroz obuku da koriste nove tehnologije	14%	20% COR 8 Promovirati kontinuiran, inkluzivan i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve
	Udio kompanija koje sarađuju s naučnim/istraživačkim institucijama (zavodima, univerzitetima) u provođenju projekata ili aktivnosti istraživanja i razvoja ili inovacija	66,7%	80% COR 12 Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje
	Broj klastera ili drugih oblika udruživanja preduzeća u kojima kompanije sudjeluju	U prosjeku 1,33 po kompaniji	2 klastera po kompaniji COR 17 Ojačati načine i sredstva provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj

Procjena lanca vrijednosti u drvopreradi i proizvodnji namještaja, skupa s rezultatima konzultativnog procesa provedenog s Radnom grupom za ciljeve održivog razvoja i privatni sektor, potvrđuju da preduzeća koja se bave preradom drveta i proizvodnjom namještaja u BiH imaju najveći utjecaj na ostvarivanje sljedećih ciljeva održivog razvoja:

- **Cilj 4** Osigurati inkluzivno, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve;
- **Cilj 8** Promovirati kontinuiran, inkluzivan i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve;
- **Cilj 9** Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost;
- **Cilj 12** Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje;
- **Cilj 15** Zaštiti, obnoviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosistema, održivo gazdovati šumama, suprotstavljati se dezertifikaciji, zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljišta i zaustaviti gubitak biodiverziteta;
- **Cilj 17** Ojačati načine i sredstva provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Najvažniji pokazatelji utvrđeni za ovaj sektor odnose se na obrazovanje i obuku, uvjete dostojanstvenog rada, energetsku efikasnost i unaprjeđenje proizvodne baze putem nabavke nove opreme, postizanja standarda kvalitete ili provođenja poslovnih unaprjeđenja i na razvoj novih proizvoda s naglaskom na vrlo bitno promoviranje bh. sektora proizvodnje namještaja i drvoprerade.

Situacija je slična i u sektoru automobilske industrije; u toku procjene je ustanovljeno da preduzeća za proizvodnju dijelova za automobile u BiH imaju najveći utjecaj na postizanje sljedećih ciljeva održivog razvoja:

- **Cilj 4** Osigurati inkluzivno, pravično kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve;
- **Cilj 8** Promovirati kontinuiran, inkluzivan i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve;
- **Cilj 9** Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost;
- **Cilj 12** Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje;
- **Cilj 17** Ojačati načine i sredstva provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Izrađeni pokazatelji u sektoru proizvodnje dijelova za automobile povezani su s obrazovanjem i uvjetima rada, upotreboom novih tehnologija, nivoom inovativnosti, istraživanja i razvoja i nivoom partnerstava u zemlji i inostranstvu.

Zapažanja za oba sektora pokazuju da se ključni nedostaci i ograničenja u smislu efikasnog usklađivanja poslovnih procesa s identificiranim prioritetima među ciljevima održivog razvoja uglavnom odnose na razvoj radne snage, potrebu za konstantnom obnovom tehnologija i poslovnih procesa, na podršku inovativnim djelatnostima, kao i na slabu infrastrukturu i neefikasnost institucija/organa vlasti koji bi trebali pružati podršku. Također se odnose i na ograničenu saradnju među preduzećima. Prepoznati nedostaci su istovremeno i izvor preporuka koje se mogu iskoristiti za integriranje ciljeva održivog razvoja u poslovne operacije tih kompanija i identificiranje novih poslovnih mogućnosti u tim sektorima u BiH.

U sektoru proizvodnje namještaja i drvoprerađe preporuke za unaprjeđenje ovog lanca vrijednosti obuhvataju razne aktivnosti, kao što su, između ostalog, poboljšanje saradnje s obrazovnim institucijama na unaprjeđenju formalnog i neformalnog obrazovanja mladih i odraslih i rješavanju nedostatka kvalificiranog osoblja, utvrđivanje potreba za novim znanjem i vještinama koje su relevantne za daljnji razvoj, bolje poštivanje novih propisa i politika vezanih za gazdovanje šumama u BiH, prije svega kroz korištenje prirodnih resursa, niži nivo zagađenosti i veću energetsku efikasnost ili unaprijeđenu saradnju i povjerenje među kompanijama i izgradnju kapaciteta za saradnju u cilju povećanja konkurentnosti i jačanja održivosti poslovnih operacija, itd.

U sektoru proizvodnje dijelova za automobile preporuke su usmjerene na aktivnosti koje su neophodne radi unaprjeđenja radne snage i jačanja saradnje i partnerstava, kao i u sektoru proizvodne namještaja i drvoprerađe, ali su također povezane i s jačanjem proizvodne osnove u smislu novih tehnologija ili uvođenja relevantnih standarda kvalitete i certificiranja.

Na kraju, preporučuje se da državni organi BiH donesu odluku o institucionalizaciji praćenja definiranih pokazatelja, s obzirom da većina njih može biti «snimljena» samo putem redovnog godišnjeg istraživanja i naročitih poslovnih statističkih podataka koji se prikupljaju od preduzeća. Međutim, nije jasno ko će biti nadležan za prikupljanje tih informacija s obzirom da je poslovna statistika u nadležnosti entitetskih zavoda za statistiku koji su nadležni za prikupljanje podataka od preduzeća.

Lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi u Bosni i Hercegovini

Cilj projekta «Mapiranje ciljeva održivog razvoja (COR) u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini» je izvršiti mapiranje ciljeva održivog razvoja u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i drvoprerade u BiH u cilju utvrđivanja pokazatelja ciljeva održivog razvoja koji imaju utjecaj na pojedinačne dijelove lanca vrijednosti. Mapiranje ciljeva održivog razvoja je bazirano na postojećem lancu vrijednosti koji je identificiran u analizi koju je UNDP proveo 2016. godine. Odabrani pokazatelji (polazišni i ciljni) će se koristiti za određivanje općih i specifičnih ciljeva koji se odnose na smanjenje jaza između postojećih poslovnih praksi unutar lanca vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi i ciljeva održivog razvoja i odgovarajućih podciljeva. Projekat je poslužio kao osnova za ugradnju ciljeva održivog razvoja u sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade, čime se uspostavlja osnovni okvir za praćenje njegovog učinka u odnosu na podciljeve održivog razvoja.

U proteklih 15 godina sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade u BiH je znatno uznapredovao. Od sektora niske dodatne vrijednosti koji uglavnom osiromašuje resurse izrastao je u jedan od sektora koji naviše doprinose, s preko 1.331 progresivnih i energičnih preduzeća (uglavnom mala i srednja preduzeća)³. Međutim, to još uvijek nije dovoljno u smislu globalne konkurentnosti i cjelokupnog pozicioniranja. Značajan potencijal leži u jedva iskorištenom segmentu tapeciranog namještaja i namještaja izrađenog od kombiniranih materijala (drvno, metal, staklo, kamen, koža, tekstil). U ITC tabeli⁴ u daljem tekstu sumiran je i upoređen izvoz drveta i namještaja u '000 USD (#44 i #94 prema uskladenom sistemu – HS).

ITC tabela

SAŽET PRIKAZ PETNAESTOGODIŠNJEVIZVOZA SEKTORA NAMJEŠTAJA I DRVOPRERADE U BIH (U '000 USD)			
UVOZNICI	SVIJET 44 (DRVNO I DRVNI PROIZVODI)	SVIJET 94 (NAMJEŠTAJ)	RAZLIKA
Izvezena vrijednost 2003.	126,816	90,465	-36,351
Izvezena vrijednost 2004.	218,506	94,486	-124,020
Izvezena vrijednost 2005.	235,782	141,885	-93,897
Izvezena vrijednost 2006.	304,581	259,526	-45,055
Izvezena vrijednost 2007.	366,515	312,717	-53,798
Izvezena vrijednost 2008.	368,351	385,857	17,506
Izvezena vrijednost 2009.	270,208	375,765	105,557
Izvezena vrijednost 2010.	274,958	451,095	176,137
Izvezena vrijednost 2011.	347,154	532,301	185,147
Izvezena vrijednost 2012.	321,706	521,997	200,291
Izvezena vrijednost 2013.	382,128	587,361	205,233
Izvezena vrijednost 2014.	429,727	619,891	190,164
Izvezena vrijednost 2015.	372,795	548,121	175,326
Izvezena vrijednost 2016.	403,317	601,434	198,117
Izvezena vrijednost 2017.	442,477	661,197	218,720
Izvezena vrijednost 2018.	480,544	677,280	196,736

³ ITC tabela

3 Prema podacima iz 2017., sektor obuhvata 1.331 kompaniju sa oko 23.880 zaposlenih; 1.088 kompanija su registrirane pod šifrom djelatnosti #16 (KDBIH2010 – primarna prerada osim namještaja) i zapošljavaju 14.895 radnika, dok se 243 kompanije se vode pod šifrom djelatnosti #31 (KDBIH 2010 – proizvodnja namještaja) i zapošljavaju 8.985 radnika. Ove brojke bi se trebale uzeti s rezervom zbog činjenice da značajan broj kompanija nije ažurirao svoju šifru djelatnosti: veći broj kompanija se iz primarne prerade i eventualno proizvodnje dijelova namještaja razvio u proizvođače namještaja. Ovo potvrđuje struktura prihoda 5 kompanija (s liste vodećih 20 kompanija) koje se vode pod šifrom #16 prema klasifikaciji KDBIH iz 2010.

4 ITC Trademap / <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Tokom posljednje tri godine došlo je do porasta ukupnih prihoda u oba podsektora. Tako je ukupan prihod u 2017. godini iznosio blizu 1,1 milijardu USD. Pozitivno je to što su proizvođači namještaja očigledno doživjeli relativno visok rast prihoda u posljednje tri godine, u poređenju s preduzećima koja se bave primarnom preradom: prihod proizvođača namještaja je porastao za 32,6%, dok su prihodi preduzeća koja se bave primarnom preradom porasli za 22%. 1.088 preduzeća s registriranom djelatnošću primarne prerade drveta imalo je ukupan prihod u iznosu od 1201 miliona, dok je ukupan prihod 234 preduzeća koja su registrirana kao proizvođači namještaja iznosio 636 miliona. Važno je naglasiti da je zaposlenost u preduzećima za proizvodnju namještaja porasla od 2015. do 2017. sa 19% (2015.) na 25% (2017.). U BiH, 331 preduzeće posjeduje certifikat Vijeća za nadzor nad šumama (FSC)⁵, dok neka javna šumska privredna društva ne posjeduju takav alat koji osigurava i promovira održivo gospodarenje šumskim resursima.

Da bi se u potpunosti shvatila postojeća dinamika u ovom sektoru, neophodno je istražiti uvoz drveta i drvnih proizvoda koji je u 2018. godini dostigao iznos od 175 miliona USD. Glavne zemlje porijekla su Hrvatska, Slovenija i Austrija. Kada se pobliže sagleda struktura uvoza, može se primjetiti da BiH uvozi uglavnom rezanu građu hrasta i oraha, ivericu, medijapan (MDF) i furnir. Razlog za povećani uvoz drveta i drvnih proizvoda leži u niskoj kvaliteti hrasta i nedostatku fabrika za proizvodnju iverice u BiH.

Drugi vrlo bitan faktor koji utječe na neto dobit sektora proizvodnje namještaja i drvoprerađe u BiH je radna snaga. Povećanje proizvodnje s dodatnom vrijednosti i prijelaz s primarne proizvodnje na finalizaciju proizvoda povećava potražnju za kvalificiranom radnom snagom. S druge strane, veliki broj kvalificiranih radnika napušta zemlju u potrazi za boljim uvjetima rada u razvijenim industrijama u EU, čime se potiče rast plata i kontinuirano unaprjeđenje uvjeta rada u kompanijama s jasnom vizijom i strategijom.

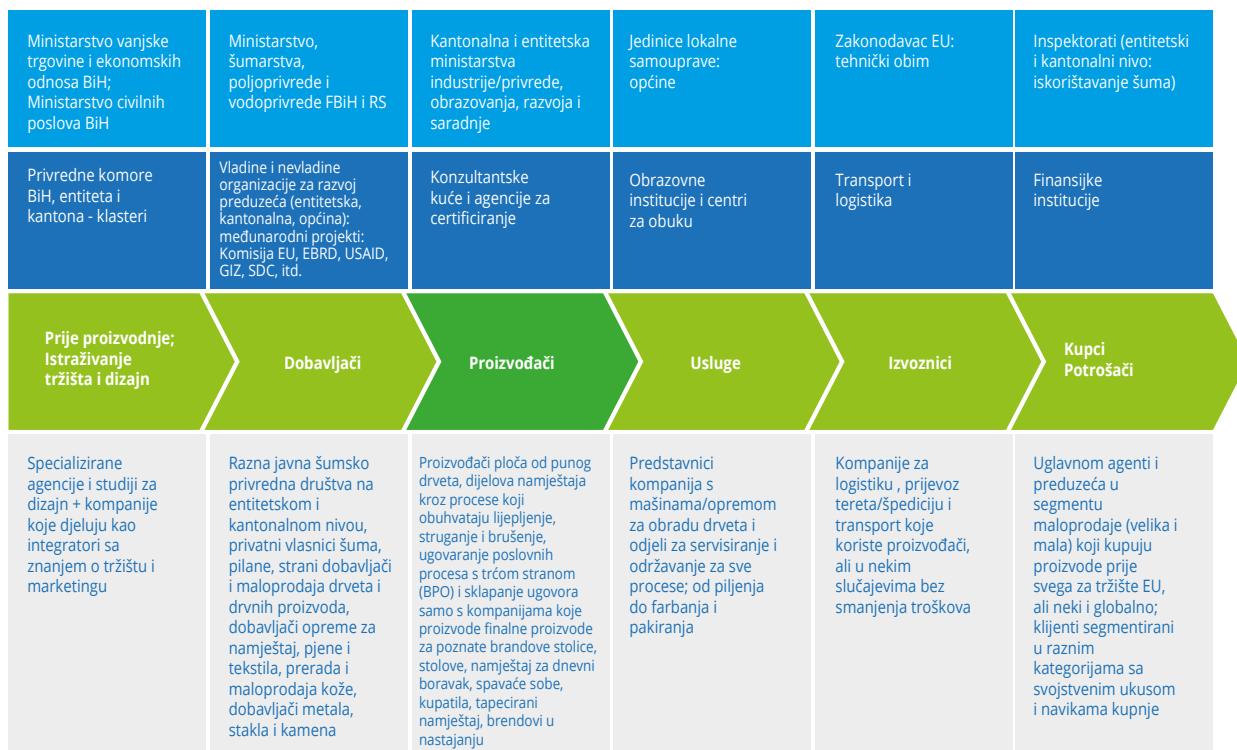
Iako su trendovi pozitivni, potrebna su daljnja nastojanja da se oni iskoriste. U poređenju s primarnom preradom drveta, proizvodnja namještaja je industrija sa znatno višom dodatnom vrijednosti i njeni procesi su u većoj mjeri radno intenzivni, s dubljom vertikalnom i horizontalnom integracijom i potencijalom za međusektorsku saradnju. Proizvodnju namještaja karakterizira puno duži lanac vrijednosti, sa znatnim potencijalom za razvoj proizvoda i međusektorsku integraciju.

5 FSC Public Search Home: Bosnia and Herzegovina; validno: <https://info.fsc.org/certificate.php#result>

Lanac vrijednosti

Evidentno je da postoji ogroman broj aktera u širem lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi u BiH (vidi dijagram u dalnjem tekstu) koji je doživio porast u posljednjih dvije-tri godine. Lanac vrijednosti sada počinje s preduzećima koje izrastaju u integratore i agense istraživanja tržišta i plasiranja proizvoda na tržište, sa znanjem u oblasti dizajna i trendova u industriji proizvodnje namještaja. Kako lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi postaje složeniji, u njemu je moguće identificirati mnoštvo dobavljača, s tim da dobavljači punog drveta i dalje predstavljaju njegov temelj i najvažniji dio. Čak 90% tih dobavljača su javna šumska privredna preduzeća koja predstavljaju ogromno opterećenje i smetnju dalnjem razvoju preduzeća, ovisno o njihovim izlaznim proizvodima. Glavni razlog je njihova nesposobnost da proizvođačima namještaja obezbijede transparentnu i pravičnu distribuciju drvnih sortimenata. Sljedeći u lancu vrijednosti su proizvođači koji se nalaze u različitim segmentima i fazama razvoja i uglavnom se radi o ugovornoj proizvodnji. Postoji mali broj kompanija koje su krenule putem izgradnje vlastitog brenda. Ipak, njihov broj raste. Kompanije koje pružaju usluge servisiranja, inženjerske usluge i usluge održavanja u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi napreduju s obzirom da njihova uloga postaje važnija u današnjoj proizvodnji s višom dodatnom vrijednosti. Nakon što sve bude proizvedeno i spakirano, važno je obezbijediti blagovremen i odgovarajući transport i opću logistiku. Sve to je nekad rađeno u samim fabrikama, ali se danas ove usluge pružaju putem vanjskog ugovaranja zbog potrebne specijalizacije. Na kraju ovog lanca vrijednosti su kupci i potrošači (preduzeća za recikliranje i iznajmljivanje namještaja još uvek ne postoje u BiH) koji se kreću od malih izložbenih salona i fizičkih osoba do velikih grupacija i maloprodajnih lanaca koji kupuju namještaj. Upravo oni imaju najveći utjecaj na dinamiku i proizvodnju generalno. Tržište BiH je još uvek malo, te su stoga preduzeća najviše usmjerene na izvoz, uglavnom u zemlje EU.

Na ovoj slici je detaljno objašnjen sažet prikaz lanca vrijednosti.



Postoji više organizacija koje utječu na sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade, koje se kreću od kreatora politike, kao što su Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i entitetska i kantonalna ministarstva koja reguliraju, podržavaju i promoviraju ovu industriju generalno, pa sve do lokalnih vlasti i raznih drugih tijela koja provode te politike. Zakonodavci i institucije EU su također vrlo bitni zbog gore spomenutog obima izvoza iz BiH u zemlje EU. Također, bitan segment lanca vrijednosti u proizvodnji nam-

ještaja i drvopreradi predstavljaju brojne institucije koje pružaju podršku ovom sektoru, kao što su privredne komore, razne općinske i regionalne razvojne agencije i projekti, konzultantske kuće, obrazovne institucije i centri za obuku, kao i transportne, logističke i finansijske institucije.

Tabela povezivosti za sektor proizvodnje namještaja

Tabela povezivosti je alat koji pomaže da se objedine informacije iz raznih izvornih sistema u cilju mapiranja relevantnih ciljeva održivog razvoja koji utječu na svaki segment lanca vrijednosti. Ona je bazirana na uredskom istraživanju kompletne dokumentacije koja je na raspolaganju u zemlji, skupa s procjenom mišljenja glavnih interesnih strana. Ovaj alat je također bio od pomoći prilikom transformacije lanca vrijednosti za proizvodnju namještaja u pravce učinka kako bi se utvrdili pokazatelji učinka. Osim gore spomenutih interesnih strana, drugi osnovni analizirani elementi tabele povezivosti obuhvataju:

- Ključne materijalne aspekte,
- Strateške ciljeve,
- Ključne faktore uspjeha i
- Rizike.

Identificirane poslovne mogućnosti (ključni materijalni aspekti)

Kao što je objašnjeno, sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade raste, razvija se i postaje složeniji nego što je nekad bio. Proizvođači se ističu u preradi punog drveta u komponente (dijelove namještaja i ploče) i u izradi gotovih proizvoda, pri čemu koriste tapetarski i mješoviti materijal (metal, staklo, kamen, kožu, tekstil), čime drvnoj industriji i proizvodnji namještaja daju zanimljivu mogućnost rasta. Tržište je uglavnom EU, a postoje dobri izgledi širenja na globalno tržište. Najveći uvoznici gotove robe (s visokom dodatnom vrijednosti) i pokretači ovog rasta su Njemačka, Hrvatska, Republika Češka i Nizozemska. Međutim, BiH još uvijek izvozi značajne količine neobrađenih proizvoda s niskom dodatnom vrijednosti, uglavnom u Italiju, Sloveniju i Njemačku. U proteklih 15 godina sektor je dostigao ukupan rast od 430%⁶, koji je samo u segmentu namještaja iznosio čak 649%⁷. Iako se može reći da je rast nastao iz vrlo niske polazne osnove, osnovni pokazatelji rasta, sveukupni trendovi i dinamika razvoja – kao što je porast kvalificirane radne snage, broj sofisticiranih mašina, broj inženjera, izvoz potrošačkih proizvoda i evolucija preduzeća ka proizvodnji s visokom dodatnom vrijednosti, novi brendovi i proizvodnja visoke kvalitete – potvrđuju pozitivne trendove u ovom sektoru.

Međutim, to je još uvijek daleko od ostvarenja potpunog potencijala sektora s obzirom da još uvijek postoje ozbiljne prepreke razvoju koje onemogućavaju njegov rast. Neke prepreke su dio same strukture i potreban je širi pristup koji će uključiti veliki broj aktivnih interesnih strana da bi se pokušao smanjiti njihov utjecaj. Stoga je potrebno sljedeće da bi se osigurao kontinuirani rast i očuvali i gradili resursi:

1. Obezbjedenje pravičnog, blagovremenog i transparentnog pristupa visokokvalitetnim ulaznim sredstvima za proizvodnju, po pristupačnim cijenama (uglavnom šume, ali će i daljnje povećanje složenosti drugih sirovina također privući pažnju);
2. Unaprjedenje kvalitete radne snage, s fokusom na CNC mašine, 3D modeliranje, finalizaciju proizvoda, marketing, poznavanje tržišta i slično;
3. Osiguranje naprednih proizvodnih resursa (tehnologije, mašine, alati, znanje);
4. Posjedovanje adekvatnih mašina za modernu i profitabilnu preradu;

⁶ ITC tabela 1

⁷ ITC tabela 1

5. Omogućavanje pristupa i osiguranje resursa za uvođenje relevantnih standarda kvalitete i certificiranje (FSC, EU FSC CoC, EUTR, CE, ISO-9000, 14000, 18000, 26000; BSCI);
6. Vođenje računa da su šumska gazdinstva svjesna mjera predostrožnosti i da ih provode u cilju očuvanja šuma, čime će obezbijediti sve neophodne uvjete za očuvanje čiste vode; i da preduzeća vode računa o otpadu (tečnom i čvrstom);
7. Uvođenje transparentnog i održivog sistema praćenja emisija ugljen dioksida;
8. Podrška uspostavi operativnih klastera i udruženja na osnovu zajedničkih interesa;
9. Insistiranje na proaktivnom marketinškom i prodajnom pristupu prema kupcima; insistiranje na sistemskom brendiranju bosanske bukve i najrasprostranjenijih šumskih drvnih sortimenata u Bosni i Hercegovini.

Mnogi gore navedeni interesi i mogućnosti se mogu jasno uskladiti s ciljevima održivog razvoja.

Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi

U toku konsultacija s članovima Radne grupe za ciljeve održivog razvoja i privatni sektor, održanih u Sarajevu 7. 02. 2019. godine, učesnici su zamoljeni da označe ciljeve održivog razvoja na koje, po njihovom mišljenju, preduzeća imaju (ili mogu imati) najveći utjecaj. Odgovori su rangirani po učestalosti i nalaze se u zadnjoj koloni tabele (najčešći odgovor je označen brojem 1, što označava visoku relevantnost). O ovim zapažanjima se razgovaralo na radionici validacije koja je održana 7.03. 2019. godine u Sarajevu s predstavnicima kompanija, a zatim su kombinirana s općim zapažanjima iz procjene lanca vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi koja su predstavljena u glavnem dokumentu kako bi se utvrdilo koji su ciljevi održivog razvoja najrelevantniji za lanac vrijednosti. Za detaljan pregled vidi Prilog 3.

Procjena lanca vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi, skupa s rezultatima iz upitnika *Radne grupe za ciljeve održivog razvoja i privatni sektor*, potvrdila je da preduzeća za proizvodnju namještaja i drvopreradu u BiH mogu najviše utjecati na ostvarivanje sljedećih ciljeva održivog razvoja:

- **Cilj 4** Osigurati inkluzivno, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve;
- **Cilj 8** Promovirati kontinuiran, inkluzivan i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve;
- **Cilj 9** Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost;
- **Cilj 12** Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje;
- **Cilj 15** Zaštiti, obnoviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosistema, održivo upravljati šumama, suprotstavljati se dezertifikaciji, zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljišta i zaustaviti gubitak biodiverziteta;
- **Cilj 17** Ojačati načine i sredstva provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Osim gore navedenog, doprinos ostvarenju sljedećih ciljeva održivog razvoja bi se također trebao uzeti u obzir:

- **Cilj 6** Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama, te osigurati higijenske uvjete za sve
- **Cilj 7** Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i savremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve;
- **Cilj 13** Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica.

S obzirom na ovaj odabir ciljeva održivog razvoja, važno je primijetiti da postoji vrlo visoka podudarnost između zapažanja eksperata i mišljenja članova Radne grupe. Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi je shematski prikazana u Prilogu 3.

Strateški ciljevi

U vezi s njihovim doprinosom provođenju ciljeva održivog razvoja, ključne poslovne mogućnosti koje su prepoznate za lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi su pretočene u strateške ciljeve. U tabeli u dalnjem tekstu je dat detaljniji prikaz tih veza.

Ciljevi održivog razvoja	Prioriteti u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi
Cilj 4 Osigurati inkluzivno, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve	<ul style="list-style-type: none">▷ Omogućiti postojanu ponudu obrazovane i kvalificirane radne snage, kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi su zainteresirane za pružanje podrške i formalnom i neformalnom obrazovanju mladih i odraslih,▷ Sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade treba učiniti rad u ovoj industriji privlačnijim za prosječnog učenika/studenta;▷ Uvesti i promovirati sistem baziran na zaslugama u industriji kako bi se prepoznali radnici koji uče tokom cijele svoje karijere (svestrani radnici).
Cilj 6 Čista voda i sanitarni uvjeti	<ul style="list-style-type: none">▷ Kompanije i dobavljači u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi provode direktive EU vezane za pitku vodu i tretiranje otpadnih voda.
Cilj 8 Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve	<ul style="list-style-type: none">▷ Unaprijeđeni proizvodni resursi (oprema, alati, mašine, znanje);▷ Povećati proizvodnju s dodatnom vrijednosti;▷ Obezbijediti poticaje radnicima da bi se zadržala osnovna radna snaga;▷ Izraditi skup minimalnih standarda poslovnog upravljanja koji će biti prepoznati i promovirani kroz cijeli lanac vrijednosti od strane svih aktera i s kojim će potrošači biti upoznati.
Cilj 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost	<ul style="list-style-type: none">▷ Uvesti relevantne sisteme upravljanja kvalitetom i certificiranje koje traže kupci na ciljnim tržištima;▷ Ulagati u brendove koji će ispričati priču o pouzdanim i kvalificiranim lokacijama;▷ Raditi na izgradnji globalno prepoznate države u kojoj «možete kupiti dobar namještaj»;▷ Koristiti manje sirovina, a stvarati višu dodatnu vrijednost;▷ Postati pouzdan i kvalitetan proizvođač;▷ Postati stvarna <i>nearshoring</i> oaza za tržište EU (oaza u koju će biti premješteni poslovni procesi iz geografski bližih zemalja).
Cilj 12 Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje	<ul style="list-style-type: none">▷ Osigurati pristup odgovarajućim ulaznim sredstvima za proizvodnju po pristupačnim cijenama;▷ Osigurati da šumsko privredna društva rade za proizvođače;▷ Prioritizirati razvoj dobavljača pomoćnih sirovina;▷ Raditi na brendiranju bosanske bukve;▷ Povećati broj svjetski priznatih brendova.
Cilj 13 Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica	<ul style="list-style-type: none">▷ Promovirati i priznati na domaćem i međunarodnom nivou ekološke akcije i mjeru energetske efikasnosti koje mogu doprinijeti borbi protiv klimatskih promjena;▷ Smanjiti emisije ugljen dioksida korištenjem materijala s nižim utjecajem (korisiti okolišno prihvatljive materijale).
Cilj 15 Zaštiti, obnoviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosistema, održivo upravljanje šumama, suprotstavljati se dezertifikaciji, zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljišta i zaustaviti gubitak bioraznolikosti	<ul style="list-style-type: none">▷ Promovirati certificiranje i poštivanje svih djelotvornih alata održivosti, kao što su FSC, EUTR, COC, itd.;▷ Ulagati u proizvodnju s visokom dodatnom vrijednosti i izgradnju brenda u kojem ključne konkurentne prednosti neće biti jeftine sirovine niti jeftina radna snaga;▷ Očuvati šume i ekosisteme, pritom osnaživati lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi.
Cilj 17 Ojačati načine i sredstva provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj	<ul style="list-style-type: none">▷ Unaprijediti saradnju među kompanijama, uzajamno povjerenje i kapacitet za saradnju među kompanijama u BiH;▷ Povezati se sa stranim kompanijama i potrošačima kroz proaktivni marketinški i prodajni pristup.

Ključni faktori uspjeha

Raspoložive sirovine, jeftina radna snaga, određena tradicija, dovitljivost i originalnost ljudi u BiH predstavljaju ključni faktor uspjeha za konstantan razvoj sektora drvne prerade i proizvodnje namještaja u snažnu industrijsku granu. Stoga bi nadležni organi vlasti trebali prepoznati postojeći zamah u ovom sektoru i pružiti, ne deklarativnu, nego stvarnu podršku ovom sektoru kroz promoviranje i jačanje pogodnog poslovnog okruženja, podržavanje unaprjeđenja sistema obrazovanja putem nadogradnje postojećih nastavnih planova i programa i stavljanja naglaska na praktične vještine, subvencioniranja preduzeća koja ulažu u nove proizvodne mašine, istraživanje i razvoj, obuku zaposlenih, modernizaciju sistema kontrole kvalitete i procesa povezanih s razvojem novih proizvoda i poznavanja tržišta i kroz pružanje pomoći preduzećima da ostvare saradnju i formiraju klastere.

Međutim, nisu to samo organi vlasti koji trebaju povećati svoja nastojanja. Također i same kompanije moraju postati aktivnije i glasnije u insistiranju na boljem poslovnom okruženju. To znači da trebaju djelovati kao grupa i zajednički utjecati na odluke i dinamiku na državnom nivou. Jasno izražene potrebe i planovi mogu stvoriti snažnu bazu za planiranje i fleksibilno prilagođavanje poslovnim okolnostima, vršenje utjecaja na nastavne planove i programe, zahtijevanje transparentnije distribucije drvnih sortimenata, zagovaranje nižih poreza i drugih nameta na investicije i uvoz materijala i mašina, itd. Stoga, kompanije moraju biti u stanju druge upoznati sa svojim kratkoročnim i dugoročnim strategijama i planovima kao temeljem svog djelovanja.

Postoji veliki broj primjera potencijala saradnje, ali su do sada nastojanja u pravcu saradnje rijetko bila uspješna. Potrebno je graditi povjerenje među kompanijama te time povećati njihovu konkurentnu moć i kapacitete. Primjeri novih kompanija - integratora (Gazzda, Bosnian Beech Line) dokazuju da je moguća saradnja zasnovana na poslovnim interesima.

Rizici

Bez obzira na njegovu internu organizaciju i saradnju među njegovim akterima, sektor proizvodnje namještaja i prerade drveta se mora suočiti s određenim faktorima koji se mogu manje kontrolirati, a koji utječu na neto dobit. Prisustvo na tržištu i praćenje trendova kroz posjete sajmovima i istraživanje pružaju kompanijama određeni stepen sigurnosti i pomažu im u planiranju. Međutim, glavni poremećaji i rizici dolaze sa stranih tržišta i njihove nestabilnosti s obzirom da je izvoz obično jedina opcija za proizvođače iz BiH. Kompanije koje imaju veću kontrolu nad svojim finalnim proizvodima (one koje imaju vlastiti brend i proizvode) manje su osjetljive na takve promjene zato što su svjesnije tržišta i njegovih trendova. Kompanije koje čekaju na porudžbine i koje se oslanjaju na generičke proizvode često nisu u stanju prilagoditi se vremenu. Promjenjivi standardi i sve veći protekcionizam također mogu stvoriti probleme ovom sektoru koji je orijentiran na izvoz.

Tržište namještaja je vrlo konkurentno. U sektoru koji je kompleksan poput ovog, sve interne interesne strane moraju prepoznati rizike da bi djelovale u skladu s njima i stvorile najbolje moguće okruženje kako bi održale rast.

Liberalizacija evropskog tržišta rada predstavlja drugi ozbiljan rizik. U proteklim godinama sve veći broj kvalificiranih radnika traži posao izvan granica zemlje, napuštajući kompanije u BiH koje se istovremeno bore da osiguraju potrebnu radnu snagu. Opći rizici i rizici koji se u manjoj mjeri mogu kontrolirati odnose se na političku i ekonomsku stabilnost u BiH i regiji. Ovo je također relevantno i za ponudu kvalitetne radne snage domaćim kompanijama. Na kraju, potrebno je napomenuti da raspoloživost kvalitetne radne snage predstavlja ozbiljan rizik koji se ipak može kontrolirati. Neophodna su ozbiljna nastojanja u pravcu unaprjeđenja sistema obrazovanja.

Stabilnost propisa koji se odnose na poslovanje u zemlji predstavlja rizik koji je relevantan za sve industrijske grane, uključujući i lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi. Česte i nepredvidive promjene zakonskih propisa, uz ograničenu mogućnost kompanija da predvide svoje buduće troškove, ograničavaju mogućnost ulaska kompanija u nove investicije i ugovorne aranžmane s kupcima. Stoga, jedan od ključnih zadataka domaćih organa vlasti je obezbijediti stabilno i predvidivo poslovno okruženje.

Tabela povezivosti: lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi u odnosu na ciljeve održivog razvoja

Veza s ciljevima održivog razvoja	Interesne strane	Ključni materijalni aspekti	Strateški ciljevi	Faktori uspjeha	Rizici	Pokazatelji (ulazna sredstva/ izlazni proizvod)	Podciljevi u okviru ciljeva održivog razvoja
Cilj 4 Osigurati inkluzivno, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve (također i COR 5)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi ▷ Ministarstva i obrazovne institucije ▷ Centri za obuku 	Angažman i razvoj zaposlenih – pristup kvalitetnoj radnoj snazi (posebno za CNC, 3D modeliranje, finalizaciju proizvoda, marketing, poznavanje tržista)	Unaprijedeno formalno i neformalno obrazovanje mladih i odraslih	Podrška javnosti poboljšanju sistema obrazovanja, nadogradnja postojećih kurikuluma (praktične vještine u skladu s potrebama industrije)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Politička i ekomska stabilnost u BiH i regiji ▷ Kontinuirani odljev kvalificirane radne snage u strane zemlje ▷ Pretežnost proizvodnje s niskom dodatnom vrijednosti koja ne može povećati profitne marže, čime se smanjuje potražnja za kvalificiranim radnicima 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Broj aktivnosti povezanih s obrazovanjem i obukom u kojima kompanije sudjeluju na godišnjoj osnovi ▷ Postotak sadašnjih zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti obrazovanja i obuke na godišnjoj osnovi ▷ Broj slučajeva u kojima kompanije saraduju sa školama, fakultetima i/ili drugim kompanijama na pružanju obuke i obrazovanja ▷ Broj kurikuluma koje su kompanije inicirale i/ili izradile ▷ Nivo vještina novih zaposlenih osoba 	<p>4.4. Znatno povećati broj mladih ljudi i odraslih osoba koji su opremljeni odgovarajućim vještinama, uključujući i tehničke i profesionalne vještine, za zaposlenje, dostojanstven rad i poduzetništvo</p> <p>4.c. Znatno povećati raspoloživost kvalificiranih nastavnika/trenera, između ostalog, i putem međunarodne saradnje u oblasti obuke nastavnika</p>
Cilj 6 Osigurati raspoloživost i održivo upravljanje vodom i sanitarnim uvjetima za sve (također COR 7)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Dobavljači drveta i drugih ulaznih sredstava za proizvodnju ▷ Institucije za konzulting i certificiranje ▷ Organi vlasti i donatori ▷ Inspektorati 	Šumsko privredna društva su svjesna i provode mјere predostrožnosti da bi sačuvala šume, čime osiguravaju sve neophodne uvjete za čistu vodu; preduzeća vode računa o otpadu (tečnom i čvrstom)	Kompanije i dobavljači provode direktive EU o pitkoj vodi i tretiranju otpadnih voda;	Podrška javnosti uvođenju direktiva EU koje se odnose na pitku vodu i otpad;	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Lokalne zajednice nisu dovoljno snažne da se bore protiv korporacijskih interesa ▷ Nedostatak poticaja i propisa o vodoprivredu i upravljanju sanitarnim uvjetima ▷ Korupcija u inspektoratima i organima vlasti generalno 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Priprema i objava baze podataka o svim vodnim resursima koji imaju direktni i/ili indirektni utjecaj na industriju proizvodnje namještaja ili na koje ta industrijom ima utjecaj ▷ Broj kontrola i korektivnih mјera protiv kompanija koje su zagađivači vode ▷ Broj kompanija koje mјere privredni otisak na vodu i koje razumiju utjecaj korištenja vode na lokalne zajednice i lanac vrijednosti ▷ Zapremina recikliranih i ponovo iskorištenih otpadnih voda ▷ Broj aktivnosti šumsko privrednih društava u cilju očuvanja kvalitete vode putem zaštite šumskih ekosistema 	<p>6.6. Zaštiti i obnoviti akvatične ekosisteme, uključujući i planine, šume, močvare, rijeke, akvifere i jezera</p> <p>6.b. Podržati i jačati učešće lokalnih zajednica u unapređenju upravljanja vodama i kanalizacijom</p>

<p>Cilj 8 Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve (također i COR 9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kupci i korisnici namještaja ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Organi vlasti i donatori 	<p>Osigurati resurse za naprednu proizvodnju (tehnologija, znanje). Osigurati kroz povećanje plata i beneficia da stručni radnici ostanu u zemlji</p>	<p>Unaprijeđeni resursi za proizvodnju (oprema, alati, mašine); povećati proizvodnju s višom dodatnom vrijednosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Podrška javnosti unaprjeđenju poslovnog okruženja ▷ Promjena mentaliteta ka razvoju finalnih proizvoda i promoviranju vlastitih proizvoda ▷ Pristup priuštivim finansijskim sredstvima 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Neefikasno gazdovanje šumama ▷ Fiskalna stabilnost i stabilnost propisa koji se odnose na privredna preduzeća ▷ Kontinuirani odliv kvalificirane radne snage u strane zemlje 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kapitalna ulaganja u novu opremu (mašine, alate) na godišnjoj osnovi ▷ Postotak zaposlenih koji su osposobljeni da koriste novu opremu (mašine, alate) na godišnjoj osnovi, ▷ Materijalni otisak, materijalni otisak po glavni stanovnika i materijalni otisak po BDP-u ▷ Potrošnja domaćih materijala, domaći materijali ▷ Potrošnja po glavni stanovnika i domaći materijali ▷ Broj kompanija s djelimičnim ili potpunim stranim vlasništvom ▷ Produktivnost u poređenju s mjerilima (reperima) ▷ Postotak zaposlenih koji su zaposleni preko zavoda za zapošljavanje ▷ Stopa fluktuacije zaposlenih, godišnji postotak 	<p>8.2. Ostvariti veći nivo ekonomske produktivnosti kroz diversifikaciju, tehnološku nadogradnju i inovacije, između ostalog, i kroz usmjerenost na sektore s visokom dodatnom vrijednost i radno intenzivne sektore</p> <p>8.3. Promovirati razvojno orijentirane politike koje podržavaju proizvodne aktivnosti, otvaranje dostojanstvenih radnih mjesta, preuzetništvo, kreativnost i inovativnost i podstiču formalizaciju i rast mikro, malih i srednjih preduzeća, uključujući i pristup finansijskim uslugama</p> <p>8.8. Zaštititi prava radnika i promovirati osobnu sigurnost i bezbjedno radno okruženje za sve radnike, jačati kapacitet domaćih finansijskih institucija kako bi poticale i proširele pristup uslugama bankarstva, osiguranja i finansijskim uslugama za sve</p>
--	---	---	---	--	--	---	---

<p>Cilj 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kupci i potrošači namještaja ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Konzultantske kuće i institucije za certificiranje ▷ Organi vlasti i donatori 	<p>Posjedovati vlastite mašine za savremenu i profitabilnu preradu; omogućiti pristup i osigurati resurse za uvođenje relevantnih standarda kvalitete i certificiranja (FSC, EU FSC CoC, CE, ISO-9000, 14000, 18000, 26000; BSCI)</p>	<p>Koristiti manje sirovina, pritom stvarati veću dodatnu vrijednost;</p> <p>Uvesti relevantne standarde kvalitete i certificiranje koje zahtijevaju kupci na ciljnim tržištima; postati pouzdan kvalitetan proizvođač;</p> <p>Postati prava nearshoring oaza za tržište EU (u koju će se premjestiti proizvodni procesi iz zemalja EU)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Javna podrška uvođenju standarda kvalitete ▷ Inovacije i ulaganja u nove tehnologije ▷ Pristup priuštivim finansijskim sredstvima ▷ Bolje komunikacije, transport i logistika općenito 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Nedovoljna javna i donatorska finansijska i tehnička podrška ▷ Nemogućnost popravke cesta i transportne mreže 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Broj vlastitih proizvoda s visokom dodatnom vrijednosti ▷ Broj domaćih brendova ▷ Broj salona namještaja i raznih kupaca i tržišta ▷ Broj novih/unaprijedenih (tehničkih i drugih) standarda kvalitete po preduzeću ▷ Udio vanjske (javne, donatorske) finansije/tehničke podrške uvođenju/unaprijeđenju standarda kvalitete ▷ Broj kompanija koje predstavljaju svoje proizvode na sajmovima ▷ Zaposlenost u proizvodnji u odnosu na ukupnu zaposlenost ▷ Troškovi istraživanja i razvoja kao postotak BDP-a ili operativnih troškova po preduzeću ▷ Prosječno vrijeme provedeno u kompaniji izraženo u godinama za najviše rukovodstvo 	<p>9.3. Povećati pristup malih industrijskih i drugih preduzeća finansijskim uslugama, uključujući povoljne kredite, i njihovu integraciju u lance vrijednosti i tržišta</p> <p>9.4. Unaprijediti industriju infrastrukture i nadogradnje tako da bude održiva, uz povećanu efikasnost korištenja resursa i veće prihvatanje čistih i ekološki prihvatljivih tehnologija i industrijskih procesa</p> <p>9.b. Održati razvoj domaćih tehnologija, istraživanje i inovacije</p> <p>9.5. Unaprijediti naučna istraživanja, poboljšati tehnološke mogućnosti industrijskog sektora u svim zemljama, posebno u zemljama u razvoju, uključujući, do 2030. godine, poticanje inovacija i značajno povećanje broja istraživača i radnika na razvoju na jedan milion ljudi, kao i javnu i privatnu potrošnju na istraživanje i razvoj</p>
<p>Cilj 12 Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Dobavljači drveta i drugih ulaznih sredstava proizvodnje 	<p>Pristup kvalitetnim i finansijski pristupačnim ulaznim sredstvima proizvodnje;</p> <p>usvojen i primijenjen javni inventar šuma i geopozicioniranje</p>	<p>Osiguran pristup kvalitetnim i finansijski pristupačnim ulaznim sredstvima za proizvodnju</p>	<p>Spremnost kompanija iz lanca vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta da međusobno sarađuju i da se udružuju</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Nestabilnost domaćeg i stranih tržišta ▷ Neefikasno gazdovanje šumama ▷ Lokalne zajednice nisu dovoljno snažne da se bore protiv korporativnih 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Potrošnja domaćeg materijala po glavni stanovnika i domaća potrošnja materijala po BDP-u ▷ Materijalni otisak, materijalni otisak po glavni stanovnika i materijalni otisak po BDP-u ▷ Postotak domaćih sirovina u finalnom proizvodu ▷ Raspoloživost domaćeg drveta 	<p>12.2. Postići održivo upravljanje i efikasno korištenje prirodnih resursa</p>

<p>Cilj 13 Preduzeti hitnu akciju u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih efekata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Dobavljači drveta i drugih ulaznih sredstava za proizvodnju ▷ Organi vlasti i donatori ▷ Inspektorati ▷ Ministarstva i obrazovne institucije 	<p>Postoji transparentan i održiv sistem praćenja emisija ugljen dioksida</p>	<p>Smanjene emisije ugljen dioksida kroz upotrebu materijala s nižim utjecajem (upotreba ekološki prihvatljivih materijala);</p>	<p>Podrška javnosti i organa vlasti usvajanju politika vezanih za klimatske promjene</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Slab ili nemaran sektor koji je prisiljen zanemarivati okoliš da bi poticao stjecanje profita ▷ Generalno slaba ekonomija ▷ Nedostatak stvarne nadležnosti i/ili odgovornosti za resurse ▷ Lokalne zajednice nisu dovoljno snažne da se bore protiv korporativnih interesa ▷ Nedostatak poticaja i propisa o vodoprivredi i upravljanju sanitarnim uvjetima ▷ Korupcija u inspektoratima i organima vlasti generalno 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Broj kompanija koje su uključile borbu protiv klimatskih promjena u svoj strateški proces odlučivanja ▷ Broj sloganova ili promotivnog sadržaja koji promoviraju zaštitu klime 	<p>13.3. Poboljšati obrazovanje, podizanje svijesti i ljudske i institucionalne kapacitete za ublažavanje klimatskih promjena, prilagodavanje klimatskim promjenama, smanjenje utjecaja klimatskih promjena i rano upozorenje</p>
<p>Cilj 15 Zaštiti, obnoviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosistema, održivo upravljanje šumama, suprotstavljati se dezertifikaciji, zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljišta i zaustaviti gubitak biodiverziteta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Dobavljači drveta i drugog sirovinskog materijala ▷ Organi vlasti i donatori ▷ Inspekcijski organi ▷ Ministarstva i obrazovne institucije 	<p>Pristup kvalitetnim i cijenovno pristupačnim ulaznim sredstvima proizvodnje;</p> <p>usvojen i proveden javni inventar šuma s geopozicioniranjem</p>	<p>Osiguran pristup kvalitetnim i cijenovno pristupačnim ulaznim sredstvima proizvodnje; očuvati okoliš za buduće generacije</p>	<p>Šumsko privreda društva i ministarstva saraduju da bi utjecali na održivo korištenje zemljишnih ekosistema, održivo gazdovanje šumama</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Zanemarivanje i korupcija ▷ Nemogućnost primjene pozitivnih regulatornih praksi; stvoriti održivi sistem planiranja i dodjele resursa 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ % napretka ka održivom gazdovanju šumama ▷ Broj certificiranih šumsko privrednih društava i preduzeća s COC certifikatom (potvrđen lanac brige za održivi razvoj šumskih resursa) ▷ Uredba EU o drvetu je prihvaćena i državni organ (agencija) zadužen za nadzor na njenim provođenjem je do 2021. uspostavljen i u funkciji je ▷ Postotak proizvoda s visokom dodanom vrijednosti je znatno povećan 	<p>15.2. Promovirati provođenje održivog upravljanja svim vrstama šuma, zaustaviti sječu šuma, obnoviti degradirane šume i značajno povećati pošumljavanje i obnovu šuma na globalnom nivou</p> <p>15.b. Mobilizirati značajne resurse iz svih izvora i na svim nivoima za finansiranje održivog upravljanja šumama i obezbijediti odgovarajuće poticaje za zemlje u razvoju i unaprijediti takvo upravljanje, uključujući očuvanje i obnovu šuma</p>

<p>Cilj 17 Ojačati načine provođenja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta ▷ Dobavljači drveta i drugih ulaznih sredstava proizvodnje ▷ Klasteri i udruženja ▷ Kupci i potrošači ▷ Organi vlasti i donatori 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Uspostava operativnih klastera i udruženja ▷ Proaktivni marketinški i prodajni pristup kupcima ▷ Razumijevanje navika kupaca i prilagođavanje proizvoda u skladu s tim 	<p>I Unaprijeđena saradnja među kompanijama, uzajamno povjerenje i kapacitet za saradnju među kompanijama BiH i odnosi sa stranim kompanijama</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Spremnost kompanija u lancu u proizvodnji namještaja i prerade drveta da sarađuju ▷ Javna podrška organiziranom predstavljanju na ciljnim tržištima 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Spremnost za ciljna tržišta (poslovna kultura i pravila, standardi kvalitete, poslovne prakse, jezičke barijere, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Postotak izvezenih proizvoda visoke kvalitete i/ili sa visokom dodanom vrijednosti ▷ Broj osnaženih/dobro organiziranih klastera kompanija koji efikasno djeluju na globalnom tržištu ▷ Broj regionalnih zajedničkih događaja – planiranje i transport resursa 	<p>17.11. Značajno povećati izvoz zemalja u razvoju, posebno sa ciljem barem udvostručenja udjela razvijenih zemalja u globalnom izvozu</p> <p>17.16. Razvoj koji prate višestruka partnerstva kojima se mobiliziraju i razmjenjuju znanje, stručnost, tehnologije i finansijska sredstva u cilju podrške ostvarivanju ciljeva održivog razvoja u svim zemljama, a posebno u zemljama u razvoju</p>
---	--	--	---	--	--	--	---

Izrada poslovnih pokazatelja

Metodološki pristup

Izrada poslovnih pokazatelja je počela s pripremom i provođenjem online anketnog istraživanja u malim i srednjim preduzećima iz lanca vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi u cilju prikupljanja podataka relevantnih za identificirane ciljeve održivog razvoja. Odgovori su dobiveni od ukupno 16 malih i srednjih preduzeća. Nakon toga, da bi se potvrdili dobiveni rezultati i da bi se o njima razgovaralo, organizirane su posjete tim preduzećima i razgovor s njihovim predstavnicima.

Anketom su obuhvaćena 22 preduzeća koja je prethodno odabrao ekspert za industriju. Korišten je sljedeći skup kriterija za odabir preduzeća:

- Veličina prihoda i godišnji rast prihoda;
- Nivo izvoza i njegova raznovrsnost;
- Nivo značaja u sektoru proizvodnje namještaja u BiH.

Preduzeća bi se također mogla opisati i kao «dobro organizirani izvoznici s postojanim rastom». Međutim, bilo je neophodno uključiti i određenje davatelje usluga iz oblasti industrijske tehnologije i proizvodnje postrojenja u segmentu maloprodaje, te jednog javnog šumsko privrednog društva, koji ne izvoze zbog prirode svog poslovanja (Lignopro i ŠGD Hercegbosanske šume). Nakon što su isključene ekstremne vrijednosti (dvije kompanije s najnižim i najvišim brojem zaposlenih - Lignopro i ŠGD Hercegbosanske šume), anketom su obuhvaćena preduzeća s brojem zaposlenih od 6 do 400, koja predstavljaju integratore, od kojih su neka kvalitetno organizirani dobavljači poznatim brendovima, etablirani proizvođači brendova i novi brendovi. Prihod u 2018. godini se kretao od 2,6 miliona do 33,5 miliona KM. Na upitnik su detaljno odgovorila, uz učešće vlasnika i najvišeg rukovodstva. Ekspert za industriju je obišao 6 preduzeća kako bi potvrdio odgovore do kojih se došlo putem ankete. Stopa odgovora je bila 73%, odnosno, 16 od 22 preduzeća je odgovorilo na upitnik.

Anketa (Prilog 3) i intervjuji su bili bazirani na unaprijed definiranim i jedinstvenim scenarijima kako bi se prikupili uporedivi podaci, uzimajući u obzir sve specifičnosti malih i srednjih preduzeća koja su sudjelovala u anketi. Generalno, anketa je provedena da bi se:

- utvrđio nivo angažmana preduzeća u održive poslovne prakse i prikupili primjeri dobre prakse od malih i srednjih preduzeća u sektoru proizvodnje namještaja;
- utvrđio postojeći nivo izvještavanja, kao i pokazatelji koji se koriste;
- utvrdili nedostaci/ograničenja kapaciteta preduzeća u pogledu izvještavanja o svojim aktivnostima/poslovnim procesima koji se odnose na utvrđene prioritetne ciljeve održivog razvoja i aktivnosti vezane za postizanje održivosti;
- formulirali i predložili specifični pokazatelji na osnovu zapažanja iz ove aktivnosti, uz konkretni cilj unaprjeđenja poslovanja i stvaranja dugoročne koristi.

Pokazatelji se podudaraju s postojećim nivoom zrelosti sektora proizvodnje namještaja i prerade drveta. Bazirani su na rezultatima anketnog istraživanja i naglašavaju preporuke/razmišljanja o načinu unaprjeđenja njihovog učinka.

U toku ankete su utvrđeni poslovni pokazatelji uz pomoć tabele povezivosti i pravaca učinka, povezujući održivost s finansijskom performansom. Naglasak je stavljen na odabir pokazatelja koji su već prisutni u postojećim okvirima izvještavanja – kako bi se smanjila opterećenost preduzeća i osigurala uporedivost.

Predloženi skup poslovnih pokazatelja je analiziran u odnosu na pokazatelje konkretnih ciljeva održivog razvoja kako bi se uspostavilo pojedinačno mjerjenje održivih poslovnih praksi u preduzećima. Gdje je to bilo moguće, poslovni pokazatelji su upoređeni s pokazateljima koji se redovno koriste u zemlji, čime je dat doprinos mjerjenju opće usklađenosti sektora s ciljevima održivog razvoja. Završna aktivnost u sklopu ovog zadatka će biti utvrđivanje poslovne relevantnosti i mogućnosti koje proizlaze iz ciljnog uključivanja i prihvatanja principa ciljeva održivog razvoja, kao i pravca poslovne prakse i ciklusa proizvodnje. U skladu s tim su utvrđene najbolje prakse održivosti u oba ciljna sektora.

Poslovni pokazatelji

U skladu s usaglašenom strategijom za provođenje anketnog istraživanja i prikupljanje potrebnih podataka, ekspert za industriju je utvrdio skup pokazatelja koji su nakon toga dotjerani u saradnji s preduzećima koja su sudjelovala na radionicama. Osnovna ideja istraživanja je bila izmjeriti nivo doprinosa održivih poslovnih praksi preduzeća u sektoru proizvodnje namještaja i prerade drveta provođenju odgovarajućih ciljeva održivog razvoja. Ti (polazišni) pokazatelji su koncipirani tako da pojedinačno izmjere utjecaj održivih poslovnih praksi uz pomoć općenito raspoloživih poslovnih podataka. Pokazatelji pokrivaju svaki cilj održivog razvoja koji je relevantan za održive poslovne prakse u bh. lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta. Pokazatelji su prikupljeni od preduzeća na radionicama, u toku anketnog istraživanja i razgovora s predstvincima preduzeća.

Skup relevantnih pokazatelja koji doprinose pojedinačnom mjerenu održivih poslovnih praksi i finansijske performanse konkretnog preduzeća je prikazan u sljedećoj tabeli.

Stavka	Poslovni pokazatelji	Polazišne vrijednosti 2018. ⁸	Opis pokazatelja	Podcilj 2030.
Opći poslovni pokazatelji	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Vlasništvo (postotak stranog vlasništva) ▷ Broj radnika – podaci razvrstani po spolu ▷ Glavna tržišta (lokacija) 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Samo je jedno preduzeće u 100% stranom vlasništvu ▷ 155 u prosjeku – 14,5% radnika ▷ EU (Njemačka, Švicarska, Austrija, Nizozemska, Belgija) 	Opći poslovni pokazatelji koji se odnose na broj zaposlenih, vlasništvo i glavna tržišta.	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Najmanje 25 % preduzeća s 100% stranim vlasništvom ▷ 200 u prosjeku – 20% radnika ▷ EU i zemlje OECD-a
COR 4	▷ Udio zaposlenih (u %) koji su sudjelovali na obuci / u obrazovanju (%)	▷ 45% ⁹	Ovi pokazatelju su relevantni za uključenost preduzeća u obrazovne aktivnosti i aktivnosti cjeloživotnog učenja. Prati postotak zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti na obuci i obrazovanju (od ukupnog broja zaposlenih), kao i vrijeme utrošeno na obuku	55%
	▷ Broj sati obuke/obrazovanja po zaposlenom	▷ Polazišne vrijednosti nisu na raspolaganju (potrebno dodatno istraživanje)		▷ Potrebno utvrditi na osnovu polazišnih vrijednosti
COR 6	▷ Količina recikliranih otpadnih voda koju preduzeća koristi u proizvodnji (u %)	▷ Preduzeća ne recikliraju vodu (0%)	Korištenje vode od strane preduzeća i održiva upotreba vode	▷ 25%
COR 8	▷ Udio zaposlenih (u %) koji su obučeni za korištenje novih nabavljenih tehnologija (%)	▷ 21%	Ovi pokazatelji iskreno govore o ekonomskom rastu i okolišu gdje se rast dešava kroz ulaganje u radnu snagu putem zadržavanja zaposlenih, pouzdanosti sirovina iz domaćih izvora i stope produktivnosti.	▷ 40%
	▷ Godišnje zadržavanje zaposlenih (u %)	▷ Godišnje zadržavanje zaposlenih je u prosjeku 90%		▷ 95%
	▷ Postotak sirovina nabavljenih iz domaćih izvora u finalnom proizvodu	▷ 61% sirovina iz domaćih izvora (10-95%)		▷ 75%

⁸ Kompanije obuhvaćene istraživanjem: ARTISAN d.o.o. Tešanj; MOJ SAN (DELIBAŠIĆ-POLIERTANI d.o.o. Kakanj); GAZZDA d.o.o. (YIELD d.o.o.) Sarajevo; INGRAT d.o.o. Gračanica; MALAK JANJ, Donji Vakuf; MS&WOOD d.d. Fojnica; SECOM d.o.o. Visoko; SINKRO d.o.o. Sarajevo; TAMEX d.o.o. Busovača; QUANTUM d.o.o. WOODLAB, Sarajevo; BOSNIAN BEECH LINE, Sarajevo; BOSNIAN BEECH BOARD D.O.O., VISOKO; NAMJEŠTAJ d.d. - SOLID WOOD, Gradačac; PROMO Donji Vakuf, LIGNOPRO d.o.o. Sarajevo; PREVENT INTERIOR d.o.o. Visoko; SGD HERCEGBOSANSKE ŠUME d.o.o. Kupres

⁹ Raspon: 2% – 95%

Stavka	Poslovni pokazatelji	Polazišne vrijednosti 2018.⁸	Opis pokazatelja	Podcilj 2030.
COR 9	▷ Broj novih standarda kvalitete / certifikata koji su uvedeni / nadograđeni	▷ U prosjeku 2,2 nadograđena ili uvedena	Preserving and upgrading the existing infrastructure is visible through parameters of new quality standards, ability to get additional funding, independent and prolific R&D, and percentage of employees that are directly in production or indirectly.	▷ 3
	▷ Eksterna podrška koja se odnosi na standarde kvalitete /certifikate donatora (%)	▷ 18,7 % preduzeća je primilo određenu podršku (3 od 16 preduzeća)		▷ 50%
	▷ Postotak vlastitog dizajna u portfoliju	▷ 54% vlastitih proizvoda u portfoliju	These indicators provide more insight in levels of added value in manufacturing. Additionally, companies that have high percentage of raw material as percentage of sales add smaller value onto the final product.	▷ 67%
	▷ Sirovine kao postotak prodaje	▷ 51%		▷ 40%
COR 12	▷ Share of production inputs (in % of total value) purchased from domestic suppliers or supplied through own production of production inputs	▷ 66% ulaznih sredstava su od domaćih dobavljača		▷ 75%
	▷ Saradnja s naučno-istraživačkim institucijama (kao što su zavodi, univerziteti) u provođenju projekata ili aktivnosti istraživanja i razvoja ili inovacija ▪ Broj institucija (br.) ▪ Broj projekata / aktivnosti (br.)	▷ Preduzeća učestvuju prosječno u 4,35 suradnička projekta	Nivo upotrebe domaćih proizvoda i/ili dobavljača kao i udio novih proizvoda pokazuju korištenje strategija za proizvodnju s visokom dodatnom vrijednosti.	Preduzeća učestvuju u prosjeku u 6 suradničkih projekata
COR 13	▷ Postotak preduzeća čiji slogan i oglašavanje u ističu pitanja klimatskih promjena	▷ 50% preduzeća koriste slogan i oglašavanje u kojima ističu pitanja klimatskih promjena	Svijest o pitanjima klimatskih promjena je vrlo osjetljivo pitanje u sektoru proizvodnje namještaja i prerade drveta u kojem kupci kontroliraju dinamiku: ona preduzeća koja imaju finalni proizvod uglavnom uključuju takve sloganе u svoj narativ.	▷ 75%
COR 15	▷ Postotak drveta sa certifikatom FCS/ PEFC ili sličnog drveta u finalnim proizvodima	▷ 57% je drvo sa certifikatom FCS/PEFC ili je slično drvo u finalnim proizvodima		▷ 70%
COR 17	▷ Postotak preduzeća koja sarađuju kroz klastere ili druge oblike udruživanja	▷ 50% preduzeća su članovi nekog klastera ili udruženja	Komunikacija i saradnja idu u prilog prisustvu na tržištu i prodoru na tržište generalno. Ovi pokazatelji pružaju određenu mjeru nastojanja i sposobnosti saradnje anketiranih preduzeća.	▷ 75%
	▷ Broj klastera ili drugih oblika asocijacije preduzeća u kojima preduzeća sudjeluju	▷ 1,11		▷ 2

2018. godina je polazišna godina za praćenje održivih praksi preduzeća. Od preduzeća je jednom godišnje potrebno tražiti relevantne podatke kako bi se mogao blagovremeno pratiti njihov napredak ka ostvarivanju ciljeva održivog razvoja.

Odabrani su sljedeći pokazatelji za praćenje doprinosa preduzeća za proizvodnju namještaja i preradu drveta ostvarivanju ciljeva održivog razvoja:

- Udio zaposlenih koji sudjeluju u aktivnostima vezanim za obuku i obrazovanje (COR 4);
- Udio zaposlenih koji su osposobljeni da koriste nove tehnologije (COR 8);
- Postotak sirovina iz domaćih izvora u finalnim proizvodima (COR 8);
- Broj projekata/aktivnosti na istraživanju i razvoju i inovacijama preduzeća koja sarađuju s naučno-istraživačkim institucijama (COR 12);
- Postotak vlastitog dizajna u portfoliju (COR 9)
- Sirovine kao postotak prodaje (COR 9)
- Postotak preduzeća čiji slogan i oglašavanje stavlju naglasak na pitanja klimatskih promjena (COR 13)
- Broj klastera ili drugih oblika udruživanja preduzeća u kojima preduzeća sudjeluju (COR 17)..

Prioritetni poslovni pokazatelji su dalje opisani u Prilogu 4.

Nivo uključenosti preduzeća u provođenje ciljeva održivog razvoja

Evidentno je da su preduzeća iz lanca vrijednosti u proizvodnji namještaja i preradi drveta u BiH uveliko uključena u provođenje praksi ciljeva održivog razvoja. Anketno istraživanje i intervju su pokazali da je nivo njihove uključenosti povezan s veličinom i snagom određenog preduzeća – veća i snažnija preduzeća su u većoj mjeri uključena – ali i s jedinstvenom korporativnom kulturom na koju utječu mnogi unutrašnji i vanjski faktori, kao što su konkurenčija, segment proizvoda, međunarodni standardi, lokalitet i faza razvoja preduzeća. U početku zamišljena tema «dobro organizirani izvoznici koji bilježe postajan rast» ocijenjena je u odnosu na odabrani skup ciljeva održivog razvoja. Primarni i prevladavajući motiv uključivanja u prakse odnosno aktivnosti koje su kompatibilne s ciljevima održivog razvoja doima se kao unaprjeđenje vlastite konkurentne pozicije. Međutim, neke prakse i aktivnosti koje, možda, pružaju dugoročniji povrat ulaganja, kao što je zagovaranje borbe protiv klimatskih promjena, čine se manje popularnim, te se stoga i ne provode. Imajući to na umu, veće kompanije i one koje su u većoj mjeri prisutne na međunarodnim tržištima, kao i kompanije koje se odnedavno javljaju kao integratori kroz jedinstven dizajn i procese, predvodnice su u uključivanju u provođenje relevantnih ciljeva održivog razvoja. Ovi lideri sektora uglavnom uđaju u inicijative koje su kompatibilne s ciljevima održivog razvoja, a koje se odnose na: obrazovanje i obuku, uvjete dostojanstvenog rada, energetsku efikasnost i unaprjeđenje proizvodne baze kroz nabavku nove opreme, postizanje standarda kvalitete ili provođenje poslovnih unaprjeđenja i u razvoj novih proizvoda s naglaskom na vrlo važno promoviranje bosansko-hercegovačkog namještaja na sajmovima u stranim zemljama. Iako je ograničena, podrška javnih institucija i udruženja na konstantan i sistemski način dokazala se kao izuzetno važna za nove izvoznike.

Nivo uključenosti u prakse povezane s provođenjem ciljeva održivog razvoja je inicijalno procijenjen na radionici i kroz upitnik, a kasnije je uvid u taj nivo proširen kroz posjete i intervjuje sa šest odabralih kompanija¹⁰. Ključna zapažanja nivoa poslovne uključenosti u održive poslovne prakse vezane za provođenje ciljeva održivog razvoja su predstavljena u tabeli u dalnjem tekstu.

COR	Nivo uključenosti kompanija
Opće napomene	Kompanije koje su u većoj mjeri izložene stranim tržištima i/ili raznim obaveznim poslovnim standardima su svjesne potrebe da provode održive poslovne prakse koje se odnose na ciljeve održivog razvoja. Postoje značajne promjene u strukturi radne snage. Iako je ta promjena prouzrokovana smanjenjem radne snage koja je bila pretežno muška, očigledno je da je znatno povećan broj radnika u 2018. godini (30%). Opći uvid u višestruke pokazatelje pokazuje postojanje pozitivnog trenda rasta u anketiranim kompanijama: izvoz – porast od 10% u uzorku, pri čemu je 14 od 16 kompanija povećalo izvoz i ukupan prihod. Kompanije uglavnom izvoze u EU, ali neke, naprimjer Artisan, izvoze na azijsko tržište (visokokvalitetan namještaj). Samo je jedna kompanija u stopostotnom vlasništvu stranog investitora.
COR 4	Sve kompanije provode aktivnosti na obuci i obrazovanju kako bi osigurale potrebne vještine za vlastitu proizvodnju i gotovo su sve kompanije aktivne u ovoj oblasti, pružajući mogućnosti interne edukacije i sarađujući s obrazovnim institucijama, kao što su srednje škole i univerziteti. Međutim, potreba za obučenim radnicima evidentno proizlazi iz procjene vještina novozaposlenih od strane kompanija koje su izjavile da novi zaposleni obično imaju od 20% do 50% vještina potrebnih za radna mjesta na koja su zaposleni. Pozitivni efekti saradnje sa školama moraju biti dodatno ojačani i kompanije trebaju iz sistema obrazovanja dobiti bolje obučenu i kvalificiranu radnu snagu. Ovo je potrebno inicirati kroz dijalog s obrazovnim institucijama i zagovaranje praktičnijih i korisnijih kurikuluma.

10 Odabrane kompanije:

- Yield (Gazda) Sarajevo – novi integrator i brend s 9-11 lokalnih dobavljača od kojih svi bilježe ubrzani rast kroz saradnju s Gazzdom.
- Secom Visoko – važan dobavljač velikih brendova u EU, koji je zainteresiran za razvoj vlastitog brenda
- Artisan Tešanj – najpoznatiji proizvođač visoko kvalitetnog namještaja u BiH
- Ingrat Gračanica – proizvođač uredskog i školskog namještaja
- Senex Čelić – proizvođač visokokvalitetnog kupaonskog namještaja
- Bosnian Beech Line – vrlo važan novi integrator s višestrukim nastojanjima u pravcu saradnje s dobavljačima i brendovima

COR 6	Evidentno je da kompanije vode računa o potrošnji vode, s tim što niti jedna anketirana kompanija ne reciklira otpadne vode. U toku intervjua je kompanija Secom tvrdila da je investirala u vrlo skup uređaj za filtriranje vode da bi ispunila zahtjev, ali smarta da to nije sistemska, nego proizvoljna mjera koju su nametnule vlasti. Gazzda još uvijek ne primorava svoje dobavljače da primjenjuju mjere prečišćavanja otpadnih voda, s tim da bi se to moglo promijeniti u budućnosti, ovisno o propisima.
COR 8	Broj proizvođača namještaja je u porastu, kao i njihovi poslovni modeli, iako se razlikuju po svom strateškom pozicioniranju i zahtijevaju važan nivo tehnološke sofisticiranosti. Žestoka konkurenca i globalni ekonomski trendovi povećavaju pritisak, čime se stvara dovoljan poticaj za konstantna ulaganja u obuku i obrazovanje paralelno s nabavkom novih proizvodnih mašina i tehnologija. Sve izvozne kompanije iz uzorka su ulagale u nove tehnologije tokom 2018. godine, dok su samo dvije primile određenu podršku. U prosjeku, 15% njihovih zaposlenih je kroz obuku sposobljeno za korištenje novih tehnologija. Bez obzira, u prosjeku 9% radnika je u 2018. godini napustilo kompanije u kojima su radili. Kompanijama nije bilo lako nabaviti domaće sirovine zbog nedovoljno razvijene i uglavnom fragmentirane mreže snabdijevanja (u prosjeku svega 65% sirovina iz domaćih izvora se nalazi u finalnim proizvodima). Kompanije su svjesne da njihova produktivnost nije na najvišem nivou, ali bi se ovaj pokazatelj trebao ponovo analizirati i detaljno objasniti, te definirati s korektnim mjerilima.
COR 9	Kompanije ulažu u standarde kvalitete i certifikate: 3 od 15 kompanija je dobilo određene subvencije u tu svrhu. Kada kompanije kažu da je, u prosjeku, 50% proizvoda namještaj njihovog vlastitog dizajna, to govori o značajnoj promjeni uobičajene prakse. Anketirane kompanije u prosjeku izlažu svoje proizvode na sajmovima, što je značajno (svega 3 kompanije ne izlažu svoje proizvode na sajmovima). Kompanije u sektoru proizvodnje namještaja imaju ograničen broj administrativnih službenika, ali kako se pojavljuju integratori i brendovi, njihov broj se povećava. Rukovodioci na najvišim pozicijama se rijetko mijenjam u uglavnom zbog nedostatka kvalitetnih menadžera. Kompanije s razvijenom prodajom i identitetom brendiranja imaju veći broj kupaca, te stoga imaju bolju tržišnu poziciju; mali broj kompanija se još uvijek oslanja na jednog ili dva velika klijenta – što je rezultat pouke izvučene tokom rasta kompanije.
COR 12	Kompanije su prisiljene koristiti sirovine koje nisu bh. porijekla zato što je sektor još uvijek preslab da bi zadržao lokalne proizvođače, međutim, očekuju se promjene uslijed ubrzanog razvoja sektora proizvodnje namještaja. U 2018. godini se na tržištu pojavio veliki broj novih proizvoda koji su kompanijama pružili dobre izglede; proizvodne serije se kreću od 80 do 2000 komada. Jasno je da su kompanije voljne i spremne sudjelovati u inovativnim i razvojnim projektima. Trošak na ime sirovina u trošku prodane robe (COGS) je u prosjeku oko 57%, što je još uvijek visok trošak, ali on obuhvata neke kompanije, koje su puki davatelji usluga, šumsko privredna društva i integratore koji plaćaju dobavljače. Rezidualni materijali proizvodnog procesa se koriste za proizvodnju energije (zagrijavanje peći ili objekata) ili za proizvodnju paleta i briketa. Kompanije ulažu u centralizirani sistem praćenja proizvodnje i potrošnje na svim nivoima. Kompanije su počele koristiti LED sijalice i koriste viljuškare na plinski i električni pogon. Bez obzira, mjere energetske efikasnosti se normalno isplate, ne postoji sistem podrške kompanija u njihovim inovativnim aktivnostima, dok je saradnja s vanjskim partnerima prilično slaba.
COR 13	41% anketiranih kompanija koristi sloganе ili neki oblik preporuke o očuvanju klime.
COR 15	Od većine izvoznih kompanija se traži da posjeduju određene certifikate i standarde, posebno od onih koje imaju veći broj kupaca (AVG 54%); zanimljivo je da kupci visokokvalitetnog namještaja od anketiranih kompanija ne zahtijevaju posjedovanje certifikata FSC ni PEFC. Kompanijama je teško uspostaviti saradnju s javnim šumsko privrednim društvima zbog njihove neefikasnosti i nedostatka odgovornosti; hrast i orah se nabavljaju uglavnom od privatnih dobavljača ili iz inostranstva. Zanimljiva je ideja o javnim šumsko privrednim društvima: «Svako šumsko privredno društvo treba biti u javnom interesu i njihov uspjeh se ne trebao mjeriti kroz profit nego kroz uspjeh kompanija koje pripadaju lancu vrijednosti».
COR 17	Kompanije iz sektora proizvodnje namještaja i obrade drveta su članice sistema privrednih komora u BiH. Oko 30% kompanija je dio međunarodnog lanca vrijednosti, ali je samo jedna kompanija zvančan član. Kompanije uglavnom sudjeluju u nekom obliku klastera, ali prema njihovom priznanju, takvo učešće rijetko urodi plodom. Međutim, organizirano prisustvo novih izlagača na sajmovima predstavlja snažan poticaj za mnoge kompanije.
Drugo	Primjenjuje se princip zapošljavanja bez diskriminacije iz bilo kojeg razloga, ali nema zvanične dokumentacije niti kontrole. Kompanije su uključene u razne aktivnosti u zajednici. Marketinška nastojanja su uglavnom usmjerena na strana tržišta, tako da kompanije nemaju poticaj da promoviraju svoje prakse provođenja ciljeva održivog razvoja lokalno, osim ukoliko im takva nastojanja pomažu da pronađu radnu snagu, što trenutno predstavlja najveći izazov.

Primjeri dobre prakse

Iako kompanije u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i prerade drveta u BiH u većini slučajeva nisu svjesne svog doprinsosa provođenju ciljeva održivog razvoja, ipak postoji određeni broj primjera dobre prakse u tom pogledu. Dobre prakse su u početku identificirane na radionici, a više detalja je prikupljeno kroz upitnik. Najzanimljiviji i najrelevantniji primjeri (predstavljeni i tabeli u dalnjem tekstu) su dodatno procijenjeni u toku obilaska kompanija i kroz telefonske razgovore s odgovornim osobama u kompanijama.

COR	Dobre prakse
COR 4	<p>Delibašić poliuretani d.o.o. Kakanj</p> <ul style="list-style-type: none">▷ ustaljena praksa stipendiranja učenika i studenata▷ zapošljavanje najboljih studenata▷ poticaji za razvoj vještina i učenje <p>Lignopro, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none">▷ predavanja za sve zainteresirane kompanije na temu prerade punog drveta▷ promoviranje naprednih tehnika i procesa proizvodnje <p>Prevent Interior, Visoko</p> <ul style="list-style-type: none">▷ kvartalna obuka zaposlenih <p>Secom, Visoko</p> <ul style="list-style-type: none">▷ interna edukacija svih zaposlenih▷ politika cjeeloživotnog učenja uvedena i primjenjuje se <p>Senex, Čelić</p> <ul style="list-style-type: none">▷ iskustva pretočena u praktične aktivnosti i u kontinuitetu se prenose na sve zaposlene <p>Standard, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none">▷ LSDT obuka (razvoj liderstva i stručnih vještina) za srednje i najviše rukovodstvo kompanije <p>Tamex, Busovača</p> <ul style="list-style-type: none">▷ kontinuirana edukacija radnika u kompaniji▷ sistem zasnovan na zaslugama zaposlenima pruža jednake mogućnosti napredovanja <p>Yield (Gazzda), Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none">▷ obuka ključnog osoblja na lokalitetima njihovih dobavljača na temu prihvatanja proizvoda od strane kupaca▷ primjena novih procesa i tehnologija kroz rad na terenu
COR 6	<p>Prevent Interior, Visoko</p> <ul style="list-style-type: none">▷ instalirana oprema za efikasno korištenje vode <p>Secom, Visoko</p> <ul style="list-style-type: none">▷ instalirani filteri u skladu s EN 881 <p>ŠDG HercegbosanskeŠume, Kupres</p> <ul style="list-style-type: none">▷ sistemska zaštita izvora u šumama <p>Standard, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none">▷ instalirani filteri za pročišćavanje otpadnih voda

COR	Dobre prakse
COR 8	<p>Delibašić poliuretani d.o.o. Kakanj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ primjenjuju se korporativne vrijednosti u cilju promoviranja održivog razvoja <p>Secom, Visoko</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ sistem upravljanja kvalitetom primijenjen kao cilj kompanije <p>Senex, Čelić</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ kontinuirani razvoj proizvoda i istraživanje tržišta u cilju održavanja zamaha ▷ iznadprosječne plate <p>Artisan, Tešanj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ redovno povećanje plata na osnovu zasluga radi održavanja rasta i očuvanja osnovne radne snage <p>Standard, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ LEAN upravljanje i primijenjen IWAY standard <p>Tamex, Busovača</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ cijelokupna strategija usmjerenica ka održivom razvoju s naglaskom na zapošljavanje žena – trenutno zaposleno 79 žena <p>Yield (Gazzda), Sarajevo i Bosnian Beech Line, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ izgradnja kapaciteta i kompetencija dobavljača kako bi se odgovorilo na potrebe kupaca ▷ obezbjeđenje više dodatne vrijednosti proizvoda
COR 9	<p>Delibašić poliuretani d.o.o. Kakanj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ investiranje u novu fabriku i nove mašine <p>Secom, Visoko; Artisan, Tešanj; Tamex, Busovača</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ kontinuirano investiranje u proizvodni proces i efikasnost ▷ vršenje utjecaja na organe vlasti da obezbijede bolju komunikaciju, ceste, itd.
COR 12	<p>Artisan, Tešanj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ u potpunosti kontroliran proces proizvodnje uz minimalne rezidualne materijale predstavlja politiku kompanije <p>Prevent Interior, Visoko</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ instaliranje mašina za sitnjenje otpadne pjene koja se koristi kao jezgra za punjenje jastuka za spavanje i dekorativnih jastuka <p>Standard, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ korištenje energetski efikasnih žarulja i električnih i plinskih viljuškara <p>Tamex, Busovača</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ sav otpad se koristi za grijanje i proizvodnju briketa <p>Yield (Gazzda), Sarajevo i Bosnian Beech Line, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ promoviranje efikasne proizvodnje na svim lokalitetima dobavljača
COR 13	<p>Sve kompanije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ efikasna proizvodnja smanjuje emisije <p>Standard, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ recikliranje materijala za pakiranje

COR	Dobre prakse
COR 15	<p>Yield (Gazzda), Sarajevo i Bosnian Beech Line, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ zahtijevanje certifikata FSC od dobavljača Secom, Visoko ▷ učešće u inicijativama pošumljavanja s lokalnom zajednicom ŠDG Hercegbosanske šume, Kupres ▷ pošumljavanje je politika koja se provodi ▷ poštivaju se FSC principi <p>Standard, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ samo 100% FSC ili FCS Mix Credit <p>Tamex, Busovača</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ među prvim kompanijama koja je provela FSC i koja konstantno zagovara očuvanje lanca vrijednosti
COR 17	<p>Yield (Gazzda), Sarajevo i Bosnian Beech Line, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ izgradnja klastera baziranih na profitu s jedinstvenim kompetencijama, kapacitetima i sposobnostima
Relevantnost u odnosu na druge COR	<ul style="list-style-type: none"> ▷ učešće u aktivnostima zajednice u podršci sportu i kulturi ▷ obnova i konzervacija sakralnih objekata i objekata kulture ▷ povećanje udjela žena u ukupnom broju zaposlenih ▷ davanje prioriteta okolišnim standardima

OGLEDNI PRIMJER - YIELD D.O.O. (GAZZDA BRAND)

KRATKE INFORMACIJE O PREDUZEĆU

Yield d.o.o. Sarajevo zapošljava 34 osobe. Vrijednost izvoza ove kompanije je 2,9 miliona eura. Yield d.o.o. je jedan od novih integratora sektora proizvodnje namještaja i drvoprerađe u BiH. To je relativno mlada kompanija s jednim brendom koji se naziva Gazzda. Yield d.o.o. kroz svoj brend Gazzda dizajnira i razvija proizvode i uglavnom ugovara serijsku proizvodnju s vanjskim proizvođačima, a proizvode distribuira na globalno tržište. Otkako je uspostavljen prije jedanaest godina, Yield d.o.o. se drugačije pozicionirao u pogledu pristupa tržištu namještaja. Osnovna djelatnost ove kompanije je razvoj proizvoda, plasiranje tih proizvoda na globalno tržište i očuvanje uspjeha proizvoda kroz pružanje pravih usluga. Danas, Yield d.o.o. ima portofolio od oko 75 jedinstvenih proizvoda. Njegovo poznавanje tržišta i trendova u proizvodnji namještaja rezultiralo je dodjelom nagrade Red Dot za dizajn, nagrade IF za dizajn, te nagrade Interior innovation za inovativni dizajn. Glavna tržišta kompanije Yield d.o.o. su Njemačka, Švicarska i Nizozemska.

Kompanija ugovara serijsku proizvodnju s nekoliko vanjskih partnera u proizvodnji u BiH. Trenutno Yield d.o.o. sarađuje s 9 vanjskih partnera iz Bosne i Hercegovine koji zapošljavaju preko 550 radnika, čime stvara izuzetnu organizaciju sličnu klasteru.

DOPRINOS CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA

U dalnjem tekstu je opisano nekoliko ključnih oblasti intervencija relevantnih za ciljeve održivog razvoja:

- COR 4: U oblasti edukacije, Yield d.o.o. je trebao stvoriti vlastitu radnu snagu od ljudi bez iskustva, sa slabim vještinama, pa je stoga uveo proces integracije zaposlenih kroz postupak «onboarding» koji je oslikavao sve specifične zahtjeve kompanije za izgradnju jedinstvene korporativne kulture koja je trenutno nepoznata u sektoru proizvodnje namještaja i drvoprerađe; vanjski partneri u proizvodnji su mogli proizvesti određeni namještaj, ali je bilo neophodno obučiti te radnike i njihove menadžere da primijene određene standarde i procese kako bi se osigurali najbolji rezultati. Uvedeni su novi proizvodi u proizvodnju na specifičan i visokostrukturiran način koji je odgovarao obuci i podučavanju gotovo svih zaposlenih.
- COR 8 i COR 9: Da bi promovirao kontinuirani i održivi rast i adekvatnu i otpornu strukturu, Yield d.o.o. je investirao u nove tehnologije, naprimjer, u CNC mašine, informacijski sistem planiranja poslovnih resursa (ERP-Enterprise Resource Planning) i aplikaciju AR (proširena stvarnost - Augmented Reality). Nedavno instalirane ERP i AR aplikacije su najmoderne aplikacije i pružaju temelj za održivost njegove ideje i strategije. Osim toga, partnerske kompanije koriste svoj ERP sistem za blagovremeno dostavljanje povratnih informacija i čak za kontrolu nivoa raspoloživosti sirovina za proizvodnju. S druge strane, AR aplikacija je vjerovatno među prvim aplikacijama u svijetu koja je uvedena odmah nakon IKEA Place aplikacije; primjer koji bi mogao biti relevantan za COR 8 je praksa nagrađivanja znatno višim platama zaposlenih u partnerskim kompanijama koji su uključeni u proizvodnju namještaja brenda Gazzda. Na taj način Yield d.o.o. stvara bolje i produktivnije radno okruženje unutar svog lanca snabdijevanja.
- COR 13: U borbi protiv klimatskih promjena, Yield d.o.o. koristi prirodne materijale s niskim emisijama, čime promovira potrebu za okolišno sigurnim proizvodima i proizvodnim procesima.
- COR 15: Da bi promovirao održivo korištenje terestrijalnih sistema i šuma, Yield d.o.o. posjeduje certifikat FSC, kao i sve njegove partnerske organizacije. Danas oko 80% cijelogupnog drveta posjeduje FSC certifikat, a strateški cilj je da 100% drveta bude FSC certificirano do kraja 2019.
- COR 17: Kompletan poslovni model Yield d.o.o. je baziran na sklapanju partnerstva s drugim kompanijama u saradnji s lokalnim proizvođačima namještaja. Važno je naglasiti da se znatna finansijska sredstva ulažu i da će se dalje ulagati u funkcioniranje tih partnerstava.

PITANJA I MOGUĆNOSTI

Razvoj bh. sektora proizvodnje namještaja i drvoprerade nakon proteklog rata karakterizira oslanjanje na resurse – uglavnom trenutno raspoloživo drvo – i relativno jeftinu radnu snagu. Veliki prijeratni konglomerati, kao što su bili Krivaja i Šipad, su propali, a nastao je veliki broj malih kompanija. Međutim, te male kompanije nisu bile u stanju investirati u istraživanje i razvoj, niti u istraživanje tržišta. Kompanije su proizvodile proizvode uglavnom niske dodatne vrijednosti, najčešće za neki poznati brend, prepustajući kontrolu nad određivanjem cijena i nadajući se da će njihov proizvod biti cjenovno najpristupačniji za domaće i strane agente prodaje i kupce. Ovakva situacija je nastala zahvaljujući određenim hrabrim, oportunim i inovativnim vlasnicima i grupama ljudi. Danas je, međutim, za kompanije dominantno pitanje nedostatak zapošljive radne snage i nedostatak transparentnosti u distribuciji domaćeg drveta. Neke kompanije ulazu u novu opremu i obuku ljudi, dok su neke druge specijalizirane za proizvodnju dijelova namještaja i postale su vrlo efikasni dobavljači. Međutim, pod pritiskom sve oskudnijih resursa, kompanije su počele inovirati, to jeste, prilagođavati se novim poslovnim modelima i ulagati u dizajn i marketing. Jedna takva kompanija je Yield d.o.o. koja je uspjela primijeniti organizacijski model sličan klasteru koji je okupio kompanije koje su imale kapacitete i određeno znanje u proizvodnji, ali su tradicionalno bile samo dobavljači za dobro poznate brendove. Razvojni proces je podijeljen u faze, od razumijevanja tržišta i prodora na tržište kroz višegodišnji posrednički rad za neke kompanije do spajanja snaga s jednim od najpoznatijih dizajnera u BiH. U toku cijelog tog procesa kompanija se razvila u tehnološki napredan subjekt sa odličnim shvatanjem tržišnih trendova i potreba.

OPIS INTERVENCIJE

Da bi premostio jaz između tržišta i proizvođača, Yield d.o.o. je izgradio vlastiti odjel za istraživanje i razvoj uz sposobnost brze izrade prototipa i uveo određene savremene principe industrijalizacije proizvoda. Kompanije koje su bile uključene kao njegovi partneri su prošle kroz obuku i stekle znanje i iskustvo potrebno za proizvodnju, ali je svakoj takvoj kompaniji dodijeljen jedan zaposlenik kompanije Yield d.o.o. kao kontrolor. Poznavanje vlastitih sposobnosti i kapaciteta je izuzetno važno u savremenom sektoru proizvodnje namještaja, ali za Yield d.o.o. to znači poznavanje kapaciteta i sposobnosti partnera za proizvodnju i planiranje svoje proizvodnje i isporuke u skladu s tim. Sve to je bilo moguće jedino uz provođenje sveobuhvatnog ERP sistema koji daje uvid u rad partnera u proizvodnji, pokrivajući njihove postojeće sirovine sve do procesa izrade finalnih proizvoda. U toku jedne godine Yield d.o.o. je investirao u razvoj custom-made softverskog rješenja prilagođenog korisniku, koje je uspješno provedeno.

EFEKTI I ODRŽIVOST INTERVENCIJE

Nakon samo godinu dana korištenja, razvijeni ERP sistem je u znatnoj mjeri pomogao da se operacije racionaliziraju i da se smanji broj pitanja vezanih za komuniciranje unutar organizacije. Automatiziranim narudžbama proizvoda s odgovarajućim etiketama za ambalažu smanjen je otpad i potreba za dodatnim kontrolama kvalitete, što je dovelo do značajnih poboljšanja u pogledu dobiti i efikasnosti. Kompletna organizacija stvara opuštenu sredinu obrade i omogućava službenicima prodaje da se fokusiraju na buduće klijente, a ne na praćenje i određivanje vremena realizacije narudžbenica kupaca. Rezultat je znatan porast prihoda za 33% u odnosu na godinu u kojoj nije bilo ERP sistema (2017. u odnosu na 2018.). Poređenja radi, u prethodnoj godini prihod je povećan za 13,4%. Evidentno je da ovaj sistem omogućava bolju komunikaciju i cjelokupnu efikasnost. Na osnovu te nove tehnologije i praćenih jednogodišnjih rezultata sa sigurnošću se može reći da se ulaganje u otpornu i savremenu infrastrukturu, što predstavlja aktivnost vezanu za provođenje određenih ciljeva održivog razvoja, dokazalo profitabilnim. Osim toga, ovakva organizacija kompanije Yield, koja je slična klasteru, dokazuje dugoročnu održivost i rast.

MOGUĆNOSTI REPLICIRANJA NA DRUGE KOMPANIJE

Još uvjek postoji potencijal za okupljanje kompanija sa sličnim kapacitetima i kompetencijama unutar sektora proizvodnje namještaja i drvoprerade u BiH. Integratori i lideri se javljaju kroz marketinško istraživanje i tehnologije i ovaj model ima veliku mogućnost repliciranja. Međutim, potrebno je imati na umu specifičan model integracije koji mora biti baziran na uzajamnoj koristi.

Veza između poslovnih praksi održivosti i finansijske performanse

Kada je zatraženo da navedu finansijsku dobit stečenu kroz prakse održivosti, anketirane kompanije su gotovo jednoglasno potvrdile da mogu ući u trag svim praksama vezanim za ciljeve održivog razvoja i uraditi njihovu analizu, ali je takva analiza nešto za što trenutno nemaju poticaja. S druge strane, anketirane kompanije priznaju da bi bilo odlično da ova inicijativa (mapiranje ciljeva održivog razvoja) stvori praksu evidentiranja pokazatelja koji bi im omogućili pouzdanu analizu veza između praksi povezanih s ciljevima održivog razvoja i konsekventnih finansijskih efekata. Na kraju, na osnovu zaključaka radionice i intervjuja, može se sa sigurnošću potvrditi da kompanije smatraju da je doprinos provođenju ciljeva održivog razvoja finansijski opravдан¹¹. Slijedi nekoliko primjera:

Kompanija Yield d.o.o. (brend Gazzda) iz Sarajeva svojim dobavljačima (9-11 kompanija) pruža vrlo inovativan koncept. Kao kompanija koja je na čelu poslovnih operacija, ona tržištu nudi brend, a pritom gradi kompetencije i kapacitete kompanija u pozadini. Proizvodi novog dizajna često zahtijevaju radnu snagu koja je u stanju razumjeti nove tehnike i tehnologije; klijenti često zahtijevaju kratko vrijeme od dostavljanja narudžbenice do njene realizacije i naprednu kontrolu kvalitete. Kompanija Yield d.o.o. dobavljačima pruža sve ovo i još više kako bi sačuvala blagovremenu proizvodnju njihovog malog klastera, uz traženu kvalitetu proizvodnje. U protekle tri godine, tokom osiguranja potražnje, Yield d.o.o. također vrši utjecaj na certificiranje i plate unutar klastera. Namjera ove kompanije je povećati plate radnicima koji rade na njenim kolekcijama. Yield d.o.o. je uložio oko 170.000 eura u nove tehnologije i edukaciju, što je rezultiralo znatnim porastom prihoda, čak i do %51 u periodu 2016.-2018.

Secom iz Visokog je jedan od lidera u oblasti drvne industrije u Bosni i Hercegovini. Ulaganjem u najmodernejšu tehnologiju, ova kompanija je uspjela zaokružiti proces proizvodnje od ulaska trupaca do proizvodnje namještaja. Firma je locirana na oko 50.000 m², na dvije lokacije, i zapošljava 157 radnika. Njen rast je stabilan, a proizvodni procesi su dobro definirani. Konstantna komunikacija s vodećim brendovima udrvnoj industriji je ovoj kompaniji pružila ogromno iskustvo koje je uglavnom bazirano na ciljevima održivog razvoja. Certifikati i standardi koje ova kompanija primjenjuje pokazali su se u brojnim prilikama kao najbolji argument za potencijalne kupce. Kompanija posluje prema standardima ISO 14001, ISO 9001 i FSC™ CoC. Efikasni proizvodni procesi i ulaganja u tehnologije pružaju dovoljno materijala za narednu fazu razvoja. Na kraju, kompanija je danas uvjerenja da može pokrenuti vlastiti brend. Nakon priprema, kompanija će započeti novu praksu održivog razvoja koja će rezultirati značajnom dobiti. Secom je u toku 2018. godine uložio 1,2 miliona KM u novi objekat i dodatne tehnologije kako bi se pripremio za predstojeći strateški prijelaz na izgradnju novog brenda. S ovom ogromnom investicijom profitna marža je povećana na 7,8%, što je znatno viša marža u poređenju s maržom iz 2016. i 2017. godine (4,8% odnosno 5,2%). U toku razgovora su uprava i vlasnik kompanije objasnili da planiraju povećati ulaganja u obuku i marketing u naredne dvije godine.

Kompanija Tamex d.o.o. iz Busovače je još jedan vrlo posvećen dobavljač kvalitetnih proizvoda bez vlastitog brenda. Osim konstantnih ulaganja u tehnologiju i radnu snagu, ova kompanija je vrlo aktivna i u očuvanju šuma s obzirom da smatra da je obavezna promovirati održivi rast. Poslovni model Tamixa se oslanja na domaće bukovo drvo i relativno jeftinu radnu snagu obučenu unutar same kompanije. Kompletni procesi su certificirani još od 2013. godine prema ISO 14001-2002+Cor 1, ISO 9001 i BS OHSAS 18001. Tamex koristi ove certifikate u nastojanju da upravlja svojom odgovornošću prema okolišu i da ojača upravljanje kvalitetom proizvoda i da unaprijedi sigurnost svojih radnika. Kao rezultat certifikacije, kompanija je uspjela provesti određeno restrukturiranje (sa 431 zaposlenih u 2017. na 361 u toku 2018.), zadržavši relativno sličan nivo prihoda (26,2 miliona KM u 2017. i 26,5 miliona KM u 2018.) uz povećanje profitne marže. Profit je u 2018. godini bio veći za 79% u odnosu na 2017. godinu i iznosio je 1,61 milion KM.

Delibašić poliuretani d.o.o. Kakanj je kompanija koja dobavlja proizvodačima tapeciranog namještaja poliuretansku pjenu i evidentno je da investira u kapacitete i da pruža najbolje moguće usluge kompanijama

11 Evidentno je da je efekat praksi održivosti teško kratkoročno mjeriti ako uzmemu u obzir sve faktore koji mogu utjecati na finansijsku performansu kompanija. Stoga je potrebno imati duže serije podataka s mogućnošću korištenja određenog ekonometrijskog modelingu da bi se obuhvatila stvarna veza između održivih praksi kompanija i finansijske performanse.

u ovom sektoru. Smanjujući otpad u proizvodnji i fokusirajući se više na zbrinjavanje otpadnih voda, uz konstantna ulaganja u nove objekte i mašine odrazilo se na njene finansijske rezultate (prihod i dobit).

Rast je konstantan od 2014. godine, otkad je kompanija uložila sredstva u fabriku madraca «Moj san», čime je postavila temelj za održivost zahvaljujući standardima prema kojima ova fabrika posluje. Od tada kompanija bilježi rast prihoda između 11,5% i 19,1%, uz konstantnu dobit (15,4% u 2018.).

Nedostaci/ograničenja kapaciteta

Ključni nedostaci u pogledu efikasnog usklađivanja poslovnih procesa s identificiranim prioritetnim ciljevima održivog razvoja uglavnom se odnose na razvoj radne snage, potrebu za konstantnim obnavljanjem tehnologije i poslovnih procesa, podršku inovativnim aktivnostima, kao i na slabu infrastrukturu i neefikasnost institucija/organa vlasti koji trebaju pružati podršku, te na ograničenu saradnju među kompanijama.

Sektor proizvodnje namještaja i prerade drveta snažno i kontinuirano raste, a potreba za kvalificiranim radnicima je sve veća. Najveći problem ovdje je nedostatak kvalificirane radne snage koja bi mogla odgovoriti na potrebu za povećanjem proizvodnje. To predstavlja značajan problem u smislu dalnjeg rasta ovog sektora. Prednost koja se manifestira u kvaliteti i stručnosti radne snage bi mogla lako nestati zbog nedostatka kontinuiteta i sistematskog pristupa obezbjeđenju novih radnika. Pod takvim okolnostima nedostaje cijeli niz radnika u drvopreradi: od radnika do operatera proizvodnje i posebno inženjera i stručnjaka iz oblasti marketinga. Evidentno je da je izlazni produkt obrazovnog sistema u Bosni i Hercegovini nedovoljan.

Što se tiče opreme, većina kompanija iz sektora proizvodnje namještaja i prerade drveta ima mašine koje su stare od 5 do 10 godina. S ovakom opremom je još uvijek moguće postići željenu kvalitetu proizvodnje. Međutim, obnova tehnologije će biti neophodna za daljnji razvoj, posebno kada se uzmu u obzir zahtjevi stranih kupaca u smislu konstantnih, visokokvalitetnih proizvoda. Osim nove opreme, to znači i unaprjeđenje organizacije proizvodnje, protoka sirovina i određenih operacija.

Osim toga, promjene su potrebne i u pogledu ključnih poslovnih procesa. Većina kompanija bilježi snažan rast, ali njega ne prati odgovarajuće upravljanje ni organizaciona transformacija. Većina vlasnika/menadžera ima ograničeno (stručno) znanje i s obzirom da su uglavnom tehnički obrazovani, nedostaje im znanje u oblasti marketinga i menadžmenta. Neki od njih su svjesni da predstavljaju usko grlo za razvoj svojih kompanija i potrebno je da se sami transformiraju kao menadžeri. Također, neki od njih namjeravaju angažirati svoje nasljednike na rukovodeća mjesta u kompaniji, dok neki nasljednici nisu na raspolaganju niti su zainteresirani za takve poslove.

Većina kompanija su članice Privredne komore. Neke kompanije su članice lokalnih udruženja, šumarskih udruženja i udruženja drvoprerađivača. Neke kompanije smatraju da članstvo u Privrednoj komori nije korisno i da bi Komora trebala nuditi više, posebno u poređenju s privrednim komorama u razvijenim zemljama i uslugama koje pružaju domaćoj privredi. Generalno, postoji sporadična saradnja između ovog sektora i obrazovnih institucija (srednjih škola ili fakulteta).

Kompanije iz sektora proizvodnje namještaja i drvoprerade se nalaze u nepovoljnem položaju u smislu poslovnog okruženja u kojem posluju, a u kontekstu konkurenkcije na evropskom nivou. Generalno, uvjeti u kojima firme posluju u EU su daleko povoljniji. Porezni zakoni u Bosni i Hercegovini ukazuju na opterećenost realne ekonomije mnogobrojnim vidljivim i nevidljivim nametima. Naprimjer, u RS-u su porezne stope zvanično niže (porez na dobit 10% i PDV 17%), ali je zakon vrlo složen tako da su kompanije u obavezi poštivati preko 20 zakona koji se odnose na razne fiskalne i parafiskalne namete i oko 30 zakona s kaznenim odredbama. Kompanije trebaju dostaviti preko 100 raznih zahtjeva i obrazaca u toku jedne godine. Situacija u Federaciji je vrlo slična u više aspekata, osim jednog, koji je izuzetno važan. Izvozno orijentirane kompanije u Federaciji su podržane fiskalnim poticajima.

Saradnja među većinom kompanija u sektoru proizvodnje namještaja i drvoprerade je na niskom nivou. Osim velikih kompanija, većina su male kompanije koje još uvijek nezvanično posluju. Proizvođači često nabavljaju sirovine samo za vlastite potrebe, iako bi zajedničkom nabavkom bili u stanju steći veću pregovaračku moć u odnosu na državni sektor šumarstva. Isto važi i za tržište njihovih proizvoda na kojem u ogromnom broju slučajeva naše kompanije nastupaju individualno.

Preporuke i konkretne mjere

Evidentno je da se kompanije u sektoru proizvodnje namještaja još uvijek nalaze na početku svog putovanja prema ostvarenju ciljeva održivog razvoja i da će trebati neko vrijeme da ovaj pristup integriraju u svoje redovne poslovne operacije. Analiza je pokazala da neke kompanije daju sve od sebe da usklade svoje poslovanje s najboljim praksama održivosti, ali je njihov pristup još uvijek nesistematičan i primjenjuje se na ad hoc osnovi, bez odgovarajućih informacija i podataka o stvarnim efektima u smislu poslovnih rezultata.

Na osnovu prethodne analize moguće je izdvojiti nekoliko preporuka za produktivniji angažman kompanija u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi u BiH u provođenju održivih poslovnih praksi. Preporuke za unaprjeđenje ovog lanca vrijednosti u BiH odnose se na razne aktivnosti/pitanja:

- **Unaprjeđenje radne snage**

- Ojačati saradnju s obrazovnim institucijama (srednjim školama i fakultetima) u cilju unaprjeđenja formalnog i neformalnog obrazovanja mlađih i odraslih. Cilj saradnje bi za srednje škole bio da uvedu dodatne kvalifikacije, a da promijene neke među već postojećim kvalifikacijama kako bi proizvodile kvalificiranije radnike, a za fakultete da proizvode veći broj inženjerskog i drugog visokokvalificiranog kadra za kojim kompanije trenutno imaju potrebu;
- Utvrditi potrebe za novim znanjem i umijećima koja su relevantna za daljnji razvoj (kombiniranje informacija o novim tehnologijama i poslovnim modelima s informacijama o novim zahtjevima potrošača);
- Unaprijediti obuku u kompanijama da bi se povećala kvaliteta radne snage i zadržala radna snaga u kompanijama.

- **Poštivanje održivog upravljanja vodama i šumama**

- Nastaviti s preuzimanjem direktiva EU uz snažan fokus i ulaganja vezana za održivo upravljanje vodama i šumama;
- Unaprijediti brigu o vodama, uključujući i recikliranje otpadnih voda, što će vremenom postati glavno pitanje;
- Dalje poštivati nove propise i politike u vezi s gazdovanjem šumama u BiH, prije svega kroz racionalno korištenje prirodnih resursa, niže nivoje zagađivanja i veću energetsku efikasnost;
- Potrošači i dobavljači će postati osjetljiviji prema održivom razvoju.

- **Jačanje proizvodne osnove i sistema upravljanja kvalitetom**

- Osigurati dugoročnu konkurentnost na osnovu kvalitete proizvoda, konkurenциje u vremenu koje protekne od primanja narudžbe do njene realizacije i ponudom konkurentnih radnih uvjeta zaposlenima, čime će se spriječiti njihov odlazak;
- Pratiti promjene u tehnologiji i na tržištu i blagovremeno uvesti novu opremu, mašine, poslovne modele i tehnologije;
- Povećati ulaganja u istraživanje i razvoj, povećati dodatnu vrijednost finalnih proizvoda, kao i korištenja domaćih resursa;
- Razvijati interne procese i kapacitete koji su relevantni za uvođenje standarda kvalitete i unaprijediti osnovu za zadržavanje relevantnosti na tržištu EU i na drugim tržištima na kojima postoji potražnja.;

- **Saradnja i partnerstva**

- Ostvariti saradnju s fakultetima i istraživačkim zavodima u unaprjeđenju postojećih i razvoju novih proizvoda i uvođenju novih tehnologija;
- Unaprijediti saradnju među kompanijama, povjerenje i kapacitete saradnje, omogućiti razmjenu znanja, iskustava i tehnoloških kapaciteta, čime će se povećati nivo korištenja konkurentnosti i održivost poslovnih operacija;

- Promovirati saradnju među kompanijama u lancu vrijednosti kao pristup jačanju dugoročne konkurentnosti i pregovaračke pozicije bh. kompanija, podržati inicijative stvaranja klastera i slične inicijative usmjerene na saradnju;
 - Dalje unaprijediti odnose između poslovne zajednice i vlasti, posebno u promoviranju ciljeva održivog razvoja;
 - Dalje uključivati kompanije u razne aktivnosti u zajednici.
- **Rodne akcije**
 - Promovirati rodnu jednakost kao pristup jačanju i razvoju ljudskih resursa u bh. kompanijama;
 - Osigurati jednako učešće svih u poslovnim operacijama kompanija.

Neke od ovih akcija zahtijevaju vanjsku (donatorsku, javnu ili i jednu i drugu) podršku u nastojanju da se stimuliraju preduzeća da se više uključe u provođenje ciljeva održivog razvoja.

Osim toga, neophodno je prilagoditi postojeće alate i prakse prikupljanja podataka zahtjevima ciljeva održivog razvoja. Dijalog s kompanijama se mora nastaviti da bi se prilagodili pokazatelji gdje je to neophodno i da bi se zadržalo interesovanje za ciljeve održivog razvoja koje je tokom procesa bilo evidentno. Međutim, sve interesne strane bi trebale skupa sjesti za stol i uspostaviti neometane kanale komunikacije. Kada se to desi, potrebno će biti analizirati odgovarajuće podatke o sličnijim uzorcima, što bi kroz razumijevanje najboljih praksi kvalitetno osmišljenih industrijskih ideja moglo ponuditi nekoliko preporuka za produktivniji angažman kompanija iz sektora proizvodnje namještaja i drvorade u BiH u provođenje održivih poslovnih praksi.

Potrebno je uspostaviti tehnološke parkove i centre znanja u cilju promoviranja praksi i aktivnosti vezanih za ciljeve održivog razvoja; važno je naglasiti da postojeća udruženja nisu kompetentna niti iskusna u provođenju aktivnosti ovih vrlo složenih organizacija.

Zagovaranje ciljeva održivog razvoja treba biti finansirano i provedeno na državnom i entitetskom nivou da bi se promovirala inicijativa, a u tome bi neke kompanije s kojima je inicijalno vođen razgovor i koje su anketirane mogle biti promotori dobrih praksi i aktivnosti vezanih za ciljeve održivog razvoja.

Potrebno je organizirati konferencije i forume na kojima bi sve interesne strane iz sektora proizvodnje namještaja i drvorade razmijenile iskustva i promovirale prakse i aktivnosti vezane za ciljeve održivog razvoja.

Lanac vrijednosti u proizvodnji dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini

Cilj projekta «Mapiranje ciljeva održivog razvoja (COR) u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini» je izvršiti mapiranje ciljeva održivog razvoja kod lanaca vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u BiH u cilju utvrđivanja pokazatelja ciljeva održivog razvoja koji imaju utjecaj na pojedinačne dijelove lanca vrijednosti. Mapiranje ciljeva održivog razvoja je bazirano na postojećem lancu vrijednosti koji je identificiran u analizi koju je UNDP proveo 2016. godine. Odabrani pokazatelji (polazišni i ciljni) će se koristiti za određivanje općih i specifičnih ciljeva smanjenja jaza između postojećih poslovnih praksi unutar lanca vrijednosti u proizvodnji dijelova za automobilsku industriju i ciljeva održivog razvoja i odgovarajućih podciljeva. Projekat je poslužio kao osnova za ugradnju ciljeva održivog razvoja u sektor proizvodnje dijelova za automobile, to jeste, bh. industriju koja raste, dok se istovremeno uspostavlja osnovni okvir za praćenje njegovog učinka na ostvarenje podciljeva iz okvira ciljeva održivog razvoja.

Lanac vrijednosti dobavljača automobilskih dijelova se sastoji od proizvođača metalnih dijelova i drugih komponenti za potrebe automobilske industrije. Proizvodnja obuhvata uglavnom sljedeće:

1. metalne precizne dijelove: prstenove za ležajeve, spojnice, klipove, vratila, kočione diskove,
2. razne sitne dijelove: opruge, vijke, cijevi, spojnice,
3. komponente: motore s unutrašnjim sagorijevanjem, zupčanike, prijenosne sisteme i sisteme za kočenje,
4. izduvne cijevi i kontrolne sisteme, pumpe, filtere,
5. kućišta, kabine, aluminijске felge,
6. električne dijelove i kablove,
7. akumulatore i elektromotorne pogone,
8. metalne, gumene ili plastične komponente,
9. proizvode od tekstila i kože,
10. alate za obradu plastičnom deformacijom, itd.

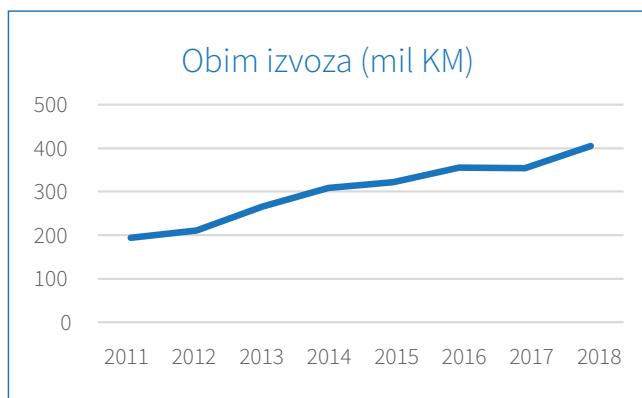
Ovisno o vrsti proizvoda, ulazna sredstva proizvodnje najčešće obuhvataju: čelik, sivi lijev, bijeli lijev, aluminij, cink i bakar. Dobavljači automobilskih dijelova se mogu klasificirati na sljedeći način:

- kompanije koje se bave primarnom preradom (lijevanje, kovanje, isprešavanje (ekstruzija), utiskivanje, itd.);
- kompanije koje se bave finalnom obradom (struganje, glodanje, bušenje, brušenje, savijanje, penetriranje, sječenje, zavarivanje, itd.) i
- kompanije koje se bave površinskom obradom (hemijska obrada, toplotna obrada, površinska zaštita i označavanje dijelova).

Lanac vrijednosti dobavljača automobilskih dijelova nije zastupljen s velikim brojem kompanija (oko 50 u cijeloj Bosni i Hercegovini), ali su te kompanije sigurno među kompanijama s najbržim rastom i među najrazvijenijim kompanijama u pogledu tehnologije, upravljanja i organizacije. Ekonomski moći automobilске industrije je značajna i kao takva je među pokretačkim snagama privrede BiH. Određeni broj kompanija koje proizvode dijelove za automobilsku industriju pokazuje održive poslovne prakse, među kojima one koje se najviše ističu podrazumijevaju prakse dobre organizacije i upravljanja (Lean, 5s, energetska efikasnost, standardi kvaliteta), obrazovanje i obuku radne snage (CNC, 3D modeliranje, zavarivanje), itd.

Lanac vrijednosti je gotovo u potpunosti orientiran na izvoz, što znači da se samo mali dio metalnih dijelova za automobilsku industriju plasira na domaće tržište. Obim izvoza u lancu vrijednosti dobavljača automobilskih dijelova u nekoliko proteklih godina je prikazan u tabeli u daljnjem tekstu, kao i grafički predstavljen.

Godina	Obim izvoza (mil. KM)	Povećanje (u %)
2011	194	-
2012	211	8.8%
2013	266	26.1%
2014	308	15.8%
2015	322	4.5%
2016	355	10.2%
2017	354	-0.3%
2018	405	14.4%



Izvor: [Vanjskotrgovinska komora BiH](#)

Dobavljači: Nominalno postoje i domaći i međunarodni dobavljači. Međutim, preko 90% ulaznih sredstava proizvodnje (sirovina koje se sastoje od visokokvalitetnog čelika) se uvozi. Proizvodni inputi se uvoze: uvoze ih ili bh. veleprodajne firme ili direktno preduzeća s obzirom da se visokokvalitetni materijali koji se koriste u proizvodnji ne proizvode u BiH.

Kupci: Kompanije u lancu vrijednosti u automobilskoj industriji su orijentirane gotovo isključivo na izvoz s udjelom izvoza u njihovom prihodu od preko 80%. Važna izvozna tržišta obuhvataju: Njemačku, Austriju, Hrvatsku, Nizozemsku i Republiku Češku, Luksemburg, Mađarsku, Sloveniju, Italiju, Španiju i Slovačku, koje su sve članice EU, i Tursku koja je najvažniji trgovinski partner izvan EU. Kupci su većinom veliki sistemi koji su visoko pozicionirani u lancu snabdijevanja u automobilskoj industriji. Postati dobavljač je dugotrajan proces koji traje najmanje 2 godine, u kojem periodu se održava saradnja po svim aspektima.

Njemačko tržište je najveće pojedinačno izvozno tržište za dijelove automobila. Na izvoz na to tržište otpada jedna četvrtina ukupne automobilske industrije BiH. Automobilska industrija je jedan od najsvjetlijih primjera ove brze ekspanzije i dobrih inovacija uz saradnju s velikim evropskim proizvođačima koji određene segmente svog vanjskog ugovaranja povjeravaju bh. proizvođačima, kao što su firme s uspješnim pričama, Prevent CEE i CIMOS.

Konkurenčija i potporni procesi: U ovom lancu vrijednosti ne postoji domaća konkurenčija. Kompanije proizvode razne automobilske dijelove i komponente za razne međunarodne kupce. Kompanije su zainteresirane za obuku menadžmenta na teme prodaje, izvoza i marketinga, kao i 3D modeliranja. Osim TS 16949 (prevencija defekata i smanjenje varijacija i otpada u lancu snabdijevanja u automobilskoj industriji), postoji potreba i za uvođenjem standarda za zavarivanje ISO EN 3834 i ISO EN 1090.

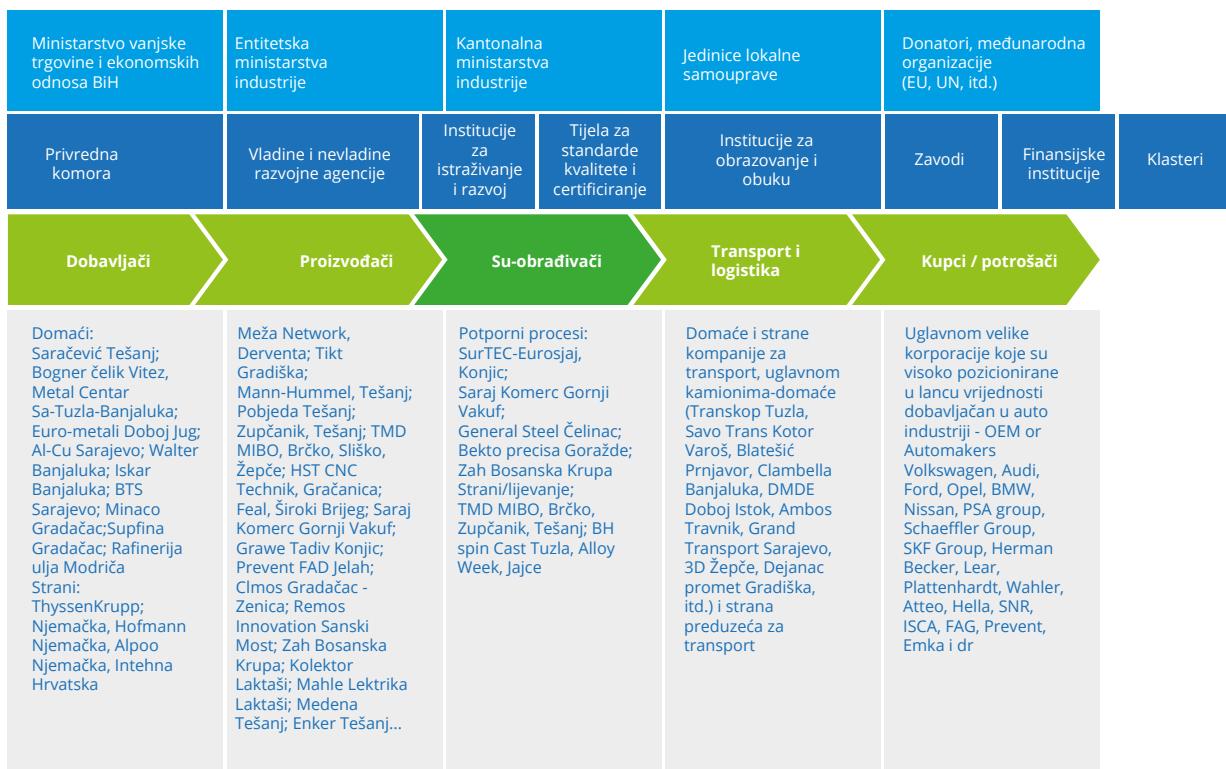
Mogućnosti i potencijal: Iako proizvođači iz lanca vrijednosti u automobilskoj industriji imaju dugoročne ugovore, oni ipak pokušavaju proširiti asortiman svojih proizvoda kako bi postali manje ovisni o jednom ili više velikih klijenata. Istovremeno, većina preduzeća koja pripada ovom lancu vrijednosti je opremlila svoje proizvodne pogone sa savremenim tehnologijama, naprimjer, sa CNC mašinama za razne vrste obrade metala, plazma rezačima, prešama, itd. i namjerava dalje ulagati u opremu i proizvodne pogone.

Izazovi: Ima prostora za unapređenje saradnje s klijentima. U nekim slučajevima postoje problemi vezani za naplatu potraživanja i pritisak klijenata na cijene. Unaprjeđenje je moguće u oblasti obrazovanja/obuke, uglavnom u oblasti zavarivanja, rukovanja CNC mašinama, 3D modeliranja i marketinga/prodaje. Osim toga, potrebno je pomoći malim i srednjim preduzećima da počnu primjenjivati standarde kvalitete. Većina kompanija planira ulagati u proizvodne pogone i dodatnu proizvodnu opremu. Time se stvara solidna osnova za pružanje pomoći tim malim i srednjim preduzećima da povećaju svoju konkurentnost. Vjerovatno se najveći izazov odnosi na unapređenje veza i saradnje među kompanijama kako bi se postigla veća kupovna i prodajna moć i povećala konkurentnost sektora.

Lanac vrijednosti

Tipičan proces u kompanijama u lancu vrijednosti dobavljača dijelova za automobile podrazumijeva sljedeće:

- uvoz proizvodnih inputa iz inostranstva ili nabavka od domaćih trgovaca;
- provođenje tehničkih priprema na osnovu specifikacija koje su dostavili uglavnom strani kupci;
- provođenje unutrašnje obrade dobavljenih materijala (sječenje, savijanje, glodanje, brušenje, zavarivanje, površinska zaštita, kontrola kvalitete...) ponekad nabavljajući određene segmente proizvodnje od drugih domaćih kompanija (nprimjer, površinska obrada), s tim da se ključne funkcije proizvodnje/obrade obavljaju u kompaniji;
- provođenje kontrole kvalitete, operacija skladištenja i pakiranja,
- isporuka robe kupcima direktno, rijetko uz angažman prodajnih agenata ili preko drugih kanala prodaje.



Lanac vrijednosti dobavljača automobilskih dijelova normalno počinje u rudnicima željezne rude i boksita i u ljevaonicama. Iako takvi rudnici postoje u zemlji (kao i Ljevaonica u Zenici, uz još nekoliko manjih ljevaonica), kvaliteta metalnih sirovina iz domaće proizvodnje teško može zadovoljiti potrebe automobilske industrije za visokom kvalitetom. Zbog toga proizvođači naručuju sirovine iz inostranstva direktno ili preko domaćih veleprodaja. U slučaju posebnih narudžbi, proizvodni inputi dolaze direktno od stranih dobavljača koji su ovom slučaju i kupci gotovih proizvoda.

Narudžbe za proizvodne inpute su bazirane na ugovorima i striktnim uputstvima i specifikacijama kupaca dijelova za automobile. U narednom koraku, naručeni materijal se priprema za proizvodnju i interno se prerađuje u proizvodnim pogonima. Neki postupci prerade, kao što je površinska obrada, obezbeđuju se od partnerskih kompanija u BiH.

U narednoj fazi se proizvodi testiraju da bi se ispunili zahtjevi kvalitete, skladište se, pakiraju i isporučuju na odredišna tržišta. Kupci su uglavnom dobavljači auto dijelova i/ili važni dobavljači evropskih proizvođača automobila.

Osim kompanija koje sudjeluju u lancu vrijednosti i drugih direktnih aktera, postoji veći broj drugih aktera koji doprinose lancu vrijednosti dobavljača dijelova za automobile: ministarstva, lokalni organi vlasti, komore, razvojne agencije, udruženja, klasteri, zavodi, institucije za certificiranje i standarde kvalitete, finansijske institucije, institucije za obrazovanje i obuku, itd. Lanac vrijednosti snabdjevača dijelova automobila u BiH je shematski prikazan u dalnjem tekstu.

Tabela povezivosti za sektor proizvodnje dijelova automobila

Kao što je navedeno za sektor proizvodnje namještaja, tabela povezivosti je alat koji pomaže da se objedine informacije iz raznih izvornih sistema u cilju mapiranja relevantnih ciljeva održivog razvoja koji utječe na svaki segment lanca vrijednosti. Bazirana je na uredskom istraživanju kompletne raspoložive dokumentacije. Osim gore spomenutih interesnih strana, osnovni analizirani elementi tabele povezivosti su:

- Ključni materijalni aspekti,
- Strateški ciljevi,
- Ključni faktori uspjeha i
- Rizici.

Identificirane poslovne mogućnosti (ključni materijalni aspekti)

Lanac vrijednosti dobavljača auto dijelova u BiH raste, uz nekoliko trendova koji doprinose njegovom razvoju. Prije svega, BiH se nalazi u susjedstvu EU, što znači da je vrijeme isporuke kraće, a troškovi transporta su niži (za razliku od, naprimjer, isporuke iz Kine u kojoj radna snaga postaje sve skupljala). Drugo, evropsko, a posebno njemačko tržište automobila doživljava rast i uvijek traga za dobavljačima dijelova automobila i komponenti više kvalitete. Na kraju, što je jednako važno, mnoge kompanije za proizvodnju dijelova automobila u BiH su se već dokazale kao kvalitetni dobavljači i BiH polako vraća svoj ugled u metalopreradi i automobilskoj industriji koja je njena bitna komponenta.

Međutim, da bi se zadržao pozitivan zamah, potrebno je razmotriti aktivnosti kojima će se rješavati postojeći nedostaci i iskoristiti mogućnosti na tržištu. U skladu s tim, na osnovu pregleda zapažanja iz raspoložive i relevantne analize, ključne mogućnosti i potrebe za razvojem lanca vrijednosti dobavljača dijelova automobila u BiH obuhvataju:

1. unaprjeđenje radne snage kroz specijalističke obuke u oblasti CNC, 3D modeliranja i zavarivanja;
2. unaprjeđenje opreme, alata, mašina i znanja o novim tehnologijama;
3. unaprjeđenje marketinškog pristupa/znanja, uz pripremu i provođenje proaktivnog marketinga/planova prodaje, u cilju unaprjeđenja kontakata s ciljnim tržištima, pronašlaska novih klijenata i smanjenja ovisnosti o ograničenom broju kupaca,
4. uvođenje relevantnih standarda kvalitete i dobivanje certifikata koje zahtijevaju ciljna tržišta,
5. unaprjeđenje saradnje i povjerenja među kompanijama i izgradnja kapaciteta za saradnju,
6. podrška kvaliteti domaćih dobavljača kako bi se riješili problemi duge isporuke i nepovoljnih uvjeta plaćanja

Druge interesne strane koje utječu na funkcioniranje lanca vrijednosti također imaju interes koji su kompatibilni s ostvarenjem ciljeva održivog razvoja. Kupci komponenti i rezervnih dijelova u automobilskoj industriji žele da im se na vrijeme isporuči kvalitetna i jeftinija roba. Interes domaćih vlasti i institucija je da povećaju javne prihode od poreza s obzirom da trebaju voditi računa o zapošljavanju većeg broja osoba u BiH privredi čime će unaprijediti životni standard i zaustaviti odliv kvalitetne radne snage iz zemlje.

Mnogi od gore navedenih interesa i mogućnosti mogu se jasno povezati s ciljevima održivog razvoja.

Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti dobavljača u automobilskoj industriji

U toku procesa konsultacija s članovima Radne grupe za ciljeve održivog razvoja i privatni sektor, koji je održan u Sarajevu 7. 02. 2019. godine, učesnici su zamoljeni da označe ciljeve održivog razvoja na koje, po njihovom mišljenju, preduzeća imaju (ili mogu imati) najveći utjecaj. Odgovori su rangirani po učestalosti i nalaze se u zadnjoj koloni tabele (najčešći odgovor je označen brojem 1, itd.). Ova zapažanja su kombinirana s općim zapažanjima procjene lanca vrijednosti snabdijevanja u automobilskoj industriji koji su predstavljeni u glavnom dokumentu. Cilj toga je bio utvrditi koji su ciljevi održivog razvoja najrelevantniji za lanac vrijednosti.

Procjena lanca vrijednosti dobavljača auto dijelova, skupa s rezultatima iz upitnika *Radne grupe za ciljeve održivog razvoja* i privatni sektor, potvrđuje da kompanije za proizvodnju auto dijelova u BiH mogu imati najveći utjecaj na ostvarivanje sljedećih ciljeva održivog razvoja:

- **Cilj 4** Osigurati uključivo, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve;
- **Cilj 8** Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve;
- **Cilj 9** Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost;
- **Cilj 12** Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje;
- **Cilj 17** Ojačati načine i sredstva provođenja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Osim toga, doprinos ostvarenju sljedećih ciljeva održivog razvoja bi se također trebao uzeti u obzir:

- **Cilj 5** Postići rodnu jednakost i osnažiti sve punoljetne i maloljetne ženske osobe;
- **Cilj 7** Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i savremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve;
- **Cilj 13** Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica.

S obzirom na ovaj odabir ciljeva održivog razvoja, važno je primijetiti da postoji vrlo visoka podudarnost između zapažanja eksperata i mišljenja članova Radne grupe. Slika relevantnosti ciljeva održivog razvoja za bh. lanac vrijednosti dobavljača za automobilsku industriju je shematski prikazana u Prilogu 2.

Strateški ciljevi

U vezi s njihovim doprinosom provođenju ciljeva održivog razvoja, ključne poslovne mogućnosti koje su prepoznate za lanac vrijednosti dobavljača auto dijelova su pretočene u strateške ciljeve. U tabeli u dalnjem tekstu je dat detaljniji prikaz tih veza.

Ciljevi održivog razvoja	Prioriteti u lancu vrijednosti dobavljača dijelova automobila
Cilj 4 Osigurati uključivo, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve	Kompanije iz lanca vrijednosti su zainteresirane za pružanje podrške i formalnom i neformalnom obrazovanju mlađih i odraslih uslijed nedostataka u postojećem sistemu obrazovanja i pitanja pronalaska kvalificirane radne snage.
Cilj 8 Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve	Kompanije iz lanca vrijednosti trebaju unaprijediti svoju proizvodnu bazu (opremu, alate, mašine, znanje) čime će doprinijeti ostvarivanju cilja održivog razvoja 9.
Cilj 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost	Uvođenje relevantnih standarda kvalitete i certificiranja koje traže ciljna tržišta smatra se važnim elementom promoviranja održive industrijalizacije.
Cilj 12 Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje	Uz podršku kvalitetnih domaćih dobavljača, kompanije u lancu vrijednosti mogu prevazići probleme duge isporuke i nepovoljnih platnih uvjeta i tako osigurati održivu proizvodnu bazu.
Cilj 17 Ojačati načine provođenja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj	Postoji potreba za unaprjeđenjem saradnje i povjerenja među kompanijama i za izgradnjom kapaciteta za saradnju među bh. kompanijama, kao i veza sa stranim kompanijama i klijentima kroz proaktivni marketinški i prodajni pristup.
Cilj 5 Postići rodnu jednakost i osnažiti sve punoljetne i maloljetne ženske osobe	Sve više žena u BiH vodi i upravlja uspješnim kompanijama i to se može promovirati kao dobra praksa.
Cilj 7 Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i savremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve	Kompanije u lancu vrijednosti su zainteresirane za mjere energetske efikasnosti čije provođenje vodi do ostvarivanja cilja održivog razvoja 7.
Cilj 13 Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica	Okolišne mjere i mjere energetske efikasnosti koje će kompanije poduzimati mogu doprinijeti postizanju cilja u oblasti klimatskih promjena

Ključni faktori uspjeha

Konkurentnost bh. dobavljača auto dijelova se još uvijek primarno bazira na njihovoj industrijskoj tradiciji i blizini evropskim tržištima automobila, ali i na raspoloživosti kvalificirane i relativno jeftine radne snage. Da bi ostvarili svoj puni potencijal i nosili se s promjenjivim tržišnim trendovima i sve većim zahtjevima kupaca, bh. proizvođači komponenti za automobile trebaju riješiti nekoliko nedostataka, kao što je oslanjanje na mali broj kupaca, i iskoristiti tehnološke promjene u industriji.

Da bi osigurali svoju dugoročnu konkurenčnost, bh. proizvođači auto dijelova trebaju razviti svoje interne vještine i kapacitete, unaprijediti organizaciju i racionalizirati proizvodne procese. Osiguranje kvalificirane radne snage će postati značajan faktor uspjeha, pri čemu će napor samih kompanija teško biti dovoljni. Dodatni napor su neophodni u prodaji i promoviranju na ciljnim tržištima, kao i u uvođenju novih i naprednih proizvodnih tehnologija, kao i u domenu praćenja standarda kvalitete i zahtjeva za kvalitetom od strane stranih kupaca.

Tržišne i tehnološke promjene će donijeti nove mogućnosti kompanijama u automobilskoj industriji u BiH ako ih prihvate i njima brzo prilagode svoj proizvodni potencijal. Ove šanse se odnose prije svega na prihvatanje proizvodnje komponenti za vozila na električni pogon i novih materijala, kao što su karbonska vlakna. Neke kompanije koje se bave proizvodnjom dijelova za automobile u BiH, koje trenutno proizvode komponente za motore sa unutrašnjim sagorijevanjem, filtere, pumpe i izduvne sisteme, itd. će vjerovatno trebati brzo promijeniti svoju proizvodnu bazu kako bi osigurale kupce i kako bi bile u stanju dugoročno se nositi s novim tržišnim trendovima.

Povjerenje među kompanijama koje je povezano s njihovim kapacitetom da produktivno sarađuju također predstavlja važan faktor rizika iz više razloga. Uz unaprijeđenu saradnju unutar lanca vrijednosti, kompanije bi bile u stanju prihvatići ozbiljnije narudžbe i projekte od kupaca i realizirati ih efikasnije. Osim toga, kroz zajedničke napore, kao što su snabdijevanje sirovinama i zajednički pristup na ciljnim tržištima, dobavljači dijelova automobila bi mogli u znatnoj mjeri unaprijediti konkurentnost sektora i postati primjer industrijske saradnje drugim kompanijama i sektorima.

Rizici

Ključni rizici za bh. kompanije za proizvodnju autotračača dijelova odnose se na nekoliko aspekata vezanih za preduzeća, koji se mogu u većoj mjeri kontrolirati, kao i na aspekte opće prirode, koji se manje kontrolabilni. Interni rizici odnose se na ovisnost kompanija u bh. lancu vrijednosti dobavljača auto dijelova na ograničen broj stranih kupaca, sposobnost kompanija da se brzo prilagode tehnološkim promjenama, raspoloživost kvalificiranih radnika i na rizike u pogledu konkurentnosti.

Lanac vrijednosti dobavljača dijelova automobila u BiH je u potpunosti orijentiran na izvoz. On uveliko ovisi o narudžbama stranih kupaca. Zbog ovisnosti o evropskim kupcima, svaka značajna promjena na tržištu odmah utječe na dobavljače dijelova automobila iz BiH. Osim toga, neke bh. kompanije koje proizvode dijelove za automobile ovise i o ograničenom broju stranih kupaca. To predstavlja ozbiljnu prijetnju u slučaju smanjenja narudžbi od stranih kupaca ili u slučaju promjene cijena, vremena isporuke i drugih uvjeta. Diversifikacija kupaca i portfolija proizvoda bi mogli biti način za dobavljače auto dijelova iz BiH da prevaziđu ovaj rizik.

Postoji nekoliko tehnoloških i marketinških trendova u automobilskoj industriji koji će u velikoj mjeri utjecati na globalnu automobilsku industriju u narednim godinama. Glavne tehnološke promjene se odnose na električna, autonomna i povezana vozila, dok razvoj novog tržišta (poslovni model) podrazumijeva ekonomiju dijeljenja u kojoj višestruki korisnici dijele vozila. Zbog ovakvih trendova, lanac vrijednosti dobavljača auto dijelova će također proći kroz znatne promjene, što predstavlja šansu, ali i ozbiljan rizik za proizvođače automobilskih dijelova koji se ne uspiju blagovremeno prilagoditi. Zbog takvih promjena, može se očekivati da će se više prostora za razvoj novih proizvoda i rješenja dati manjim kompanijama koje su bazirane na znanju, koje imaju izuzetno puno sluga za promjene i koje će biti u stanju proizvođačima automobila brzo ponuditi održiva rješenja. Međutim, mnogi postojeći dobavljači auto dijelova (naprimjer, oni koji proizvode dijelove za motore s unutrašnjim sagorijevanjem) će trebati ponovo razmotriti izglede svoje tržišne pozicije i skladu s tim promijeniti svoj portfolio proizvoda i usluga.

Liberalizacija evropskog tržišta rada predstavlja drugi ozbiljan rizik po dobavljače dijelova za automobile iz BiH. U proteklim godinama sve veći broj kvalificiranih radnika traži posao izvan granica zemlje, dok bh. kompanije istovremeno imaju poteškoća u pronašlasku potrebne radne snage. Do sada je kvalificirana i relativno jeftina radna snaga predstavljala ključni element konkurentnosti domaćih proizvođača auto dijelova, ali to više neće biti slučaj. Kompanije će trebati uložiti ozbiljne napore da bi osigurale potrebnu radnu snagu i također razvile druge faktore konkurentnosti, kao što su nove tehnologije i racionalizacija proizvodnih procesa.

Automobilske komponente i proizvodi postaju složeniji i veliki kupci automobilskih komponenti imaju tendenciju povećanja svojih zahtjeva u smislu kvalitete i složenosti proizvoda. U tom cilju, kapacitet dobavljača u automobilskoj industriji za razvoj novih proizvoda predstavlja drugi ozbiljan rizik. Sve je veći izazov osigurati kvalificiranu radnu snagu, dok je cijena kapitala za ulaganja u nove i napredne tehnologije za domaće kompanije, za razliku od onih u EU, prilično visoka. Svi ovi faktori, skupa s prethodno spomenutim tehnološkim promjenama u automobilskoj industriji, stvaraju pritisak na domaće automobiličke kompanije

da osiguraju svoju dugoročnu konkurentnost kroz faktore pored onih koji se odnose na jeftinu radnu snagu i energetske inpute.

Opći rizici koji se mogu u manjoj mjeri kontrolirati odnose se na političku i ekonomsku stabilnost u BiH i regiji. Ovo je također relevantno i za ponudu kvalitetne radne snage domaćim kompanijama. Razlozi zbog kojih mladi i obrazovni ljudi napuštaju zemlju su dvostruki. Oni se prije svega odnose na nesigurnost i nestabilnost u zemlji i na nedostatak dostojanstvenog zapošljavanja i sredstava za život. Ako domaće vlasti ova pitanja ne riješe blagovremeno i ispravno, sâm poslovni sektor može malo toga učiniti da bi osigurao potrebnu radnu snagu.

Stabilnost propisa koji se odnose na privredu predstavlja rizik za sve grane industrije, kao i za lanac vrijednosti dobavljača auto dijelova. Česte i nepredvidive zakonske izmjene uz ograničenu mogućnost kompanija da predvide svoje buduće troškove ograničava im ulazak u nove investicije i zaključivanje novih ugovora s kupcima. Stoga, jedan od ključnih zadataka domaćih vlasti je da osiguraju stabilno i predvidivo poslovno okruženje.

Promoviranje na ciljnim (stranim) tržištima predstavlja važan element koji osigurava nove klijente i unosnije ugovore, čime se smanjuje ovisnost o ograničenom broju kupaca. Međutim, ograničena spremnost preduzeća za to (poslovna kultura, pravila stranih tržišta, certifikati standarda kvalitete, poslovne prakse, jezične barijere, itd.) predstavlja još jedan rizik. Potrebno je sve ovo uzeti u obzir prije djelotvornog predstavljanja novim klijentima.

Kao što je navedeno, raspoloživost kvalitetne radne snage predstavlja ozbiljan rizik, ali koji se može kontrolirati. Ozbiljni napori su neophodni da bi se unaprijedio sistem obrazovanja. Mnoge kompanije u automobilskoj industriji već sudjeluju u stručnoj obuci i očekuju podršku obrazovnih vlasti nastojanjima da se nadograđe postojeći kurikulumi kako bi se unaprijedile vještine u skladu s potrebama industrije.

Gore spomenuti rizici se trebaju uzeti u obzir i ispravno riješiti, što je preduvjet za stabilan i siguran razvoj lanca vrijednosti dobavljača auto dijelova.

Tabela povezivosti: Lanac vrijednosti dobavljača automobilskih dijelova u odnosu na ciljeve održivog razvoja

Veza s ciljevima održivog razvoja	Interesne strane	Ključni materijalni aspekti	Strateški ciljevi	Faktori uspjeha	Rizici	Pokazatelji (ulaza/sredstva/izlazni proizvod)	Podciljevi u okviru ciljeva održivog razvoja
Cilj 4 Osigurati uključivo, pravično i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve (također i COR 5)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Lanac vrijednosti preduzeća u automobilskoj industriji ▷ Resorna ministarstva i obrazovne institucije ▷ Centri za obuku 	Angažiranje i razvoj zaposlenih – pristup kvalitetnoj radnoj snazi (posebno onoj s vještinama u CNC-u, 3D modeliranju, zavarivanju)	Unaprijeđeno formalno i neformalno obrazovanje mladih i odraslih	Podrška javnosti unaprjeđenju sistema obrazovanja, nadogradnja postojećih nastavnih planova i programa (praktične vještine u skladu s potrebama industrije)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Politička i ekonomska stabilnost u BiH i regiji ▷ Kontinuirani odljev kvalitetne radne snage u strane zemlje 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Broj aktivnosti povezanih s obrazovanjem i obukom u kojima kompanije sudjeluju ▷ Postotak sadašnjih zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti obrazovanja i obuke 	<p>4.4 Značajno povećati broj mladih i odraslih osoba koje posjeduju odgovarajuće vještine, uključujući i tehničke i stručne vještine, za zapošljavanje, dostojanstvena radna mjesta i poduzetništvo</p> <p>4.c Značajno povećati ponudu kvalificiranih nastavnika/ekudatora, između ostalog, i kroz međunarodnu saradnju za osposobljavanje nastavnika</p>
Cilj 8 Promovirati kontinuiran, uključiv i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve (također i COR 9)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kupci automobilskih komponenti ▷ Kompanije iz lanca vrijednosti u automobilskom sektoru ▷ Organi vlasti i donatori 	Osigurati naprednu proizvodnu bazu (tehnologiju, mašine, alate, znanje)	Unaprijeđena proizvodna baza (oprema, alati, mašine, znanje)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Javna podrška unaprjeđenju poslovnog okruženja ▷ Pristup priuštivim finansijskim sredstvima 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Fiskalna stabilnost i stabilnost propisa u oblasti privrede 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kapitalna ulaganja domaćih kompanija u novu opremu (mašine, alate) ▷ Udeo stranih ulaganja (zajednički potpovit) u domaće kompanije ▷ Postotak postojećih zaposlenih koji su kroz obuku osposobljeni za korištenje nove opreme (mašina, alata) 	<p>8.2 Ostvariti veći nivo ekonomske produktivnosti kroz diversifikaciju, tehnološku nadogradnju i inovacije, između ostalog, i kroz usmjerenost na sektore s visokom dodatnom vrijednost i radno intenzivne sektore</p> <p>8.3 Promovirati razvojno orijentirane politike koje podržavaju proizvodne aktivnosti, otvaranje dostojanstvenih radnih mesta, preduzetništvo, kreativnost i inovativnost i podsticaju formalizaciju i rast mikro, malih i srednjih preduzeća, uključujući i pristup finansijskim uslugama</p> <p>8.6 Značajno smanjiti udio mladih koji nisu obuhvaćeni zapošljavanjem, obrazovanjem ili obukom</p> <p>8.8 Zaštititi prava radnika i promovirati sigurno i bezbjedno radno okruženje za sve radnike</p>
Cilj 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost (također COR 7 i 13)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kupci automobilskih komponenti ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u automobilskom sektoru ▷ Standardi kvalitete i institucije za certifikaciju ▷ Organi vlasti i donatori 	Omogućiti pristup i osigurati resurse za uvođenje relevantnih standarda kvalitete i certificiranja (TS 16949, ISO EN 3834, ISO EN 1090, ISO 50001)	Uvedeni relevantni standardi kvalitete i certificiranja koje zahtijevaju kupci na ciljnim tržištima	Javna podrška uvođenju standarda kvalitete, inovacija i ulaganjima u nove tehnologije	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Neadekvatna javna i donatorska finansijska i tehnička podrška 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Broj uvedenih/nadograđenih (tehničkih i drugih) standarda kvalitete po kompaniji ▷ Udeo vanjske (javne, donatorske) finansijske /tehničke podrške uvođenju / standarda kvalitete 	<p>9.4 Unaprijediti industriju infrastrukture i nadogradnje tako da bude održiva, uz povećanu efikasnost korištenja resursa i veće prihvatanje čistih i ekološki prihvatljivih tehnologija i industrijskih procesa</p> <p>9.b Održati razvoj domaćih tehnologija, istraživanje i inovacije</p>

Veza s ciljevima održivog razvoja	Interesne strane	Ključni materijalni aspekti	Strateški ciljevi	Faktori uspjeha	Rizici	Pokazatelji (ulaza/sredstva/izlazni proizvod)	Podciljevi u okviru ciljeva održivog razvoja
Cilj 12 Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje (također COR 17)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u automobilskom sektoru ▷ Dobavljači ulaznih sredstava proizvodnje 	Pristup kvalitetnim i cjenovno prihvatljivim ulaznim sredstvima proizvodnje	Osiguran pristup kvalitetnim i cjenovno prihvatljivim ulaznim sredstvima proizvodnje	Spremnost kompanija u lancu vrijednosti u automobilskom sektoru da saraduju i da se udružuju	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Nestabilnost domaćeg i stranih tržišta 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Postotak ulaznih sredstava proizvodnje nabavljenih od domaćih dobavljača ili kroz vlastitu proizvodnju ▷ Broj naučnih i tehničkih aktivnosti/projekata domaćih univerziteta i zavoda koji uključuju kompanije 	<p>12.2 Postići održivo upravljanje i efikasno korištenje prirodnih resursa</p> <p>12.5 Značajno smanjiti stvaranje otpada kroz sprečavanje, smanjenje, recikliranje i ponovno korištenje</p> <p>12.a Podržati zemlje u razvoju da jačaju svoje naučne i tehnološke kapacitete kako bi se kretale prema održivim obrascima potrošnje i proizvodnje</p>
Cilj 17 Ojačati načine provođenja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Kompanije u lancu vrijednosti u automobilskom sektoru ▷ Klasteri i udruženja ▷ Kupci automobilskih komponenti ▷ Organi vlasti 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Uspostava operativnih klastera i udruženja ▷ Proaktivan marketinški i prodajni pristup kupcima 	Unaprijeđena saradnja i povjerenje među kompanijama i izgrađen kapacitet za saradnju među bh. kompanijama i veze sa stranim kompanijama	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Spremnost kompanija u lancu vrijednosti u automobilskom sektoru da saraduju ▷ Javna podrška organiziranom predstavljanju na ciljnim tržištima 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Spremnost za ciljna tržišta (poslovna kultura i pravila, standardi kvalitete i certifikati, poslovne prakse, jezičke barijere, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Udio kompanija koje sarađuju kroz klastere/udruženja ▷ Udio kompanija koje su uključene (kao dobavljači) u međunarodne lance vrijednosti 	<p>17.16 Jačati globalno partnerstvo za održivi razvoj koji prate višestruka partnerstva kojima se mobiliziraju i razmjenjuju znanje, stručnost, tehnologije i finansijski resursi</p> <p>17.17 Poticati i promovirati djelotvorna javna, javno-privatna partnerstva i partnerstva s civilnim društvom, nadogradnju iskustava i strategije za partnerstva</p>

Izrada poslovnih pokazatelja

Metodološki pristup

Izrada poslovnih pokazatelja ciljeva održivog razvoja za bh. automobilski sektor je počela s pripremom i provođenjem online ankete u cilju prikupljanja podataka relevantnih za identificirane ciljeve održivog razvoja. Odgovori su dobiveni od 9 preduzeća u ovom sektoru. Da bi se potvrdili dobiveni rezultati i da bi se o njima razgovaralo, održana su tri sastanka s predstavnicima odabranih kompanija.

Anketom je dostavljena u 16 kompanija koje je odabrao ekspert za industriju. Skup kriterija korištenih za odabir kompanija obuhvatio je primarno izvozno orientirane kompanije koje bilježe konstantan rast, sudjeluju u lancu vrijednosti dobavljača dijelova za automobile u EU i zapošljavaju minimalno 30 radnika. Kompanije su odabrane da bi se stekao uvid u potencijal bh. sektora automobilske proizvodnje i usluga. Proizvodi se kreću od automobilskih točkova, sjedišta i unutrašnjih dijelova, mašinski izrađenih auto dijelova i komponenti za vozila do izrade potpunih rješenja za električna vozila.

Na upitnik su detaljno i pažljivo odgovorili vlasnici i uglavnom najviši rukovodioci kompanija. Ekspert za industriju je obišao 3 kompanije kako bi potvrdio odgovore na anketni upitnik. Stopa odgovora je bila 56%, odnosno 9 od 16 kompanija je odgovorilo na upitnik.

Anketa i razgovori su bili bazirani na unaprijed definiranim i jedinstvenim scenarijima kako bi se prikupili uporedivi podaci, uzimajući u obzir sve specifičnosti malih i srednjih preduzeća koja su sudjelovala u anketi. Generalno, anketa je provedena da bi se:

- utvrdio nivo uključivanja preduzeća u održive poslovne prakse i prikupili primjeri dobre prakse u sektoru. Konkretno, da bi se prepoznale najbolje prakse koje jasno pokazuju vezu između održivosti i snažne finansijske performanse;
- utvrdio postojeći nivo izvještavanja, kao i pokazatelji koji se koriste, kao i:
 - nivo ambicije kompanija / koliko podataka su voljne /u mogućnosti prikupiti,
 - praktične implikacije prikupljanja podataka;
- utvrđile praznine/ograničenja kapaciteta kompanija u pogledu izvještavanja o svojim aktivnostima/poslovnim procesima koji se odnose na utvrđene prioritetne ciljeve održivog razvoja i aktivnosti vezane za postizanje održivosti;
- formulirali i predložili specifični pokazatelji na osnovu zapažanja iz ove aktivnosti, uz konkretni cilj unaprjeđenja poslovanja i stvaranja dugoročne koristi.

U toku ankete su utvrđeni poslovni pokazatelji uz pomoć tabele povezivosti i pravaca učinka, povezujući održivost s finansijskim učinkom. Naglasak je stavljen na odabir pokazatelja koji su već prisutni u postojećim okvirima izvještavanja – kako bi se smanjila opterećenost kompanija i osigurala uporedivost.

Odabrani pokazatelji su usklađeni s postojećim praksama održivosti preduzeća u bh. automobilskom sektoru. Rezultati ankete predstavljaju polazišne vrijednosti koje omogućavaju praćenje napretka po odabranim pokazateljima ubuduće. Također ukazuju i na preporuke za poduzimanje potrebnih mjera radi unaprjeđenja performansi kompanija iz automobilskog sektora paralelno s doprinosom ostvarivanju ciljeva održivog razvoja.

Predloženi skup poslovnih pokazatelja je usklađen s pokazateljima relevantnih ciljeva održivog razvoja UN-a radi praćenja doprisona održivih poslovnih praksi određenih preduzeća u automobilskom sektoru BiH. Gdje je to bilo moguće, odabrani pokazatelji se temelje na raspoloživim poslovnim podacima koji se redovno prikupljaju u zemlji, čime je omogućeno mjerjenje opće usklađenosti sektora s ciljevima održivog razvoja.

Poslovna relevantnost koja proistječe iz prihvatanja principa ciljeva održivog razvoja u bh. automobilskom sektoru predstavljena je kroz već uspostavljene prakse održivosti. Od nekoliko identificiranih slučajeva, za

jedan je utvrđeno da je najrelevantniji u smislu doprinosa ostvarivanju ciljeva održivog razvoja paralelno s unaprjeđenjem performansi preduzeća. Taj slučaj je detaljnije opisan kao primjer najbolje prakse za sva druga preduzeća u automobilskom sektoru.

Poslovni pokazatelji

Utvrđen je skup poslovnih pokazatelia kako bi se omogućilo praćenje uključenosti kompanija u bh. lancu vrijednosti dobavljača dijelova za automobile u prakse održivog poslovanja koje doprinose ostvarivanju ciljeva održivog razvoja. Ti (polazišni) pokazateli su koncipirani tako da omoguće pojedinačno mjerjenje praksi održivog poslovanja uz pomoć generalno raspoloživih poslovnih podataka. Pokazateli pokrivaju svaki cilj održivog razvoja koji je relevantan za održive poslovne prakse kompanija u automobilskom sektoru u BiH, na osnovu zapažanja iz istraživanja dokumentacije i radionica održanih s kompanijama. Pokazateli su prikupljeni od kompanija kroz upitnik i nakon toga su analizirani.

Skup relevantnih pokazatelia koji doprinose pojedinačnom mjerenu održivih poslovnih praksi i finansijski učinak konkretnog preduzeća je prikazan u sljedećoj tabeli.

Stavka	Poslovni pokazateli	(Polazišne) vrijednosti 2018 ¹²	Opis pokazatela	Podcilj 2030.
Opći poslovni pokazateli	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Prodaja ▷ Izvoz ▷ Broj zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 20,84 mil KM u prosjeku po kompaniji ▷ 19,53 mil KM u prosjeku (94% od prodaje) ▷ 227 zaposlenih u prosjeku po kompaniji (28% žena) 	Opći poslovni pokazateli se odnose na godišnji obim prodaje i izvoza i na broj zaposlenih.	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 30 mil KM po kompaniji ▷ 95% od prodaje ▷ 250 zaposlenih u svakoj kompaniji (35% žena)
COR 4	▷ Osnovni pokazatelj: broj obuka / edukacija po zaposlenom u 2018. (br.)	▷ U prosjeku 9 po kompaniji (2-40)	Ovaj skup pokazatela je relevantan za uključnost kompanija u edukacijske aktivnosti i aktivnosti cjeloživotnog učenja. Oni prate broj aktivnosti koje se odnose na edukaciju i obuku u kojoj kompanije sudjeluju i postotak zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti vezane za edukaciju i obuku.	▷ Osnovni: u prosjeku 15 po kompaniji
	▷ Napredni pokazatelj: broj dana/sati obuke po jednom zaposlenom	▷ Polazišna vrijednost nije na raspolaganju (potrebno dodatno istraživanje)		▷ Napredni: potrebno utvrditi u osnovu polazišnih vrijednosti
	▷ Udio zaposlenih (u %) koji su sudjelovali na sesijama obuke/ edukacije u 2018. (%)	▷ 30% (10-100%)		▷ 40% zaposlenih sudjeluje na obuci / edukaciji

12 Kompanije obuhvaćene istraživanjem: Saraj-komerc, Donji Vakuf – Uskoplje; Eastcode, Banja Luka; Allow Wheels, Jajce; Mahle, Laktaši; Sim-Technik, Kotor Varoš; Pobjeda, Tešanj; Mreža-Network, Derventa; Zupčanik, Tešanj; Prevent CEE, Sarajevo.

Stavka	Poslovni pokazatelji	(Polazišne) vrijednosti 2018¹²	Opis pokazatelja	Podcilj 2030.
COR 8	▷ ulaganja u novu opremu / tehnologije uz podršku stranog kapitala (zajednički potvrat, matična kompanija i sl.) (5)	▷ 44%	Ovi pokazatelji mijere doprinos promoviranju konstantnog, uključivog i održivog ekonomskog rasta, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad. Oni mijere kapitalna ulaganja u novu opremu / tehnologije i udio stranih ulaganja (zajednički potvrat), kao i postotak zaposlenih koji su kroz obuku osposobljeni da koriste novu opremu (mašine, alate).	▷ 50% investicija podržano stranim kapitalom
	▷ udio zaposlenih (u %) koji su kroz obuku osposobljeni da koriste tek nabavljene nove tehnologije u 2018. (%)	▷ 14% (3-30%)		▷ 20% zaposlenih osposobljeno da koristi novu opremu
COR 9	▷ broj novih standarda kvalitete / certifikata uvedenih / nadograđenih u 2018. (br.)	▷ 6 uvedeno (0,66 po kompaniji) ▷ 25 nadograđeno (2,78 po kompaniji)	Pokazatelji u ovom skupu su relevantni za doprinos kompanija izgradnji otporne infrastrukture, promoviranju uključive i održive industrijalizacije i poticanju inovacija. Kroz uvođenje standarda kvalitete/ certificiranja, kompanije se slažu da će pratiti određene poslovne prakse. Pokazatelji su osmišljeni tako da prate broj novouvedenih / nadograđenih (tehničkih i drugih) standarda kvalitete s udjelom vanjske (javne, donatorske) finansijske i tehničke podrške.	▷ 1 standard kvalitete uveden po kompaniji godišnje ▷ 3 standarda kvalitete nadograđena po kompaniji godišnje
	▷ udio vanjske podrške (finansijske ili tehničke) donatora ili organa vlasti za standarde kvalitete/certifikate u obimu ukupnih troškova u 2018. (%)	▷ 11,11% (1 kompanija)		▷ 25%
COR 12	▷ udio ulaznih sredstava proizvodnje (u % od ukupne vrijednosti) koji su nabavljeni od domaćih dobavljača ili kroz vlastitu proizvodnju ulaznih sredstava proizvodnje u 2018. (%)	▷ 38% (0-90%)	Pokazatelji prate doprinos kompanija osiguranju održivih obrazaca potrošnje i proizvodnje. Veća uključenost domaćih dobavljača i veće učešće kompanija u aktivnostima istraživanja i razvoja osiguravaju održivije upravljanje resursima. Ovim pokazateljima se prati postotak ulaznih sredstava proizvodnje koji su nabavljeni od domaćih dobavljača ili su obezbijeđeni kroz vlastitu proizvodnju, kao i uključenost kompanija u naučne i tehničke aktivnosti i projekte.	▷ 45% ulaznih sredstava proizvodnje nabavljeno na domaćem tržištu ili kroz vlastitu proizvodnju
	▷ udio kompanija koje sarađuju s naučnim/ istraživačkim institucijama (npr. zavodima, univerzitetima) u provođenju istraživanja i razvoja ili inovativnih projekata ili aktivnosti u 2018. (%) ▷ broj institucija (br.) ▷ broj projekata / aktivnosti (br.)	▷ 66,7% sarađuje s institucijama za istraživanje i razvoj ▷ 9 (1-3) ▷ 8 (1-3)		▷ 80% sarađuje s institucijama za istraživanje i razvoj

Stavka	Poslovni pokazatelji	(Polazišne) vrijednosti 2018¹²	Opis pokazatelja	Podcilj 2030.
COR 17	▷ % kompanija koje sarađuju kroz klaster ili druge oblike udruživanja	▷ 55%		▷ 80% sarađuje kroz klaster ili druga udruženja
	▷ broj klastera ili drugih oblika udruživanja kompanija u kojima kompanije sudjeluju (br.)	▷ prosječno 1,33 po kompaniji	Pokazateljima se prati doprinos kompanija jačanju sredstava i načina provođenja ciljeva održivog razvoja i revitalizaciji globalnog partnerstva za održivi razvoj. Ovdje pratimo saradnju među kompanijama putem klastera /udruženja, kao i njihovu uključenost u međunarodne lance vrijednosti.	▷ kompanije sudjeluju u prosjeku u 2 klastera/ udruženja
	▷ uključenost u međunarodni lanac vrijednosti u automobilskoj industriji (%)	▷ 67%		▷ 80% je uključeno u međunarodni lanac vrijednosti u automobilskoj industriji

Godina 2018. je polazišna godina za početak praćenja održivih poslovnih praksi kompanija. Potrebno je prikupiti i obraditi relevantne podatke jednom godišnje kako bi bilo moguće blagovremeno pratiti njihov napredak u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja.

Gore spomenuti pokazatelji su prioritizirani na osnovu:

1. njihovog očekivanog utjecaja na uspješnost poslovanja kompanija;
2. njihovog doprinosa ostvarivanju odabralih ciljeva održivog razvoja;
3. na osnovu raspoloživosti i jednostavnosti prikupljanja podataka potrebnih za njihovo mjerjenje.

Odabrani su sljedeći pokazatelji za praćenje doprinosa kompanija u automobilskom sektoru ostvarivanju ciljeva održivog razvoja:

- Udio zaposlenih koji sudjeluju u aktivnostima obuke i obrazovanja (relevantno za COR 4);
- Postotak zaposlenih koji su kroz obuku osposobljeni za korištenje novih tehnologija (relevantno za COR 8);
- Udio kompanija koje sarađuju s naučno-istraživačkim institucijama u provođenju projekata ili aktivnosti vezanih za istraživanje i razvoj ili inovacije (relevantno za COR 12);
- Broj klastera ili drugih oblika udruživanja kompanija u kojima kompanije sudjeluju (relevantno za COR 17).

Prioritetni pokazatelji su detaljnije objašnjeni u Prilogu 7.

Nivo uključenosti kompanija u provođenje ciljeva održivog razvoja

Kompanije u lancu vrijednosti dobavljača auto dijelova doprinose provođenju praksi ciljeva održivog razvoja. Nivo njihove uključenosti je uglavnom povezan s veličinom i snagom kompanije, pri čemu su veće kompanije intenzivnije uključene u društveno odgovorne poslovne prakse/aktivnosti koje su kompatibilne sa ciljevima održivog razvoja. Uključivanje koje je relevantno za ciljeve održivog razvoja uglavnom podrazumijeva aktivnosti koje se odnose na: obrazovanje i obuku, energetsku efikasnost i unaprjeđenje proizvodne baze kroz nabavku nove opreme, prihvatanje standarda kvalitete ili poslovna unaprjeđenja, što se u širem smislu može smatrati inovativnim aktivnostima. Međutim, u provođenju aktivnosti koje se odnose na ciljeve održivog razvoja, saradnja s vanjskim akterima (javnim i privatnim, s institucijama, udruženjima, drugim privrednim društvima, itd.) je ograničena. Primarni motiv je unaprjeđenje vlastite konkurentske pozicije kompanije, dok dalekosežne prednosti ne predstavljaju prioritet.

Nivo uključenosti u prakse povezane s provođenjem ciljeva održivog razvoja je u početku procijenjen na radionici i kroz upitnik, a kasnije je uvid u taj nivo proširen kroz razgovor sa četiri odabrane kompanije¹³. Ključna zapažanja koja se odnose na nivo poslovne uključenosti u održive poslovne prakse vezane za provođenje ciljeva održivog razvoja su predstavljena u tabeli u dalnjem tekstu.

COR	Nivo uključenosti kompanije
Opće napomene	Auto kompanije u BiH provode i koriste aktivnosti vezane za društveno odgovorno poslovanje uglavnom kao promotivno sredstvo. Postoji jasna veza između tih aktivnosti automobilskih kompanija i njihovog doprinosa provođenju ciljeva održivog razvoja. Neki strani kupci obavezuju dobavljače auto dijelova iz BiH da primjenjuju određene prakse održivosti koje su kompatibilne s ciljevima održivog razvoja, dok kompanije poput Prevent CEE, slijedi prakse iz inicijative UN-a za uvođenje društveno odgovornost poslovanja Global Compact u oblasti borbe protiv korupcije, okolišnih mjera i ljudskih prava i sloboda.
COR 4	Kompanije su zainteresirane za obuku i obrazovanje kako bi osigurale radnu snagu s vještinama koje su bitne za njihovu proizvodnju i gotovo su sve kompanije aktivne u ovoj oblasti pružajući mogućnosti interne edukacije i sarađujući s obrazovnim institucijama, kao što su škole i univerziteti. Pozitivan efekt ovog angažmana je širi, direktni i indirektni, efekt po samu društvo.
COR 8	Kompanije u lancu vrijednosti dobavljača automobilskih dijelova predstavljaju tehnološki najnapredniju grupu bh. kompanija. One redovno ulazu u nabavku novih tehnologija i osposobljavanje zaposlenih za korištenje tih tehnologija.
COR 9	Kompanije ulazu u standarde kvalitete i certifikate, što je, osim efikasnosti u proizvodnji, u najvećem broju slučajeva neophodno da bi se došlo do kupaca na ciljnim tržištima.
COR 12	Postoji određeni nivo uključenosti u aktivnosti vezane za energetsku efikasnost i inovativne aktivnosti. Dok se mjere energetske efikasnosti uobičajeno isplate, ne postoji sistemska podrška kompanijama u njihovim inovativnim aktivnostima, a saradnja s vanjskim partnerima je prilično slaba.
COR 17	Formalno, sve kompanije u lancu vrijednosti dobavljača dijelova automobila su članice bh. sistema privrednih komora. Većina kompanija sebe smatra dijelom globalnog lanca vrijednosti u automobilskoj industriji. Međutim, članstvo u bilo kojem drugom vidu saradnje, kao što su klasteri i udruženja, rijetko se isplati. Samo je jedna kompanija izjavila da sarađuje s manjim kompanijama kojoj daje posao kada su njeni kapaciteti potpuno zauzeti.
Drugo	Što se tiče doprinosa provođenju drugih ciljeva održivog razvoja, neke kompanije primjenjuju princip zapošljavanja bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi i također su uključene u razne aktivnosti usmjerenе na razvoj zajednice, kao što su podrška i opremanje vrtića i škola u lokalnoj zajednici.

13 Odabранe kompanije:

- Prevent CEE, Sarajevo – najveći proizvođač auto dijelova u BiH s potencijalom da postane integrator sistema,
- Alloy Wheels, Jajce – kompanija koja koristi napredne tehnologije u proizvodnji aluminijskih felgi,
- EastCode, Banjaluka – IKT kompanija koja ulazi u razvoj sistema za električne automobile kao novi igrač na tržištu automobila.
- Sim-Technik, Kotor Varoš – kompanija koja pruža širok portfolio tehnologija obrade metalnih i plastičnih pozicija.

Primjeri dobre prakse

Iako bh. kompanije u lancu vrijednosti dobavljača auto dijelova u većini slučajeva nisu direktno svjesne svog doprinosu ostvarivanju ciljeva održivog razvoja, postoji nekoliko primjera relevantnih dobrih praksi u tom pogledu. Dobre prakse su u početku identificirane na radionici, dok se za više detalja tragalo putem upitnika. Najinteresantniji i najrelevantniji primjeri, koji su prikazani u tabeli u dalnjem tekstu, su dodatno procijenjeni u toku posjete kompanijama, kao i telefonskih razgovora s odgovornim osobama u kompanijama.

Cilj održivog razvoja	Dobre prakse
COR 4	<p>Saraj-komerc, Gornji Vakuf – Uskoplje</p> <ul style="list-style-type: none">▷ ugovor sa srednjom stručnom školom za osposobljavanje učenika▷ obrazovanje zaposlenih za složenija zanimanja <p>Mahle, Laktasi</p> <ul style="list-style-type: none">▷ o obuka studenata u preduzeću u saradnji s fakultetom, čime se studentima pruža praktično znanje, a kompaniji najbolji radnici <p>Sim-Technik, Kotor Varoš</p> <ul style="list-style-type: none">▷ obuka učenika u saradnji sa srednjom stručnom školom▷ stipendiranje studenata mašinstva <p>Pobjeda, Tešanj</p> <ul style="list-style-type: none">▷ interna edukacija svih zaposlenih s osobom u kompaniji koja je odgovorna za internu edukaciju▷ srednji menadžment (prodaja i marketing) pohađaju relevantno obrazovanje i obuku <p>Prevent CEE, Sarajevo</p> <ul style="list-style-type: none">▷ o uspostava fondacije «Hastor» koja stipendira učenike i studente kao potencijalno svoje radnike i edukacije u okviru start-up akademije <p>Alloy Wheels, Jajce</p> <ul style="list-style-type: none">▷ eksterno obrazovanje najnaprednijih zaposlenika
COR 8	<p>Alloy Wheels, Jajce</p> <ul style="list-style-type: none">▷ stalna interna edukacija svih zaposlenih iz korištenja savremenih tehnologija▷ zapošljavanje bez diskriminacije
COR 9	<p>Saraj-komerc, Gornji Vakuf – Uskoplje; Jajce Alloy Wheels, Jajce; Sim-Technik, Kotor Varoš; Mreža-Network, Derventa</p> <ul style="list-style-type: none">▷ stalna ulaganja u nove tehnologije i modernizaciju postojećih pogona
COR 12	<p>Alloy Wheels, Jajce</p> <ul style="list-style-type: none">▷ poticanje zaposlenih na inovacije i unaprjeđenje proizvodnih procesa▷ smanjenje emisija i potrošnje energije uz okolišno prihvatljivije tehnologije (npr. plin umjesto nafte) i rješenja energetske efikasnosti (zagrijavanje prostorija) <p>Eastcode, Banjaluka</p> <ul style="list-style-type: none">▷ o zamjena nafte/benzina ukapljenim naftnim plinom (LPG) u servisnim vozilima uz smanjenje troškova energije i emisija
COR 17	<p>Saraj-komerc, Gornji Vakuf – Uskoplje</p> <ul style="list-style-type: none">▷ dugoročno povjerenje i saradnja s kupcima na razvoju proizvoda i uvođenju novih tehnologija <p>Sim-Technik, Kotor Varos</p> <ul style="list-style-type: none">▷ ugoveranje rada sa nekoliko manjih prerađivača kada su kapaciteti kompanije potpuno zauzeti
Relevantnost za druge ciljeve održivog razvoja	<ul style="list-style-type: none">▷ Rad u lokalnim zajednicama u podršci i opremanju vrtića i škola▷ Učešće u aktivnostima u zajednici u podršci sportu i kulturi▷ Povećanje udjela zaposlenica▷ Praćenje okolišnih standarda

Najnaprednije prakse poslovne održivosti u automobilskom sektoru su prakse kompanije Prevent CEE. Te prakse su opisane kao ogledni primjer.

OGLEDNI PRIMJER – PREVENT

Kratke informacije o kompaniji

Sa 6,500 zaposlenih i izvozom vrijednim 650 miliona KM (332 miliona eura) u 2018. godini, Prevent CEE d.o.o. Sarajevo je najveći pojedinačni dobavljač auto dijelova iz Bosne i Hercegovine koji najvećim dijelom izvozi u EU (Njemačku, Španiju) i Tursku. Ovo preduzeće snabdijeva Ford, Nissan, Fiat, Aston Martin, Volvo, Land Rover, Jaguar, BMW, Opel, Peugeot sa sjedalima i drugim auto dijelovima. Bavi se preradom metala (CNC i livenje), ekstruzijom plastičnih profila, CNC rezanjem i šivanjem predmeta od kože i tkanine, itd. Prevent CEE posjeduje certifikate za sljedeće standarde kvalitete: ISO 9001, Automotive QMS – IATF 16949, ISO 14001 i OHSAS.

Doprinos ostvarivanju ciljeva održivog razvoja

Prevent grupacija ulaže velike napore u aktivnosti koje su visoko relevantne za njegov doprinos postizanju nekoliko ciljeva održivog razvoja. Ključne oblasti ciljeva održivog razvoja – relevantne intervencije su opisane u dalnjem tekstu.

U oblasti obrazovanja (COR 4), Prevent grupacija podržava praktično (stručno) obrazovanje u školama, stipendira učenike i studente kroz svoju Fondaciju »Hastor» i vodi Takt akademiju koja je posvećena prvenstveno obrazovanju rukovodnog kadra. Kompanija također zapošljava kategorije osoba s ograničenom zapošljivosti i nudi sheme prekvalifikacije. Za vlastite potrebe Prevent mjeri zadovoljstvo svojih zaposlenih i prati efikasnost menadžmenta. Ove aktivnosti su relevantne za ostvarenje cilja 8 (stalan, uključiv i održiv ekonomski rast, potpuna i produktivna zaposlenost i dostojanstven rad). Prevent uspostavlja nove pogone za proizvodnju i preradu kože, tekstila (tkanina) i preradu metala i omogućava vertikalnu integraciju svojih funkcija. Stoga doprinosi zamjeni uvoza vlastitom proizvodnjom, što je visoko relevantno za COR 9 (otorna infrastruktura i uključiva i održiva industrijalizacija). U oblasti održive proizvodnje i potrošnje (COR 12) Prevent ulaže u recikliranje i mjere energetske efikasnosti u nastojanju da uspostavi strategiju «bez stvaranja otpada». Na kraju, što se tiče cilja 17 (globalna partnerstva i održivi razvoj), Prevent održava široku mrežu saradnika, predstavljajući vezu i za nove investitore i za dobavljače.

Aktivnosti Fondacije «Hastor», koja djeluje u sastavu Preventa, ilustrira doprinos kompanija ostvarivanju ciljeva održivog razvoja, posebno cilja 4 – osigurati uključivo i jednako kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve.

Teškoće i mogućnosti

Zbog nedostataka u sistemu obrazovanja, nedostatka praktičnih obrazovnih vještina i odliva kvalificiranih radnika u inostranstvo, osiguranje kvalificirane radne snage je problem za mnoge tehnološki napredne kompanije u BiH. U mnogim situacijama se od kompanija zahtijeva da same obrazuju svoju radnu snagu te stoga ulažu znatne resurse i rizikuju da izgube zaposlene koji mogu drugdje tražiti bolji posao. U nekoliko proteklih godina je ovaj problem dobio na značaju, a kompanije se nadmeću u potrazi za dobrim radnicima na domaćem tržištu rada. Nedostatak kvalificirane radne snage također ometa investicijske planove kompanija i obeshrabruje ulaganja i investitore u mnogim slučajevima. Zbog toga mnoge kompanije odlučuju da ulože znatna sredstva da bi zadovoljile sve veću potrebu za kvalificiranom radnom snagom. Prevent CEE d.o.o. iz Sarajeva, kao lider u bh. automobilskoj industriji, već je preuzeo korake u toj oblasti koji predstavljaju primjer dobre prakse koju mogu preuzeti i druge kompanije.

Opis intervencije

Fondacija «Hastor» (uspostavljena 2006.) je humanitarna, neprofitna organizacija koja podržava i osnaže djecu i mlade u nastojanju da stvori samosvesne liderke i liderke u svojim zajednicama. Misija Fondacije je udružiti raspoložive finansijske i ljudske resurse i pravednije i djelotvornije ih usmjeriti u razvoj obrazovanja. Ideja i cilj Fondacije je pružiti mogućnost mladima da sudjeluju u razvoju svojih lokalnih zajednica i razvoju vlastitih resursa kroz obrazovanje i volonterski rad. Fondacija uspješno sarađuje s mnogim školama, vladinim i nevladinim organizacijama, kao i s privatnim kompanijama u više od 120 općina širom BiH. Obučava mlade, obrazovane i ambiciozne ljude za rad na najnovijim tehnologijama i nadograđuje specifično znanje i vještine stipendista kako bi, kao takvi, bili prepoznatljivi na savremenom tržištu rada.

Efekti i održivost intervencije

U toku svog trinaestogodišnjeg djelovanja, Fondacija Hastor je dodijelila 1976 stipendija, finansijski podržala 722 odlikaša i zabilježila 300,000 volonterskih sati u 120 lokalnih zajednica. Iako Prevent CEE nije ocijenio direktnu finansijsku efikasnost ove intervencije, predstavnici kompanije vjeruju da je ona znatno doprinijela promociji i dobrom imidžu kompanije u javnosti, kao i osiguranju kvalificirane radne snage. Mnogi učenici i studenti koji su bili stipendisti Fondacije Hastor, po završetku školovanja su se zaposlili u Preventu. Ključna prednost za kompaniju je njihova bolja spremnost za budući rad s obzirom da imaju odgovarajuće obrazovanje, iskustvo u volontеризму i već poznaju kompaniju u kojoj će uskoro početi raditi.

Prednosti za razne partnere su višestruki. Osim što su relevantni kao kvalitetna radna snaga za kompanije, obrazovani i obučeni mladi ljudi su dragocjeni i za zajednicu u kojoj žive. Osim toga, volonterski rad i usluge koje pružaju u zajednici su također korisne za lokalne zajednice. Zbir svih ovih efekata opravdava uspostavljanje Fondacije «Hastor».

Repliciranje mogućnosti na druga preduzeća

Prevent CEE d.o.o. je pokazao put mnogim drugim kompanijama za rješavanje određenih pitanja (posebno pitanja kvalificirane radne snage) u vlastitu korist, ali i u korist šire zajednice. Fondacija «Hastor» je već opravdala svoje postojanje i postala je mjesto na kojem sudjeluju i druge kompanije u nastojanju da rješe problem radne snage. Ova i druge platforme saradnje mnoge druge kompanije mogu iskoristiti kao alat kojim će osigurati kvalificiranu radnu snagu, ali i riješiti druga pitanja koja su zajednička za sektor.

Veza između prakse održivosti i finansijske performanse kompanija

Kompanije u automobilskom sektoru predstavljaju najprogresivniji dio bh. sektora preduzeća u smislu primjene novih tehnologija i naprednih proizvodnih procesa. Obim njihove prodaje i izvoza je direktno povezan s njihovom konkurentnošću na tržištu gdje primijenjene prakse održivosti imaju značajnu ulogu. Te prakse koje podrazumijevaju razvoj radne snage, primjenu novih tehnologija, nabavku napredne opreme, uvođenje standarda kvalitete i saradnju s relevantnim institucijama u provođenju inovacija i projekata istraživanja i razvoja pomažu kompanijama u automobilskoj industriji da ostanu relevantne i konkurentne na tržištu. Zauzvrat, time se povećava njihova prodaja i izvoz i povećava se njihov finansijski rezultat.

Dodatne prakse poslovne održivosti koje unapređuju finansijski rezultat kompanija u automobilskoj industriji podrazumijevaju vertikalnu integraciju na osnovu čega kompanije šire svoj proizvodni assortiman na proizvodnju vlastitih proizvodnih inputa, tragaju za domaćim dobavljačima sirovina ili ugovaraju izvođenje određenih poslova s drugim domaćim kompanijama. Takva praksa doprinosi finansijskom rezultatu kroz lokalnu ponudu kvalitetnih proizvodnih inputa, omogućujući brže i jeftinije sirovine i unaprijeđeno upravljanje zalihamama. Međutim, ovakve prakse su još uvijek relativno rijetke i mali broj najnaprednijih kompanija u BiH je postiglo rezultate u ovoj oblasti.

Sljedeća značajna praksa održivosti odnosi se na saradnju među kompanijama i na njihovu uključenost u međunarodne lance vrijednosti. U evropskom kontekstu su bh. automobilske kompanije, uz mali broj izuzetaka, po veličini i snazi male. Stoga je i njihova kupovna i pregovaračka moć relativno slaba; sve ovise o malom broju dobavljača i kupaca, dok njihova ograničena proizvodna i tehnološka baza ograničava konkurentne kapacitete. Ovo naglašava potrebu za saradnjom putem klastera i udruženja. Iako je nekoliko kompanija u automobilskoj industriji izjavilo da postoji veza između uključenosti u prakse održivog razvoja i njihovih finansijskih rezultata, niti jedna kompanija ne može jasno izmjeriti prednosti takvih akcija. Međutim, kompanije s kojima se razgovaralo su bez puno dvoumljenja izjavile da je isplativ angažman na doprinosu realizaciji ciljeva održivog razvoja¹⁴. Slijedi nekoliko primjera.

Kroz svoje prakse održivosti koje se odnose na obrazovanje, Prevent CEE d.o.o. osigurava kvalitetnu radnu snagu, posebno srednji menadžment. Iako ne postoji jasno mjerjenje finansijskih koristi od ovih akcija, prema mišljenju predstavnika ove kompanije, novi zaposleni koji prođu kroz start-up akademiju i obrazovanje prije zasnivanja radnog odnosa u kompaniji puno su bolji radnici. Prevent CEE d.o.o. također vjeruje da njihove aktivnosti doprinose izgradnji dobrih odnosa s lokalnim zajednicama i povećavaju uzajamno povjerenje. Prevent CEE d.o.o. također smatra da neke njihove prakse održivosti i korporativnu društvenu odgovornost cijene finansijske institucije i banke (IBRD, Svjetska banka, Austrijska razvojna banka) koje im pomažu da osiguraju potrebna finansijska sredstva. Na kraju, što je jednako važno, strani kupci su sve više zainteresirani za usklađenost održivih poslovnih praksi s ciljevima održivog razvoja i kompanije koje provode te prakse imaju korist od toga prilikom sklapanja ugovora s takvim kupcima.

Predstavnici kompanije Jajce Allow Wheels također vjeruju da postoji veza između održivih poslovnih praksi i finansijskih rezultata. Kroz svoje sheme edukacije zaposlenih, ona priprema i obučava zaposlene koji su bolji i brži radnici, efikasniji i prave manje otpada, što zauzvrat donosi finansijsku korist kroz uštede. Uvođenje novih tehnologija također direktno utječe na finansijsku performansu, omogućavajući bržu, bolju i sigurniju i okolišno prihvatljivu proizvodnju, uz niže rashode za energiju.

Odgovorne osobe iz IKT firme EastCode Banja Luka se slažu da dobro osmišljene aktivnosti koje su usklađene s ciljevima održivog razvoja mogu donijeti uštede, te stoga i finansijsku korist. U skladu s tim, oni su ugradili motore na tečni naftni gas (TNG) u svoja servisna vozila, čime su smanjili troškove za gorivo za oko 30-40%. Na tragu ove dobre prakse, naredna aktivnost će biti razvoj električnog vozila uz pomoć postojećih tehnologija na tržištu. Prva vozila će biti izrađena i testirana za vlastite potrebe, ali kompanija ne krije svoju ambiciju da uspostavi komercijalno održiva rješenja za električna vozila za potrebe drugih kompanija.

¹⁴ Važi isti zaključak koji je već naveden za sektor proizvodnje namještaja i drvopreradu. Evidentno je da je efekat praksi održivosti teško kratkoročno mjeriti ako uzmemimo u obzir sve faktore koji mogu utjecati na finansijsku performansu kompanija. Stoga je potrebno imati duže serije podataka s mogućnošću korištenja određenog ekonometrijskog modelingu da bi se obuhvatila stvarna veza između održivih praksi kompanija i finansijske performanse.

Nedostaci /ograničenja kapaciteta

Postoji više ograničenja koja onemogućavaju privrednim društvima da se uključe u aktivnosti kojima se usklađuju poslovni procesi s identificiranim prioritetnim ciljevima održivog razvoja. Ni strategije BiH, niti zakonski okviri ne potiču dovoljno kompanije da se šire uključe u oblast održivog razvoja. Ključni nedostaci se odnose na radnu snagu, podršku inovativnim aktivnostima, neefikasnost lokalnih vlasti, slabu infrastrukturu i ograničenu saradnju među privrednim društvima.

Osiguranje kvalificirane radne snage je postalo problem za mnoge tehnološki napredne kompanije u BiH uslijed nedostataka u obrazovnom sistemu, nedostatka praktičnih obrazovnih vještina i velikog odliva kvalificiranih radnika u inostranstvo. U mnogim situacijama su kompanije prisiljene da obrazuju radnu snagu, ulazeći značajne resurse, ali rizikujući da će zaposleni možda potražiti bolji posao negdje drugdje. U nekoliko proteklih godina je ovaj problem još više dobio na značaju i kompanije primorao da se natječu za dobre radnike na lokalnim tržištima rada. Osim toga, nedostatak radne snage predstavlja prepreku kompanijama da donesu investicione planove i odvraća investicije i investitore u mnogim slučajevima. Istovremeno, postoji velika opterećenost kompanija u smislu obaveze plaćanja poreza na dohodak radnika i doprinosa za socijalno osiguranje radnika. Odgovorne vlasti, resorna ministarstva i obrazovne institucije bi trebale biti u mogućnosti osigurati adekvatnu radnu snagu kompanijama s obzirom na relativno visoke poreze i doprinose koje kompanije uplaćuju u javni budžet.

Isto se odnosi na podršku inovativnim aktivnostima kompanija koje su potrebne za proizvodnju proizvoda s visokom dodatnom vrijednosti. Dok postoji u određenoj mjeri javna i donatorska finansijska podrška uvođenju standarda kvalitete i nabavci opreme za proizvodnju, podrška inovativnim aktivnostima gotovo da ne postoji. Univerziteti i zavodi koji su formirani u cilju stvaranja kvalificirane radne snage i unaprjeđenja proizvodnih procesa jedva da mogu pratiti potrebe kompanija u ovim oblastima.

Nekoliko kompanija se žali na sporost i neefikasnost lokalnih vlasti, naprimjer, u izdavanju građevinskih dozvola, što znatno guši ambiciju za ulaganjem i poduzetništvom. Također postoje i znatni infrastrukturni nedostaci, od osnovne cestovne mreže i transportnog sistema do energetske infrastrukture, kao što su plinovodi, i čak nestabilnog snabdijevanja električnom energijom, što proizvodnju čini skupljom i manje konkurentnom.

Vjerovatno se najveći izazov odnosi na unaprjeđenje veza i saradnje među kompanijama kako bi se postigla veća kupovna i prodajna moć i unaprijedila konkurentnost sektora. Povjerenje među kompanijama povezano s njihovim kapacitetom produktivne saradnje predstavlja vrlo važan faktor. Uz bolju saradnju unutar lanca vrijednosti, kompanije bi bile u stanju preduzimati ozbiljnije poslove i projekte i izvršavati ih djelotvornije.

Na kraju, vlasti jedva da prepoznaju aktivnosti kompanija vezane za korporativnu društvenu odgovornost kroz svoje sheme koje bi mogle stimulirati veće uključivanje preduzeća u takve akcije. Zbog toga, kompanije primjenjuju takve akcije ili kao svoje marketinške alate ili u slučajevima u kojima im njihova primjena može pomoći da prevaziđu određene nedostatke (naprimjer, u oblasti obrazovanja da bi osigurale kvalificirane radnike). U oblasti zaštite okoliša, kompanije su obavezne poštivati određene okolišne standarde, dok organi vlasti naplaćuju naknadu za ishođenje okolišne dozvole. Ako ne poštuju te standarde, kompanije se suočavaju s kaznama, a ne s poticajima da standarde ispoštuju.

Preporuke i konkretne akcije

Na osnovu prethodne analize možemo izdvojiti nekoliko preporuka za produktivniji angažman kompanija u lancu vrijednosti dobavljača u automobilskoj industriji u provođenje praksi održivog poslovanja. Neke akcije zahtijevaju ekspertnu podršku (donatorsku, javnu ili kombinovano i jednu i drugu) u nastojanju da stimuliraju preduzeća da se u većoj mjeri uključe u provođenje ciljeva održivog razvoja.

Preporuke za razvoj lanca vrijednosti dobavljača u automobilskoj industriji u BiH obuhvataju sljedeće:

- **Unaprjeđenje radne snage**
 - saradnja s obrazovnim institucijama (srednjim školama, fakultetima, univerzitetima) na poboljšanje formalnog i neformalnog obrazovanja mladih i odraslih;
 - utvrđivanje potreba za novim znanjem i vještinama (kombiniranje informacija o novim tehnologijama s informacijama o novim zahtjevima klijenata);
 - saradnja u izradi, unaprjeđenju i provođenju programa obrazovanja i obuke u skladu s utvrđenim potrebama (u skladu sa zahtjevima klijenata i novim tržišnim trendovima);
 - unaprjeđenje interne obuke u kompanijama radi povećanja kvalitete radne snage i privlačnosti radnih mjesta u kompanijama.
- **Jačanje proizvodne baze**
 - • praćenje tehnoloških i tržišnih promjena i blagovremeno uvođenje nove opreme, alata, mašina i tehnologija;
 - • osiguranje dugoročne konkurentnosti kvalitetom proizvoda, konkurentnom dužinom vremena od primanja narudžbe do isporuke i nuđenjem konkurentnih radnih uvjeta zaposlenima, čime se sprječava njihov odlazak;
 - • racionalno korištenje resursa, postizanje nižih nivoa zagađenosti i veće energetske efikasnosti korištenjem novih i okolišno prihvatljivijih tehnologija.
- **Uvođenje relevantnih standarda kvalitete i certificiranja**
 - poštivanje standarda kvalitete koje zahtijevaju kupci na ciljnim tržištima;
 - razvoj internih procesa i kapaciteta koji su relevantni za uvođenje standarda kvalitete i unaprjeđenje osnove za kontinuiranu relevantnost na tržištu EU i drugim zahtjevnim tržištima.
- **Saradnja i partnerstva**
 - saradnja s fakultetima i naučno-istraživačkim institucijama na unaprjeđenju postojećih i razvoju novih proizvoda i uvođenju novih tehnologija kroz učešće u modelima, poput modela trostrukе spirale (Triple Helix);
 - unaprjeđenje saradnje i povjerenja među kompanijama i povećanje njihovog kapaciteta za saradnju kako bi se omogućila razmjena znanja, iskustava i tehnoloških kapaciteta, čime bi se povećalo korištenje konkurentnosti i održivost poslovanja;
 - promoviranje saradnje među kompanijama u lancu vrijednosti kao pristup jačanju dugoročne konkurentnosti i pregovaračke pozicije bh. kompanija, podržavajući klastere i slične inicijative fokusirane na saradnju;
 - aktivno praćenje situacije na tržištima, omogućavajući kompanijama u automobilskoj industriji da blagovremeno reagiraju na promjene u potražnji kroz modificiranje i nadogradnju postojećih i uvođenje novih proizvoda/usluga;
 - unaprjeđenje promotivnog i prodajnog pristupa, jačajući kontakte s ciljnim tržištima, iznalazeći nove klijente, osiguravajući održivost poslovanja dugoročno i smanjujući ovisnost o ograničenom broju kupaca, čime bi se smanjili poslovni rizici.

- **Rodne akcije**

- promoviranje rodne jednakosti kao pristupa jačanju i razvoju ljudskih resursa u kompanijama u BiH;
- osiguranje jednakog učešća svih u obrazovanju i zapošljavanju.

Osim toga, za kompanije bi bilo korisno razmijeniti najbolje prakse o tome kako su druge (domaće i strane) kompanije u automobilskoj industriji uključene u provođenje ciljeva održivog razvoja. Ove najbolje prakse bi se mogle razmjenjivati kroz studijska putovanja ili konferencije. Edukacija lidera kompanija u oblasti praksi održivog razvoja je važan korak ka produktivnijem doprinisu provođenju ciljeva održivog razvoja.

Vlasti bi trebale pratiti potrebe kompanija u oblasti obrazovanja, infrastrukturnog razvoja i efikasnosti javnih usluga. Već postoje dobre regionalne prakse u unaprjeđenju okruženja za poslovanje, kao što je certifikat za povoljno poslovno okruženje u Jugoistočnoj Evropi (SEE Business Friendly Certificate). SEE BFC obuhvata mnoge elemente koji su relevantni za uklanjanje nedostataka koji onemogućavaju širi angažman kompanija u provođenje ciljeva održivog razvoja. Ova i slične inicijative trebaju biti prepoznate i provedene u lokalnim zajednicama u BiH.

Postoji interesovanje za učenje od drugih tehnološki naprednih kompanija. Takve platforme za učenje bi mogle pomoći kompanijama da povećaju međusobno povjerenje i da se eventualno uključe u druge oblike saradnje. Razmjena iskustava bi mogla uključiti i provođenje održivih poslovnih praksi.

Zaključak

Izvještaj o održivom poslovanju je izrađen kako bi se ponudio uvid u najbolje prakse održivosti u BiH koje omogućavaju kompanijama da se dugoročno proaktivnije uključe u održivo poslovanje. U izvještaju su opisani svi segmenti/zadaci koji su urađeni da bi se pripremila prva procjena mjere u okviru koje preduzeća poštivaju koncept ciljeva održivog razvoja. Evidentno je da je postojeće nefinansijsko izvještavanje u kompanijama u BiH vrlo slabo i da ovaj izvještaj predstavlja značajan korak ka promjeni toga putem poslovnih pokazatelja koji će pomoći da se prati napredak aktera privatnog sektora u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja.

Kao i sva druga privredna društva, preduzeća u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi i u lancu vrijednosti dobavljača dijelova za automobilsku industriju su primarno koncentrirana na svoje poslovanje, a ne na provođenje ciljeva održivog razvoja koji nisu direktno u njihovom fokusu. Njihove aktivnosti usmjerenе na ciljeve održivog razvoja i korporativnu društvenu odgovornost su, prije svega, vođene potrebom da unaprijede svoje tržišne performanse, operativne kapacitete i opće poslovanje kako bi ostale konkurentne, što opet rezultira boljom finansijskom performansom, dok je doprinos ostvarivanju ciljeva održivog razvoja još uvijek od sekundarnog značaja.

Da bi se povećao utjecaj na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja, evidentno je da sve interesne strane/akteri moraju uskladiti svoje politike u novom pravcu. Naprimjer, institucije vlasti, kao što su Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH ili entitetska i kantonalna ministarstva zadužena za industriju i/ili šumarstvo, trebaju provesti analizu politike kako bi utvrdile da li postoje stvari koje je potrebno uvesti kao obavezne kroz zakon i propise ili mogu samo stimulirati određene segmente kroz subvencioniranje da bi dodatno potakle kompanije iz sektora proizvodnje namještaja i sektora proizvodnje dijelova za automobilsku industriju da ostvare veći utjecaj na realizaciju ciljeva održivog razvoja kroz svoje lance vrijednosti. Naprimjer, evidentno je da vlada i njene institucije trebaju staviti veći fokus na povećanje broja kompanija koje sarađuju s naučno-istraživačkim institucijama (zavodima ili univerzitetima) u provođenju projekata/aktivnosti vezanih za istraživanje i razvoj ili inovativnih projekata/aktivnosti i subvencionirati određene programe u toj oblasti. Uloga vlade i resornih ministarstava je također neizbjegljiva kada se govori o mjerenu i praćenju utjecaja poslovanja na ciljeve održivog razvoja. Vlada treba odlučiti o tome da li ove pokazatelje učinka kompanije trebaju obavezno mjeriti ili vlada treba to autonomno raditi.

Također je evidentno da će uspjeh institucionalizacije koncepta i njegova daljnja promocija ovisiti o nivou nastojanja međunarodnih organizacija, kao što je UNDP, koji nekoliko proteklih godina radi na promoviranju i uvođenju ovog koncepta u BiH. UNDP treba nastaviti svoju ulogu na okupljanju svih drugih aktera u pravcu ostvarenja većeg učešća kako bi se povećao utjecaj na ciljeve održivog razvoja, a posebno kako bi se nastavilo snažno promoviranje uloge privatnog sektora u provođenju ciljeva održivog razvoja. Njihova uloga se ogleda u organiziraju platforme za daljnje diskusije, kao i u pokretanju novih programa kroz koje bi se mogli riješiti određeni problemi koji su određeni kao prioritetni u sektoru proizvodnje namještaja i sektoru proizvodnje dijelova za automobile (kao što je podrška stvaranju poslovnih klastera).

Također, relevantni akteri u dalnjem promoviranju koncepta u sektoru proizvodnje namještaja i sektoru proizvodnje dijelova za automobilsku industriju su prepoznati u sektorskim organizacijama, poput privrednih komora, klastera ili razvojnih agencija, čija je uloga okupiti aktere i postaviti ciljeve, plus razmijeniti najbolje prakse i pomoći onima koji su ispred da podijele znanje i stručnost s onima koji zaostaju.

Na kraju, kompanije pojedinačno su najvažniji akteri koji trebaju (ponovo) razmotriti svoje poslovne strategije i prioritete prilikom sagledavanja svog doprinosa i utjecaja na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja. «Mapiranje ciljeva održivog razvoja u odnosu na lance vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja i dijelova za automobile u Bosni i Hercegovini» je iznjedrilo nekoliko najboljih praksi održivosti u BiH koje omogućavaju kompanijama da se proaktivnije uključe u održivo poslovanje na dugoročne staze.

Moguće je preduzeti nekoliko aktivnosti na unaprjeđenju provođenja ciljeva održivog razvoja kako bi se povеalo razumijevanje ciljeva održivog razvoja među preuzećima i kako bi se preduzeća uključila u provođenje poslovnih politika u koje će globalni ciljevi biti ugrađeni, kao što je to opisano u gornjem tekstu:

- Aktivniji pristup tržištima, posebno tržištima u razvijenim zemljama,
- Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih proizvoda,
- Tehnološka unaprjeđenja i ulaganja u istraživanje i razvoj,
- Povećanje kvalitete rada kroz obrazovanje i obuku,
- Uspostavljanje raznih oblika saradnje i partnerstava.

Gore spomenutim inicijativama će se unaprijediti proizvodnja sa stajališta okolišne prihvatljivosti, privlačnosti kompanija za zaposlene, kapaciteta kompanija i istraživačkih i obrazovnih institucija, čime će se stvoriti baza za dugoročnu konkurentnost i razvoj preduzeća, dok će se istovremeno doprinijeti postizanju relevantnih ciljeva održivog razvoja.

Na kraju, potrebno je naglasiti da je ovaj projekat bio prvi poduhvat ove vrste poduzet u BiH ili čak u širem području regije zapadnog Balkana. Od početka rada je bilo evidentno da se BiH bori s nedostatkom vjero-dostojnjih i razvrstanih podataka, kao i s pokazateljima na putu razvoja. U skladu s tim, ovim Izještajem se nastojao utvrditi skup poslovnih pokazatelja koje će biti lako pratiti u narednom periodu kako bi se stekla slika o utjecaju i doprinosu kompanija na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja.

Prilozi

Prilog 1 – Tabela povezivosti (model)

Element	Zainteresirane strane	Ključni materijalni aspekti	Strateški ciljevi	Ključni faktori uspjeha	Rizici	Pokazatelji ulaznih sredstava proizvodnje/izlaznih proizvoda/ishoda	Pokazatelji utjecaja
Tabela povezivosti	Zainteresirane strane treba identificirati putem mapiranja zainteresiranih strana	Provesti analizu materijalnosti u cilju utvrđivanja aspekata koji su relevantni za vaše zainteresirane strane	Strateški ciljevi trebaju obuhvatiti materijalne aspekte	Ključni faktori uspjeha su one stvari koje je potrebno dobro uraditi da biste proveli svoju strategiju («kako»)	Mnoge organizacije provode procjenu rizika koja bi trebala biti povezana s ključnim faktorima uspjeha	Pokazatelji učinka -Ulaganje u ulazna sredstva proizvodnje: koji su resursi koriste/koji su resursi neophodni? -Izazivači: što vaša organizacija postiže – koje promjene kao rezultat aktivnosti? Pokazatelji učinka -Pokazatelji kojima se prati kako strategija i ključni faktori uspjeha rezultiraju utjecajem. -Izazivači: koji su aktivnosti poduzete i koji je direktni rezultat? -Izazivači: što vaša organizacija postiže – koje promjene kao rezultat aktivnosti?	Utjecaj organizacije na zainteresirane strane. Kako organizacija doprinosi ostvarenju visokih strateških ciljeva, uzimajući u obzir koliki se dio ishoda može pripisati organizaciji
Povezivanje s ciljevima održivog razvoja	Povezivanje materijalnih pitanja koji imaju finansijski, društveni, okolišni i utjecaj u pogledu upravljanja na ciljeve održivog razvoja	Povezivanje strateških prioriteta iz strategije organizacije i njihovih aktivnosti sa ciljevima održivog razvoja	Analiza rizika i mogućnosti povezanih sa ciljevima održivog razvoja na temelju Navigatora ciljeva kojeg je izradio PwC (za više informacija o Navigatoru molimo pogledajte prilog)	Povezivanje trenutnih pokazatelja organizacije sa ciljevima održivog razvoja na temelju publikacije Poslovno izvještavanje o ciljevima održivog razvoja i Analize ciljeva i podciljeva	Trenutna kvantifikacija utjecaja organizacije na novou ciljeva održivog razvoja		
Kako napraviti još jedan korak i ugraditi ciljeve održivog razvoja	Ulaganje dodatnog npora znači ne samo povezivanje postojećih aktivnosti i elemenata organizacije s ciljevima održivog razvoja, nego uzimanje ciljeva održivog razvoja kao polazište i podešavanje strategije i aktivnosti organizacije. PwC koristi sljedećih pet koraka: 1.Određivanje prioriteta: Odrediti prioritetne ciljeve na osnovu pristupa inside-out (kompanija doprinosi izgradnji održive budućnosti) i outside-in (zadovoljstvo kupaca) 2.Analiza nedostataka u strategiji: Uporediti ciljeve održivog razvoja s postojećom strategijom i utvrditi nedostatke 3.Postavljanje vlastitih ciljeva: Definirati nove «velike ciljeve» koje će organizacija postići da bi ispunila program za održivi razvoj 4.Integracija: Izraditi strategije i prakse za upravljanje utjecajem na ostvarenje ciljeva održivog razvoja, pratiti napredak u ostvarenju ciljeva 5.Izvještavanje: Upoznati zainteresirane strane s onim što organizacija radi da bi doprinijela ostvarivanju ciljeva održivog razvoja						

Prilog 2 – Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi

Ciljevi održivog razvoja	Relevantnost za lanac vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi	Mišljenje radne grupe
Cilj 1 Okončati siromaštvo svuda i u svim oblicima	Nema direktnе relevantnosti	7.
Cilj 2 Okončati glad, postići sigurnost u opskrbi hranom, unaprijediti kvalitetu ishrane i promovirati održivu poljoprivrednu	Nema direktnе relevantnosti	8.
Cilj 3 Osigurati zdrav život i promovirati dobrobit svih ljudi, svih životnih dobi	Nema direktnе relevantnosti	6.
Cilj 4 Osigurati inkluzivno, pravedno i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnost cjeloživotnog učenja za sve	Visoko relevantan s obzirom da su učesnici u lancu vrijednosti u proizvodnji namještaja i drvopreradi zainteresirani za visokokvalitetnu radnu snagu i mogu doprinijeti njenom razvoju	1.
Cilj 5 Postići rodnu jednakost i osnažiti sve punoljetne i maloljetne ženske osobe	Djelomično relevantan, kroz zapošljavanje žena i njihovo učešće u upravljačkim strukturama preduzeća	5.
Cilj 6 Osigurati raspoloživost i održivo upravljanje vodom i sanitarnim uvjetima za sve	Djelomično relevantan zato što zdrave i očuvane šume obezbjeđuju održivu opskrbu čistom vodom za piće	4.
Cilj 7 Osigurati pristup finansijski pristupačnoj, pouzdanoj, održivoj i savremenoj energiji za sve	Djelomično relevantan kroz dobre prakse upravljanja energijom	4.
Cilj 8 Promovirati konstantan, inkluzivan i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojaanstven rad za sve	Potpuno relevantan zato što preduzeća znatno doprinose ekonomskom rastu, zapošljavanju i dostojaanstvenom radu	2.
Cilj 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovacije	Visoko relevantan zato što preduzeća mogu utjecati na dinamiku infrastrukture i industrijalizacije i pokreću inovacije. Stara i zastarjela oprema dovodi do stagnacije u cjelokupnom razvoju sektora, čime se smanjuje globalna konkurentnost sektora, a što je povezano s iscrpljivanjem resursa	1.
Cilj 10 Smanjiti nejednakost između i unutar zemalja	Djelomično relevantan – kroz razvoj sektora proizvodnje namještaja i propagiranje razvoja brenda ovaj lanac vrijednosti će obezbijediti bolje pozicioniranje na globalnom tržištu namještaja, čime će izbjegći ropski status i status dobavljača sirovina	5.
Cilj 11 Učiniti gradove i naselja inkluzivnim, sigurnim, otpornim i održivim	Nema značajne relevantnosti	6.

Cilj 12 Osigurati obrasce održive potrošnje i proizvodnje	Potpuno relevantan s obzirom da je većina sirovina iz šuma kojima treba ispravno gazdovati i koje treba zaštiti da bi pružile održivu proizvodnju i nakon toga potrošnju	2.
Cilj 13 Preduzeti hitne mjere u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica	Potpuno relevantan: industrija namještaja, kao mnoge druge proizvodne industrije, stvaraju emisije ugljika. Ugljik koji je ugrađen u materijale i tehnološke procese koji se koriste za proizvodnju namještaja najviše doprinose ugljikovom otisku. Stoga, smanjenjem količine materijala koji se koriste u izradi proizvoda ili odabirom materijala s manjim utjecajem (koji su okolišno prihvatljivi) moguće je znatno smanjiti ugljikov otisak namještaja.	3.
Cilj 14 Zaštiti i održivo koristiti okeane, mora i morske resurse za održivi razvoj	Nema direktnu relevantnost	6.
Cilj 15 Zaštiti, vratiti i promovirati održivo korištenje zemljišnih ekosistema, održivo upravljanje šumama, boriti se protiv dezertifikacije i zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljišta i zaustaviti gubitak biodiverziteta	Visoko relevantan zbog potrebe lanca vrijednosti da zadrži stabilno snabdijevanje drvetom, gdje je gazdovanje šumama glavni zadatak. Samo certificirane šume pružaju ispravne obrasce održivosti ako je provedba blagovremena i ispravna.	1.
Cilj 16 Promovirati mirna i inkluzivna društva za održivi razvoj, svima omogućiti pristup pravdi i graditi djelotvorne, odgovorne i inkluzivne institucije na svim nivoima	Nema direktnu relevantnost	6.
Cilj 17 Jačati sredstva i načine provođenja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj	Visoko relevantan s obzirom da preuzeća iz sektora proizvodnje namještaja i drvoprerade trebaju sudjelovati u domaćim i međunarodnim mrežama (lancima vrijednosti) kako bi iskoristile svoj potencijal i moraju prilagoditi svoje procese tako da ispoštuju standarde EU i druge svjetski priznate standarde.	2.

Prilog 3– Sažet prikaz prikupljenih rezultata (sektor proizvodnje namještaja i drvoprerađe)

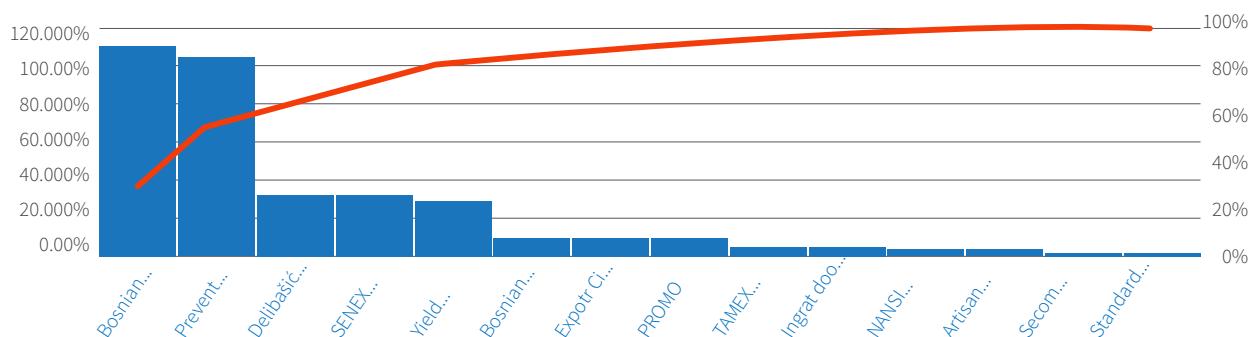
Stavka	Poslovni pokazatelji
Opći poslovni pokazatelji	<ul style="list-style-type: none"> → Broj zaposlenih – u 2018. godini je ukupan broj zaposlenih u anketiranim kompanijama povećan za 10% u poređenju s prethodnom godinom. 76,47% (13) kompanija je imalo prosječan porast od 11,09%, dok je 11,76% (2) kompanija zabilježilo pad broja zaposlenih u prosjeku za 10,53%. Povećanjem zaposlenosti u 2018. je povećan broj žena za 31% u poređenju s 2017.
COR 4	<ul style="list-style-type: none"> → Broj obuka /edukacija zaposlenih u 2018. (br.) - 94% anketiranih kompanija organizira i/ili učestvuje u obuci/edukaciji zaposlenih. U prosjeku, jedan zaposlenik sudjeluje na 1 edukaciji godišnje. → Udio zaposlenih (u %) koji su sudjelovali na obuci /edukaciji u 2018. (%) – Prosječno 37% zaposlenih sudjeluje na obukama /edukaciji.
COR 8	<ul style="list-style-type: none"> → Ulaganja u novu opremu /tehnologije uz podršku stranog kapitala (zajednički pothvat (joint venture), matična kompanija ili slično) - 76% anketiranih kompanija je uložilo sredstva u novu opremu /tehnologije, ali je svega 11,76% kompanija podržano stranim kapitalom (EBRD i GIZ) → Udio zaposlenih (u %) koji su kroz obuku osposobljeni za korištenje novih nabavljenih tehnologija u 2018. (%) – u prosjeku je 16% zaposlenika osposobljeno za korištenje novih nabavljenih tehnologija
COR 6	<ul style="list-style-type: none"> → Koliko se u prosjeku vode troši u proizvodnji u toku jedne godine (u m3)? – 70,6% anketiranih kompanija ima podatke o potrošnji vode u proizvodnji i troše u prosjeku 1.822 m3. → Da li se otpadne vode recikliraju i ako da, u kojem postotku? – Niti jedna anketirana kompanija ne reciklira otpadne vode.
COR 9	<ul style="list-style-type: none"> → Broj novih standarda kvalitete /certifikata koji su uvedeni /nadograđeni u 2018. (br.) – ukupan broj certifikata koji su novi /produženi u 2018. iznosi 32 pri čemu je svaka kompanija dobila/obnovila u prosjeku 2 do 3 certifikata. Najveći udio među certifikatima otpada na FSC kojeg posjeduje 76,47% (13) anketiranih kompanija, nakon certifikata ISO 9001 kojeg posjeduje 58,82% (10) kompanija. → Udio vanjske podrške (finansijske ili tehničke) donatora ili organa vlasti uvođenju standarda kvalitete /dobivanju certifikata u obimu ukupnih troškova u 2018. (%) – eksternu donatorsku podršku je dobilo 17,64% (3) anketiranih kompanija. Podrška certifikaciji pružena od strane federalnog ministarstva i kantonalnog ministarstva Ze-Do kantona.
COR 12	<ul style="list-style-type: none"> → Udio ulaznih sredstava proizvodnje (% od ukupne vrijednosti) nabavljenih od domaćih dobavljača ili obezbijedenih kroz vlastitu proizvodnju sirovina u 2018. (%) – prosječan postotak ulaznih sredstava proizvodnje od domaćih dobavljača u ukupnoj proizvodnji iznosi 71%. → Saradnja s naučnim/istraživačkim institucijama (zavodima, univerzitetima) u provođenju projekata u istraživanju i razvoju ili inovativnih projekata ili aktivnosti tokom cijele 2018. <ul style="list-style-type: none"> ▷ Broj institucija (br.) ▷ Broj projekata /aktivnosti (br.) <p>Ukupan broj aktivnosti koje se odnose na istraživanje i razvoj ili inovacijske projekte realiziranih u 2018 iznosi 61. Kompanije su u prosjeku sudjelovale u 4 aktivnosti godišnje, dok svega 11,67% (2) kompanija nije sudjelovalo niti u jednoj aktivnosti.</p>
COR 13	<ul style="list-style-type: none"> → Korištenje slogama ili preporuka za zaštitu klime u oglašavanju ili promotivnom materijalu – 41,18% anketiranih kompanija koristi sloganе ili neki vid preporuke za zaštitu klime.

Stavka	Poslovni pokazatelji
COR 15	<ul style="list-style-type: none"> → Broj slučajeva u kojima su klijenti tražili relevantne standarde ili certifikate – broj slučajeva među anketiranim kompanijama varira od 4 puta u prosjeku do toga da je svaki klijent uputio takav zahtjev. Od kompanija koje izvoze na tržišta EU se traži da posjeduju FSC certifikate (SGS-COC-010738, SGS-COC-008049 i FSC-C101893). Među najtraženijim certifikatima je i ISO 9001. Za tržišta poput švicarskog klijenti zahtijevaju dokumentaciju definiranu u REACH (EC) br. 10907/2006 (Uredba Evropskog parlamenta i Vijeća o registraciji, evaluaciji, autorizaciji i ograničavanju hemikalija), dok Velika Britanija zahtijeva CH4560-P156 i CRIB 5 standard (za spužvu i presvlake za stolice). → Postotak drveta u ukupnoj finalnoj proizvodnji s FSC ili PEFC ili sličnim certifikatima u 2018. – anketirane kompanije su u 2018. u prosjeku koristile 52% certificiranog drveta u finalnoj proizvodnji. 23,52% (4) anketiranih kompanija koristi 100% certificirano drvo. → Broj slučajeva u kojima su javna šumska privredna preduzeća odbila dostaviti traženu količinu drveta – 23,52% (4) anketiranih kompanija uopće ne nabavlja drvo od javnih šumsko privrednih društava i samo jednoj kompaniji nije nikad odbijen zahtjev za potrebnim količinama. U odgovorima na anketna pitanja je primjećeno da se drvo nabavlja od javnih šumsko privrednih preduzeća kroz postupak javnog nadmetanja i bazira se na lokaciji (nabavke od kantonalnih društava).
COR 17	<ul style="list-style-type: none"> → Broj klastera ili drugih oblika udruživanja preduzeća u kojima kompanije sudjeluju (br.) – 58,82% (10) anketiranih kompanija sudjeluje prosječno u 1 do 2 oblika udruživanja (drvni klasteri, udruženja drvoprerađivača ili interna saradnja unutar grupe). → Uključivanje u međunarodni lanac vrijednosti dobavljača u drvnoj industriji (da /ne) – 29,41% (5) anketiranih kompanija je uključeno u međunarodne lance vrijednosti, dok je samo jedna kompanija zvanično uključena preko udruženja.

Prilog 4– Opis odabralih prioritetnih pokazatelja (sektor proizvodnje namještaja i drvoprerade)

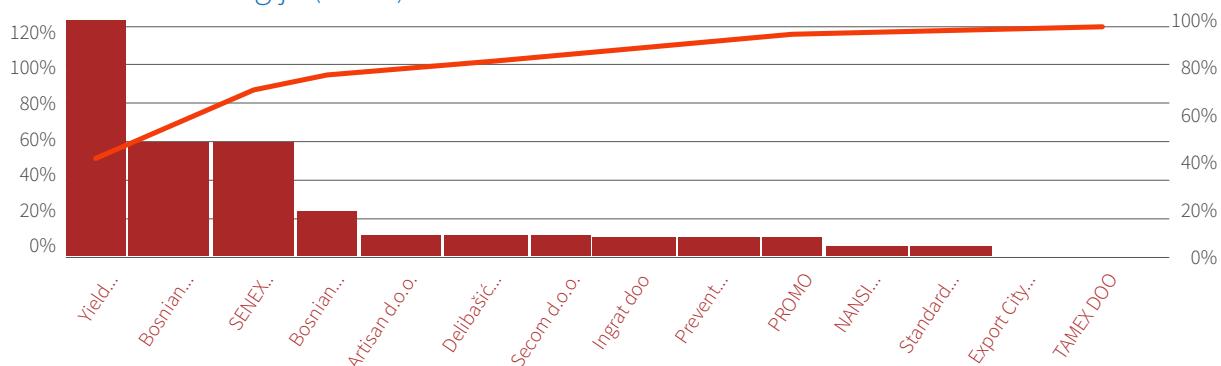
Pokazatelj	Udio zaposlenih u preduzećima koji sudjeluju u aktivnostima obuke i obrazovanja (relevantno za COR 4)
Jedinica	% (od ukupnog broja zaposlenih), godišnja osnova
Kratak opis	Ovaj pokazatelj je relevantan za uključenost kompanija u obrazovanje i cjeloživotno učenje. Prati postotak zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti obrazovanja i obuke.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 4 (4.4. Znatno povećati broj mlađih i odraslih s relevantnim vještinama, uključujući i tehničke i stručne vještine, za zapošljavanje, dostojanstvena radna mjesta i poduzetništvo). To je važno zato što je potrebno konstantno unaprjeđivati tehničke i stručne vještine.
Polazišna vrijednost	45% (2018)
Ograničenja / izazovi	Pokazatelj ne prati sadržaj relevantnih aktivnosti obuke i obrazovanja u kojima kompanije sudjeluju. Kroz detaljnije istraživanje bi se moglo doći do relevantnih informacija o obuci i detaljnim karakteristikama obuke. Odgovarajuće prakse upravljanja ljudskim resursima uz obavezan profil/personalni dosje koji se ažurira na godišnjoj osnovi bi rješile ovo pitanje – zaposleni bi trebali biti odgovorni za ažuriranje podataka.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanije / izvještaji institucija za obrazovanje i obuku.

Udio ukupnog broja zaposlenih koji sudjeluju u obuci i obrazovanju



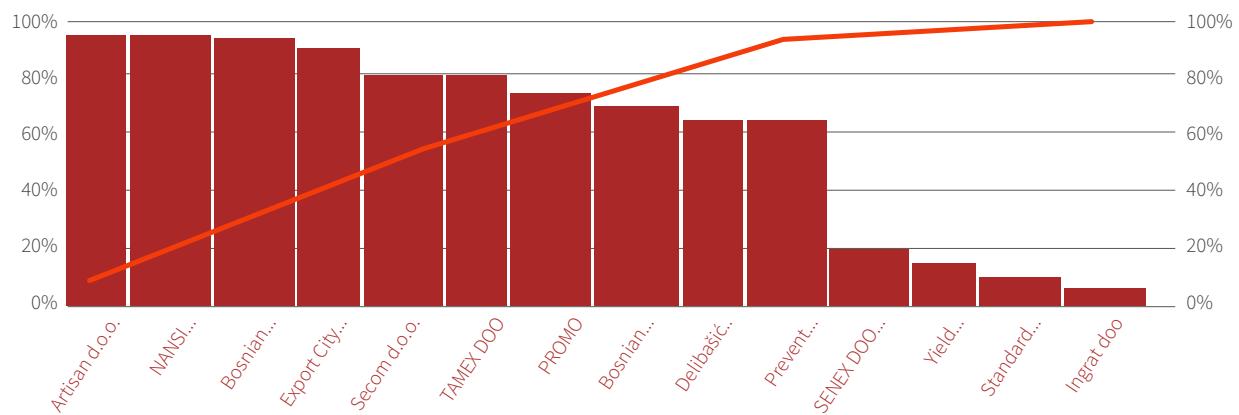
Pokazatelj	Udio zaposlenih u kompaniji koji su kroz obuku osposobljeni za korištenje novih tehnologija (relevantno za COR 8)
Jedinica	% (od ukupnog broja zaposlenih), na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj mjeri doprinos promoviranju konstantnog, uključivog i održivog ekonomskog rasta, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad. On mjeri postotak zaposlenih koji su osposobljeni za korištenje novih tehnologija i opreme (mašine, alati).
Svrha	Ovaj pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 8 (8.2 Ostvariti veći nivo ekonomiske produktivnosti kroz diversifikaciju, tehnološku nadogradnju i inovacije, između ostalog, i kroz usmjerenost na visoku dodatnu vrijednost i radno intenzivne sektore). To je važno, s obzirom da se puni potencijal uvođenja nove opreme/tehnologija, što dovodi do veće produktivnosti i profitabilnosti, postiže kroz obučenu i visokokvalitetnu radnu snagu.
Polazišna vrijednost	21% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Ovaj pokazatelj prati udio zaposlenih koji su osposobljeni za korištenje novih tehnologija, ali ne sadrži detaljne kvalitativne informacije o oblastima i sadržaju obuke. Osim toga, potrebno je utvrditi repere (mjerila) za određeni tehnološki napredak u svrhu poređenja.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanije/poslovno izvještavanje/ekspert za istraživanje lokaliteta/samoizvještavanje.

Udio ukupnog broja zaposlenih koji su osposobljeni da koriste nove tehnologije (2018.)



Pokazatelj	Postotak sirovina nabavljenih iz domaćih izvora u finalnom proizvodu; (relevantno za COR 8)
Jedinica	% materijala u finalnom proizvodu, na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj je relevantan za korištenje domaćih materijalnih resursa od strane kompanija i pruža uvid u vertikalnu integraciju aktera unutar sektora.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 8 (8.4.2 Domaća potrošnja materijala, domaća potrošnja materijala po glavni stanovnika i domaća potrošnja materijala po BDP-u)
Polazišna vrijednost	61% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Godišnji finansijski izvještaji trebaju sadržavati cijene prodane robe, razvrstane po porijeklu. Nabavka materijala za proizvodnju pokazuje oslanjanje na domaće materijale, ali godišnje finansijsko izvještavanje ovo ne pokriva na ispravan način.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanija;

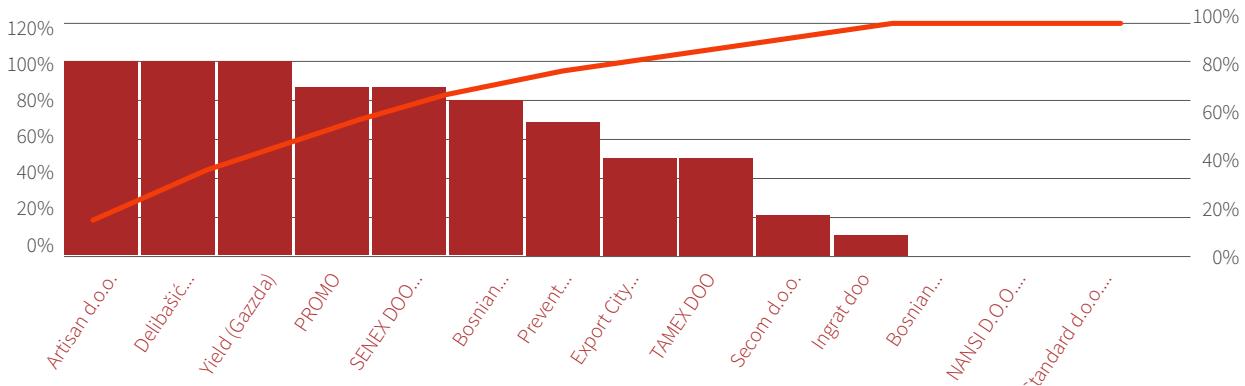
Postotak materijala nabavljenog iz domaćih izvora u finalnom proizvodu (2018.)



Pokazatelj	Sirovine kao postotak prodaje (relevantno za COR 9)
Jedinica	% (prosjek za uzorak), na godišnjoj osnovi.
Kratak opis	Troškovi na sirovine u ukupnoj prodaji.
Svrha	Ovaj pokazatelj pruža uvid u nivo dodatne vrijednosti u proizvodnji, pri čemu preduzeća s visokim postotkom sirovina kao postotkom prodaje dodaju manju vrijednost finalnom proizvodu. Drugim riječima, visok nivo sirovinskog materijala u prodaji često je jednak iscrpljivanju šumskih resursa u sektoru proizvodnje namještaja i drvooperade. <u>Preduzeća/sektori i zemlje koje dodaju veću vrijednost sirovinama prije prodaje su održivije i otpornije</u> . Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 9 (9.4 Unaprijediti industriju infrastrukture i nadogradnje kako bi bila održiva, sa povećanom efikasnošću korištenja resursa i većim prihvatanjem čistih i ekološki prihvatljivih tehnologija i industrijskih procesa i 9.b Podržati domaći tehnološki razvoj, istraživanje i inovacije).
Polazišna vrijednost	51% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Razumijevanje ovog koncepta je vrlo bitno za pravilno izvještavanje, tako da je potrebno to objasniti ispitanicima kako bi se dobili svrshodni odgovori.
Izvori podataka	Godišnji finansijski izvještaji / godišnje istraživanje kompanija

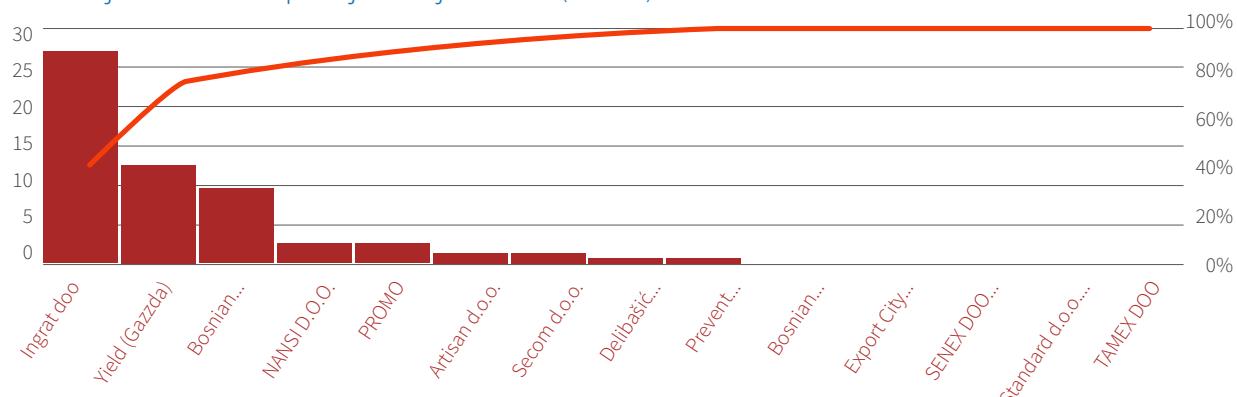
Pokazatelj	Postotak vlastitog dizajna u portfoliju (relevantno za COR 9)
Jedinica	% svih proizvoda, na godišnjoj osnovi.
Kratak opis	Ovaj pokazatelj pokazuje odnos između vlastitih proizvoda i ugovorene proizvodnje proizvoda (drugi brendovi).
Svrha	Pokazatelj opisuje stratešku orientaciju kompanija na proizvodnju vlastitih proizvoda. Kompanije s vlastitim proizvodima vrše veću kontrolu cijena kroz veće profitne marže. Dobavljači ili preduzeća s ugovorenom proizvodnjom su rijetko aktivno uključene u marketing svojih proizvoda, te su stoga prisiljeni da proizvode za oskudne marže na visoko konkurentnom tržištu. Ovi poslovni pokazatelji su izvedeni iz cilja održivog razvoja 8 (9.4 Unaprijediti industriju infrastrukture i nadogradnje kako bi bila održiva, sa povećanom efikasnošću korištenja resursa i većim prihvatanjem čistih i ekološki prihvatljivih tehnologija i industrijskih procesa i 9.b Podržati domaći tehnološki razvoj, istraživanje i inovacije).
Polazišna vrijednost	54% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Dodatni kvantitativni podaci po prodanom proizvodu (vlastiti dizajn nasuprot ugovorene proizvodnje) pomažu određivanje koristi od proizvodnje vlastitih proizvoda.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanija.

Postotak vlastitog dizajna u portfoliju (2018.)



Pokazatelj	Udio kompanija koje sarađuju s naučno-istraživačkim institucijama (npr. zavodima, univerzitetima) u provođenju projekata ili aktivnosti na istraživanju i razvoju ili inovativnih projekata ili aktivnosti (relevantnost za COR 12)
Jedinica	Broj projekata /aktivnosti, na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Pokazatelj prati uključenost kompanija u naučno-istraživačke aktivnosti i projekte. Prati doprinos kompanija osiguranju postojanja održivih obrazaca potrošnje i proizvodnje. Veće učešće kompanija u aktivnostima istraživanja i razvoja osigurava održivije upravljanje resursima.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 12 (12.a Podržati zemlje u razvoju da jačaju svoje naučne i tehnološke kapacitete kako bi se kretale prema održivijim obrascima potrošnje i proizvodnje). Učešće u projektima i aktivnostima na istraživanju i razvoju doprinosi efikasnosti, konkurentnosti i profitabilnosti kompanije. Istovremeno, unaprijedeno upravljanja resursima u kompaniji usavršava domaće obrase potrošnje i proizvodnje, čineći ih održivijim. Kompanije koje imaju odjele za istraživanje i razvoj i one koje stalno provode tu praksu otpornije su i bolje razumiju tržišne snage, posebno tržišne trendove.
Polazišna vrijednost	4,35 suradničkih projekata /aktivnosti po kompaniji u prosjeku (2018.)
Ograničenja / izazovi	Dodatni kvalitativni podaci bi pomogli određivanju koristi od učešća preduzeća u projektima ili aktivnostima istraživanja i razvoja ili inovacija.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanija / izvještavanje institucija za istraživanje i razvoj.

Broj projekata/aktivnosti koje se odnose na istraživanje i razvoj i inovacije u kojima su kompanije sudjelovale (2018.)



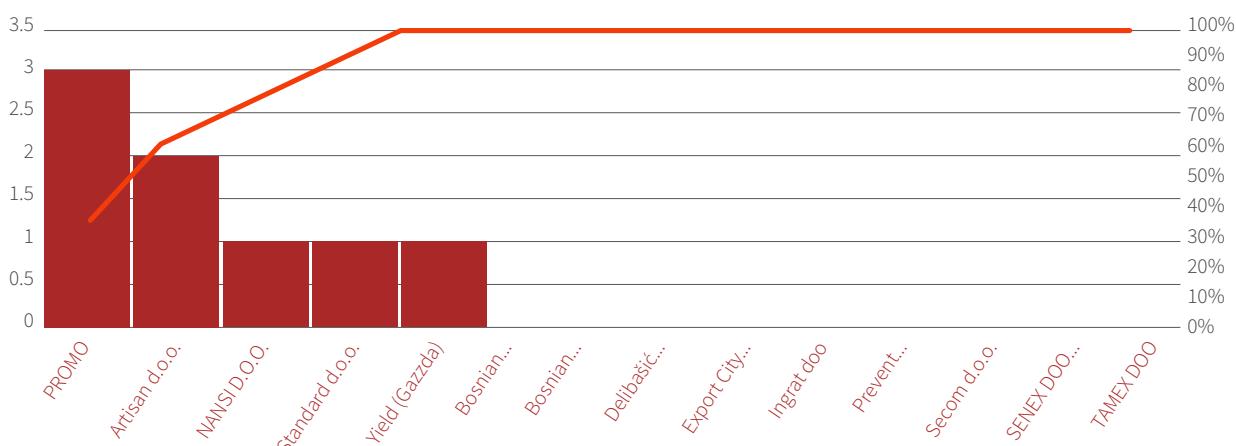
Pokazatelj	Postotak kompanija koje u svojim sloganima i oglašavanju stavlju naglasak na pitanja klimatskih promjena (relevantno za COR 13)
Jedinica	% (uzorka), na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj je relevantan za uključenost kompanija u aktivno promoviranje borbe protiv klimatskih promjena
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 12 (13.3 Poboljšati obrazovanje, podizanje svijesti i ljudske i institucionalne kapacitete za ublažavanje klimatskih promjena, prilagođavanje, smanjenje utjecaja i rano upozorenje)
Polazišna vrijednost	50% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Nema poticaja na lokalnom nivou za kompanije da se bore protiv klimatskih promjena niti da oglašavaju svoje aktivnosti/ulaganja fokusirana na ovaj cilj. Većina izvornih brendova koji izvoze u EU bi mogla imati korist od izražavanja svijesti o pitanjima klimatskih promjena. Međutim, teško je kvantificirati efekte takvog oglašavanja.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanija

Postotak kompanija koje koriste slogane i oglašavanje s naglaskom na pitanja klimatskih promjena (2018.)



Pokazatelj	Broj klastera ili drugih oblika udruživanja preduzeća u kojima kompanije sudjeluju (relevantnost za COR 17)
Jedinica	Broj (klastera ili drugih oblika udruživanja po kompaniji) na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj prati doprinos kompanija jačanju načina i sredstava provođenja i revitalizacije globalnog partnerstva za održivi razvoj. Njime pratimo doprinos kompanija kroz klastere/udruženja.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 17 (17.7 Poticati i promovirati djelotvorna javna, javno-privatna partnerstva i partnerstvo s civilnim društvom, nadovezujući se na iskustvo vezano za partnerstva i osiguranje resursa za strategije o partnerstvima). Saradnja među preduzećima je ključna za povećanje kupovne moći i moći snabdijevanja tržišta u pristupu međunarodnim dobavljačima i kupcima, uz mnoge druge eventualne prednosti saradnje.
Polazišna vrijednost	U prosjeku 1,11 po kompaniji (2018.)
Ograničenja / izazovi	Iako pokazatelj prati broj klastera i drugih oblika udruživanja u kojima kompanije sudjeluju, on ne prati intenzitet ni kvalitetu te saradnje. Dodatno kvalitativno istraživanje bilo korisno za praćenje stvarne koristi od saradnje za kompanije.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanija / izvještavanje klastera i udruženja

Broj klastera ili drugih oblika udruživanja u kojima kompanije sudjeluju (2018.)



Prilog 5- Relevantnost ciljeva održivog razvoja za lanac vrijednosti u dobavljanju dijelova u automobilske industrije

Ciljevi održivog razvoja	Relevantnost za lanac vrijednosti u proizvodnji auto dijelova	Mišljenje Radne grupe
Cilj 1 Okončati siromaštvo svuda i u svim oblicima	Nema direktnе relevantnosti	7.
Cilj 2 Okončati glad, postići sigurnost u opskrbni hranom, unaprijediti kvalitetu ishrane i promovirati održivu poljoprivredu	Nema direktnе relevantnosti	8.
Cilj 3 Osigurati zdrav život i promovirati dobrobit svih ljudi, svih životnih dobi	Nema direktnе relevantnosti	6.
Cilj 4 Osigurati inkluzivno, pravedno i kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnost cjeloživotnog učenja za sve	Visoko relevantan s obzirom da su učesnici u lancu vrijednosti dobavljača za automobilsku industriju zainteresirani za visokokvalitetnu radnu snagu i mogu doprinijeti njenom razvoju	1.
Cilj 5 Postići rodnu jednakost i osnažiti sve punoljetne i maloljetne ženske osobe	Djelomično relevantan, kroz zapošljavanje žena i njihovo učešće u upravljačkim strukturama preduzeća	5.
Cilj 6 Osigurati raspoloživost i održivo upravljanje vodom i sanitarnim uvjetima za sve	Nema direktnе relevantnosti	7.
Cilj 7 Osigurati pristup finansijski pristupačnoj, pouzdanoj, održivoj i savremenoj energiji za sve	Djelomično relevantan kroz dobre prakse upravljanja energijom	4
Cilj 8 Promovirati konstantan, inkluzivan i održiv ekonomski rast, potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve	Potpuno relevantan zato što preduzeća znatno doprinose ekonomskom rastu, zapošljavanju i dostojanstvenom radu	2
Cilj 9 Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju i poticati inovacije	Visoko relevantan zato što preduzeća mogu utjecati na dinamiku infrastrukture i industrijalizacije i pokretač su inovacija	2
Cilj 10 Smanjiti nejednakost između i unutar zemalja	Nema direktnе relevantnosti	7
Cilj 11 Učiniti gradove i naselja inkluzivnim, sigurnim, otpornim i održivim	Nema direktnе relevantnosti	6
Cilj 12 Osigurati obrasce održive potrošnje i proizvodnje	Relevantan zato što preduzeća utječu na održivost proizvodnje i potrošnje	3
Cilj 13 Preduzeti hitne mjere u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica	Donekle relevantan kroz mjere koje preduzeća poduzimaju okolišne mjere i mjere energetske efikasnosti	5
Cilj 14 Zaštiti i održivo koristiti okeane, mora i morske resurse za održivi razvoj	Nema direktnе relevantnosti	6
Cilj 15 Zaštiti, vratiti i promovirati održivo korištenje zemljишnih ekosistema, održivo upravljati šumama, boriti se protiv dezertifikacije i zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljista i zaustaviti gubitak biodiverziteta	Relevantno za namještaj, ali nema direktnе relevantnosti za lanac vrijednosti dobavljača u automobilskoj industriji	3
Cilj 16 Promovirati mirna i inkluzivna društva za održivi razvoj, svima omogućiti pristup pravdi i graditi djelotvorne, odgovorne i inkluzivne institucije na svim nivoima	Nema direktnе relevantnosti	6.
Cilj 17 Jačati sredstva i načine provođenja i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj	Visoko relevantno s obzirom da preduzeća u automobilskom sektoru trebaju sudjelovati u domaćim i međunarodnim mrežama (lancima vrijednosti) da bi iskoristile svoj potencijal	3.

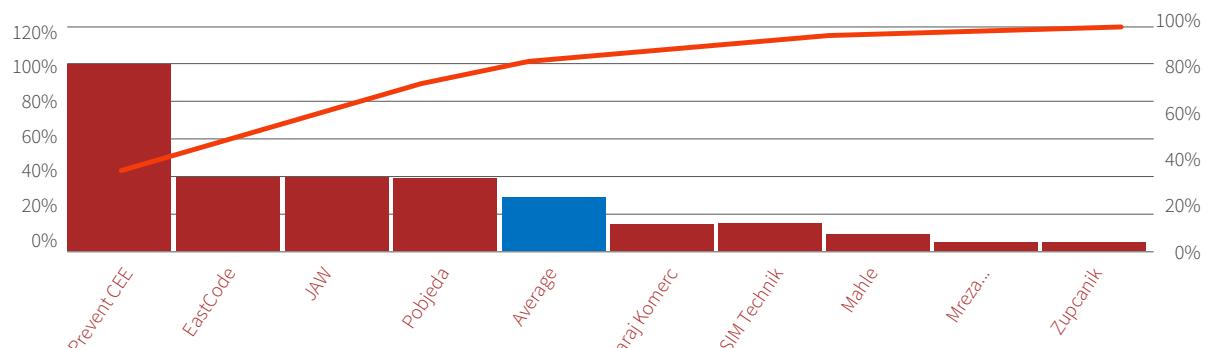
Prilog 6 – Sažet prikaz prikupljenih rezultata (dobavljači u automobilskoj industriji)

Stavka	Poslovni pokazatelji
Opći poslovni pokazatelji	<ul style="list-style-type: none"> → Prodaja – Prodaja u 2018. je porasla za 10,7% u poređenju s 2017. godinom, uz prosječan prihod od prodaje u iznosu od 20.842.700 KM. Sve anketirane kompanije su ostvarile rast prihoda od prodaje. → Izvoz - prema rezultatima ankete, izvoz u 2018. godini je porastao za 10,7% u poređenju s 2017. godinom i od anketiranih kompanija koje se bave izvozom, 87,5% (7) je ostvarilo rast. Prosječna vrijednost izvoza anketiranih izvoznih preduzeća je iznosa 22.460.674 KM. → Broj zaposlenih – ukupan broj zaposlenih među anketirani kompanijama u 2018. je povećan za 14% u poređenju s prethodnom godinom. 87,5% (7) kompanija je imalo prosječan rast za 13,64%, dok je jedna kompanija zabilježila pad od 25%. U 2018. je povećan broj zaposlenica za 31,55% u poređenju s 2017. → Napomena: Prevent CEE d.o.o. je isključen iz ovih pokazatelja s obzirom da je prihod Preventa veći od zbiru prihoda svih anketiranih kompanija, skupa s brojem zaposlenih zato što ova kompanija ima svoja tržišta i sav prihod je od izvoza. Vrijedi primjetiti da Prevent CEE d.o.o. zapošljava 3.000 žena od ukupno 6.500 zaposlenih uslijed prirode portfolija proizvoda/usluga (npr. šivenje i krojenje).
COR 4	<ul style="list-style-type: none"> → Broj obuka /edukacija zaposlenih u 2018. (br.) – 100% anketiranih kompanija organizira i/ili sudjeluje na sesijama obuke /obrazovanja zaposlenih. U prosjeku jedan zaposlenik sudjeluje u 1 edukaciji na godišnjoj osnovi. → Udio zaposlenih (u %) koji su sudjelovali na obuci /obrazovanju u 2018. (%) – U prosjeku 30% zaposlenih sudjeluje na sesijama obuke / edukacije.
COR 8	<ul style="list-style-type: none"> → Ulaganja u novu opremu /tehnologije uz podršku stranog kapitala (zajednički pothvat (joint venture), matična kompanija i sl.) - 100% anketiranih kompanija je uložilo u novu opremu / tehnologije. Niti jedna kompanija nije primila strani kapital u podršci svojim ulaganjima, dok je 44,44% (4) kompanija dobilo podršku od matične kompanije. → Udio zaposlenih (u %) koji su osposobljeni za korištenje tek nabavljenih tehnologija u 2018. (%) – u prosjeku 14% zaposlenih je osposobljeno da koristi novu tehnologiju.
COR 9	<ul style="list-style-type: none"> → Broj uvedenih/nadograđenih novih standarda kvalitete / certifikata / u 2018. (br.) – ukupan broj novih certifikata u 2018. iznosi 6, a produženih 24. U ukupnom broju kompanija, 22,2% (2) je dobilo i produžilo certifikate i u prosjeku je 88,89% (8) kompanija produžilo 3 certifikata. Najveći udio među certifikatima otpada na ISO 9001 koji posjeduju sve anketirane kompanije, a nakon njega ISO 14000 i ISO 140001. Osim toga, 77,7% (7) kompanija posjeduje IATF 16949. → Udio vanjske podrške (finansijske ili tehničke) od donatora ili organa vlasti za standarde kvalitete / certifikate u obimu ukupnih troškova u 2018. (%) – jedna anketirana kompanija je dobila vanjsku podršku kroz WHAM projekat koji je pružio 50% finansijske podrške.
COR 12	<ul style="list-style-type: none"> → Udio ulaznih sredstava proizvodnje (% od ukupne vrijednosti) nabavljenih od domaćih dobavljača ili obezbijedenih kroz vlastitu proizvodnju sirovina u 2018 (%) – prosječan postotak ulaznih sredstava od domaćih dobavljača u ukupnoj proizvodnji iznosi 43%. → Saradnja a naučnim /istraživačkim institucijama (kao što su zavodi, univerziteti) u provođenju projekata ili aktivnosti na istraživanju i razvoju ili inovacijama tokom cijele 2018. godine. <ul style="list-style-type: none"> → Broj institucija (br.) → Broj projekata / aktivnosti (br.) <p>66,66% (6) kompanija sarađuju s 1 - 2 institucijama. Ukupan broj aktivnosti koje se odnose na istraživanje i razvoj ili inovativne projekte u 2018. iznosi 12. Kompanije su u prosjeku sudjelovale na 2 aktivnosti u toku jedne godine, dok svega 33,33% (3) kompanije nisu sudjelovale niti u jednoj takvoj aktivnosti.</p>
COR 17	<ul style="list-style-type: none"> → Broj klastera ili drugih oblika udruživanja u kojima kompanije sudjeluju (br.) – 55,56% (5) od anketiranih kompanija sudjeluje u prosjeku u 2 - 3 oblika udruživanja (AHK, klaster AM Grupa, udruženje poslodavaca, Privredna komora). → Uključenost u međunarodni lanac vrijednosti dobavljača u drvoprerađivačkoj industriji (da / ne) – 66,66% (6) anketiranih kompanija je uključeno u međunarodni lanac vrijednosti.

Prilog 7 – Opis odabralih prioritetnih pokazatelja (dobavljači u automobilskoj industriji)

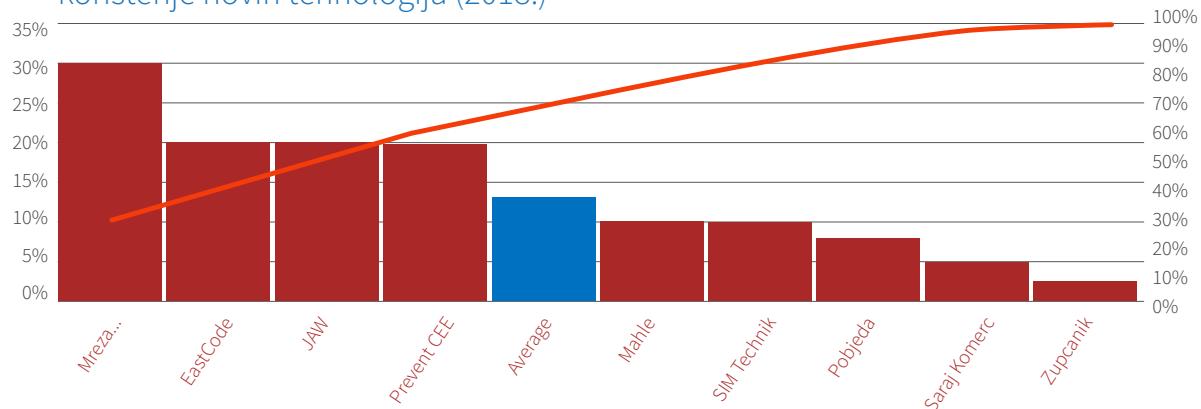
Pokazatelj	Udio zaposlenih u kompanijama koji sudjeluju u aktivnostima obuke i obrazovanja (relevantno za COR 4)
Jedinica	% (od ukupnog broja zaposlenih) na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj je relevantan za uključenost kompanija u obrazovanje i cjeloživotno učenje. Prati postotak zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti obuke i obrazovanja.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 4 (4.4 Značajno povećati broj mladih i odraslih osoba koje posjeduju odgovarajuće vještine, uključujući i tehničke i stručne vještine, za zapošljavanje, dostojanstvena radna mjesta i preduzetništvo). To je važno zato što je potrebno konstantno unaprjeđivati tehničke i stručne vještine.
Polazišna vrijednost	30% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Ovaj pokazatelj ne prati sadržaj relevantnih aktivnosti na obuci i obrazovanju u kojima kompanije sudjeluju. Kroz detaljnije izvještanje bi se dobile relevantne informacije o oblastima obuke, kao i njihove detaljne karakteristike.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanija /izvještaji institucija za obuku i obrazovanje.

Udio ukupnog broja zaposlenih koji sudjeluju u obuci i obrazovanju (2018.)



Pokazatelj	Udio zaposlenih u kompaniji koji su osposobljeni za korištenje novih tehnologija (relevantno za COR 8)
Jedinica	% (od ukupnog broja zaposlenih), na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj mjeri doprinos promoviranju konstantnog, uključivog i održivog ekonomskog rasta, potpunoj i produktivnoj zaposlenosti i dostojanstvenom radu. Mjeri postotak zaposlenih koji su osposobljeni za korištenje novih tehnologija i opreme (mašine, alati).
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 8 (8.2 Ostvariti veći nivo ekonomske produktivnosti kroz diversifikaciju, tehnološku nadogradnju i inovacije, između ostalog i kroz usmjerenost na sektore s visokom dodatnom vrijednost i radno intenzivne sektore). On je važan s obzirom da se pun potencijal uvođenja nove opreme/tehnologija, koje dovode do veće produktivnosti i profitabilnosti, postiže kroz obučenu i visokokvalitetnu radnu snagu.
Polazišna vrijednost	14% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Pokazatelj prati udio zaposlenih koji su osposobljeni za korištenje novih tehnologija, ali ne sadrži detaljne kvalitativne informacije o oblastima i sadržaju obuke.
Izvori podataka	Godišnja istraživanja kompanija / poslovno izvještanje

Udio ukupnog broja zaposlenih koji su osposobljeni za korištenje novih tehnologija (2018.)



Pokazatelj	Udio kompanija koje sarađuju sa naučnim/istraživačkim institucijama (kao što su zavodi, univerziteti) u provođenju projekata ili aktivnosti vezanih za istraživanje i razvoj ili inovacije (relevantnost za COR 12)
Jedinica	% (od ukupnog broja anketiranih kompanija), na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Pokazatelj prati uključenost kompanija u naučno-istraživačke aktivnosti i projekte. Prati doprinos kompanija osiguranju postojanja održivih obrazaca potrošnje i proizvodnje. Veće učešće kompanija u aktivnostima istraživanja i razvoja osigurava održivije upravljanje resursima.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 12 (12.a Podržati zemlje u razvoju da jačaju svoje naučne i tehnološke kapacitete kako bi se kretale prema održivijim obrascima potrošnje i proizvodnje). Učešće u projektima i aktivnostima na istraživanju i razvoju doprinosi efikasnosti, konkurentnosti i profitabilnosti kompanije. Istovremeno, boljim upravljanjem resursima u kompaniji unapređuju se domaći obrasci potrošnje i proizvodnje, čineći ih održivijim.
Polazišna vrijednost	66,7% (2018.)
Ograničenja / izazovi	Dodatni kvalitativni podaci bi pomogli određivanje koristi od učešća preduzeća u projektima ili aktivnostima istraživanja i razvoja ili inovacija.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanije / izveštavanje institucija za istraživanje i razvoj

Kompanija	Saradnja u istraživanju i razvoju
Saraj Komerc	Ne
EastCode	Da
JAW	Ne
Mahle	Da
SIM Technik	Da
Pobjeda	Da
Mreža-Network	Ne
Zupčanik	Da
Prevent CEE	Da
Average	66,67%

Pokazatelj	Broj klastera ili drugih oblika udruživanja u kojima kompanije sudjeluju (relevantnost za COR 17)
Jedinica	Broj (klastera ili drugih oblika udruživanja po kompaniji), na godišnjoj osnovi
Kratak opis	Ovaj pokazatelj prati doprinos kompanija jačanju načina i sredstava provođenja i revitalizacije globalnog partnerstva za održivi razvoj. Njime pratimo doprinos kompanija kroz klastere/udruženja.
Svrha	Ovaj poslovni pokazatelj je izведен iz cilja održivog razvoja 17 (17.7 Poticati i promovirati djelotvorna javna, javno-privatna partnerstva i partnerstvo s civilnim društвom, nadovezujući se na iskustvo vezano za partnerstva i osiguranje resursa za strategije o partnerstvima). Saradnja među preduzećima je ključna za povećanje kupovne moći i moći snabdijevanja tržišta u pristupu međunarodnim dobavljačima i kupcima, uz mnoge druge eventualne prednosti saradnje.
Polazišna vrijednost	U prosjeku 1,56 po kompaniji (2018.)
Ograničenja / izazovi	Iako pokazatelj prati broj klastera i drugih oblika udruživanja u kojima kompanije sudjeluju, on ne prati intenzitet ni kvalitetu te saradnje. Dodatno kvalitativno istraživanje bilo korisno za praćenje stvarne koristi od saradnje za kompanije.
Izvori podataka	Godišnje istraživanje kompanije / izvještavanje klastera i udruženja.

Broj oblika udruživanja u kojima kompanije sudjeluju (2018.).

