

# EVALUACIJA

## Akcionog plana za period 2023-2025 Strategije Kosova za razvoj industrije i podršku poslovanju do 2030. godine

Pripremljeno od strane:  
GPI Global Policy Incubator GmbH

Datum: 12. novembar 2025

# SADRŽAJ

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD.....</b>                                                                | <b>3</b>  |
| 1.1. Pozadina industrijske politike .....                                          | 3         |
| 1.2. Kontekst i svrha ove evaluacije.....                                          | 4         |
| <b>2. METODOLOGIJA I PRISTUP PRIKUPLJANJU PODATAKA .....</b>                       | <b>5</b>  |
| 2.1. Opis pristupa mešovitim metoda .....                                          | 5         |
| 2.2. Pregled korišćenih izvora podataka .....                                      | 8         |
| <b>3. NAPREDAK KA CILJEVIMA INDUSTRIJSKE POLITIKE .....</b>                        | <b>10</b> |
| 3.1. Pregled učinka industrije u odnosu na strateške ciljeve.....                  | 10        |
| 3.2. Pregled dostignuća u odnosu na specifične ciljeve .....                       | 13        |
| <b>4. MERE POLITIKE: STATUS SPROVOĐENJA I DOPRINOS CILJEVIMA SIDBS-A.....</b>      | <b>20</b> |
| 4.1. Status sprovođenja i pokretači.....                                           | 20        |
| 4.2. Aktivnosti i doprinos ciljevima industrijske politike .....                   | 26        |
| <b>5. DETALJNI UVIDI U LOGIKU INTERVENCIJA I ODABRANIH AKTIVNOSTI.....</b>         | <b>32</b> |
| 5.1. Stvaranje Nacionalnog centra za sertifikaciju proizvoda.....                  | 32        |
| 5.2. Proširenje izvoznog prozora u okviru Kosovskog fonda za kreditno jemstvo      |           |
| 35                                                                                 |           |
| 5.3. Kreiranje programa zapošljavanja u proizvodnji u okviru aktivnih mera tržišta |           |
| rada .....                                                                         | 37        |
| 5.4. Uvidi iz tri detaljne analize o načinima za rešavanje trgovinskog deficita    |           |
| industrije.....                                                                    | 39        |
| <b>6. REZIME I ZAKLJUČAK .....</b>                                                 | <b>40</b> |
| <b>7. ANEKS.....</b>                                                               | <b>43</b> |
| 6.1. Aneks 1: Dodatne analize o napretku ka strateškim ciljevima.....              | 43        |
| 6.2. Aneks 2: Preporuke o tome da li treba nastaviti sa instrumentima politike u   |           |
| Akcionom planu za period 2023-2025.....                                            | 47        |

## LISTA SLIKA

|                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Strateški ciljevi i učinak osnovnih indikatora (% promene u odnosu na 2022. godinu). ...                                                                                                                 | 11 |
| Slika 2: Procentualna promena indikatora koji mere učinak pokretača učinka industrijskih preduslova između 2022. i 2024. godine.....                                                                              | 15 |
| Slika 3: Prosečna ocena relevantnosti prema statusu sprovođenja.....                                                                                                                                              | 23 |
| Slika 4: Status sprovođenja političkih mera u okviru strateških ciljeva (u %).....                                                                                                                                | 26 |
| Slika 5: Obim i relevantnost paketa politika u svim strateškim ciljevima .....                                                                                                                                    | 27 |
| Slika 6: Stope ostvarenja ciljeva za 2026. i 2030. godinu za ključne indikatore učinka (KPI) koji mere strateške ciljeve (u % razlike između ciljne vrednosti i osnovne vrednosti) .....                          | 44 |
| Slika 7: Stopa ostvarenja normalizovanih ciljeva za 2030. godinu za ključne indikatore učinka (KPI) koji mere strateške ciljeve (u % razlike između stvarne vrednosti i očekivane vrednosti za 2024. godinu)..... | 46 |

## LISTA TABELA

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Napredak u oblastima intervencije u okviru strateških ciljeva .....                                                                                               | 14 |
| Tabela 2: Status sprovođenja političkih akcija u Akcionom planu za period 2023-2025.....                                                                                    | 22 |
| Tabela 3: Status sprovođenja političkih akcija i njihov izvor finansiranja.....                                                                                             | 22 |
| Tabela 4: Ključne prepreke za sprovođenje mera akcionog plana (na osnovu odgovora iz ankete zainteresovanih strana).....                                                    | 24 |
| Tabela 5: Procena koherentnosti između učinka u oblastima intervencije i statusa sprovođenja planiranih političkih mera .....                                               | 28 |
| Tabela 6: Status sprovođenja akcija u okviru oblasti intervencije 2.3 „Zamena uvoza međuproizvoda i finalnih proizvoda domaćom proizvodnjom i promocija lokalnih proizvoda“ | 30 |
| Tabela 7: Status sprovođenja akcija u okviru Specifičnog cilja 1.4 „Unapređenje kvaliteta i sertifikacije međunarodno priznatih proizvoda“.....                             | 33 |
| Tabela 8: Status sprovođenja političkih akcija u okviru Specifičnog cilja 2.1 „Podrška preduzećima da iskoriste svoj izvozni potencijal“ .....                              | 35 |
| Tabela 9: Status sprovođenja političkih akcija u okviru Specifičnog cilja 3.1 „Unapređenje kvalifikacija i sertifikacije tehničke radne snage i menadžera preduzeća“ .....  | 37 |

# 1.

## UVOD

---

### 1.1. POZADINA INDUSTRIJSKE POLITIKE

Strategija za industrijski razvoj i podršku poslovanju (SIRP) 2030 — u daljem tekstu „Industrijska politika“ — formulisana je od strane Vlade Kosova (VK) kako bi se uspostavio strateški okvir usmeren na ubrzanje industrijskog razvoja. Stvaranje ove politike naglašava prepoznavanje proizvodnog sektora od strane Vlade Kosova kao ključne poluge za strukturnu transformaciju kosovske ekonomije. Njegova dugoročna vizija je jasna: do 2030. godine, kosovska industrija treba da se razvije u globalno integrisani sektor sposoban da proizvodi robu sa visokom dodatom vrednošću i generiše pristojna radna mesta.

Metodologija koja se koristi u izradi industrijske politike, poznata kao Unapređenje kvaliteta industrijskih politika (EQulP)<sup>1</sup>, pružila je strukturirani pristup zasnovan na dijagnostičkoj analizi. Logika intervencije koja je u osnovi politike izgrađena je kroz proces od četiri koraka: usklađivanje sa strateškim ciljevima Nacionalne strategije razvoja (NSR 2030), formulisane ciljane ciljeve politike, identifikovanje nedostataka kapaciteta unutar industrijskog okruženja Kosova i pretvaranje tih nedostataka u akcione podciljeve koji informišu širi akcioni plan.

Analiza je korišćena za interna razmatranja u vladi i za konsultacije sa zainteresovanim stranama, što je na kraju rezultiralo formulisanjem sledećih pet strateških ciljeva:

- Strateški cilj 1. Proširenje industrijske proizvodnje
- Strateški cilj 2. Smanjenje industrijskog trgovinskog deficita
- Strateški cilj 3. Stvaranje sveobuhvatnog i boljeg zapošljavanja
- Strateški cilj 4. Omogućavanje cirkularne i zelene industrije
- Strateški cilj 5. Maksimiziranje domaće dodate vrednosti

Pet strateških ciljeva podržava šesnaest specifičnih ciljeva (koji predstavljaju šesnaest oblasti intervencije)<sup>2</sup> i sedamdeset pet akcija (tj. instrumenata politike primenjenih za pokretanje i sprovođenje željenih promena) koje zajedno definišu industrijsku politiku

---

<sup>1</sup> Vidi [www.equip-project.org](http://www.equip-project.org) za više informacija o pristupu.

<sup>2</sup> Dokument SIDBS 2030 ih definiše na sledeći način: „Specifični ciljevi mogu se smatrati preduslovima ili pokretačima za postizanje određenog cilja industrijske politike.“ (...) Identifikacija specifičnih ciljeva zasnovana je na proceni industrijskih kapaciteta Kosova, koja obuhvata različite faktore, kao što su infrastruktura, finansije i nivo veštine radnika.

Kosova do 2030. godine. Izvedeni su iz sveobuhvatne procene ekonomskih, društvenih i ekoloških performansi proizvodnog sektora.

Uspeh Akcionog plana za period 2023–2025. zavisi od koordinisane implementacije, održive političke volje i snažnih partnerstava između VK, zainteresovanih strana iz privatnog sektora i međunarodnih aktera u razvoju. Zajedničko razumevanje industrijskih izazova i mogućnosti Kosova je ključno za ostvarivanje transformativnih ambicija politike.

## 1.2. KONTEKST I SVRHA OVE EVALUACIJE

Ova evaluacija se sprovodi dve godine nakon pokretanja Akcionog plana za period 2023–2025. godine u okviru Industrijske politike Kosova do 2030. godine. Služi za ispitivanje u kojoj meri je početna faza implementacije postavila temelje za postizanje dugoročnih ciljeva industrijske politike. Svrha ove evaluacije je dvostruka:

- Procena napretka ka pet osnovnih ciljeva politike: (1) proširenje industrijske proizvodnje, (2) smanjenje trgovinskog deficita industrijske robe, (3) podsticanje inkluzivnog i dostojanstvenog zapošljavanja, (4) promocija zelene industrije i (5) povećanje domaće dodate vrednosti.
- Razumevanje u kojoj meri su mere politike navedene u Akcionom planu sprovedene i doprinele kretanju ka ostvarivanju specifičnih ciljeva, a samim tim i strateških ciljeva.

# 2.

## METODOLOGIJA I PRISTUP PRIKUPLJANJU PODATAKA

### 2.1. OPIS PRISTUPA MEŠOVITIH METODA

Ova evaluacija prati pristup mešovitim metoda. Konkretnije, za procenu Akcionog plana Strategije za industrijski razvoj i podršku poslovanju (SIRP) 2030 za period 2023–2025, metodologija se oslanja na analizu i kvantitativnih i kvalitativnih podataka i zadržava se na logici intervencije definisanoj u okviru SIRP 2030.

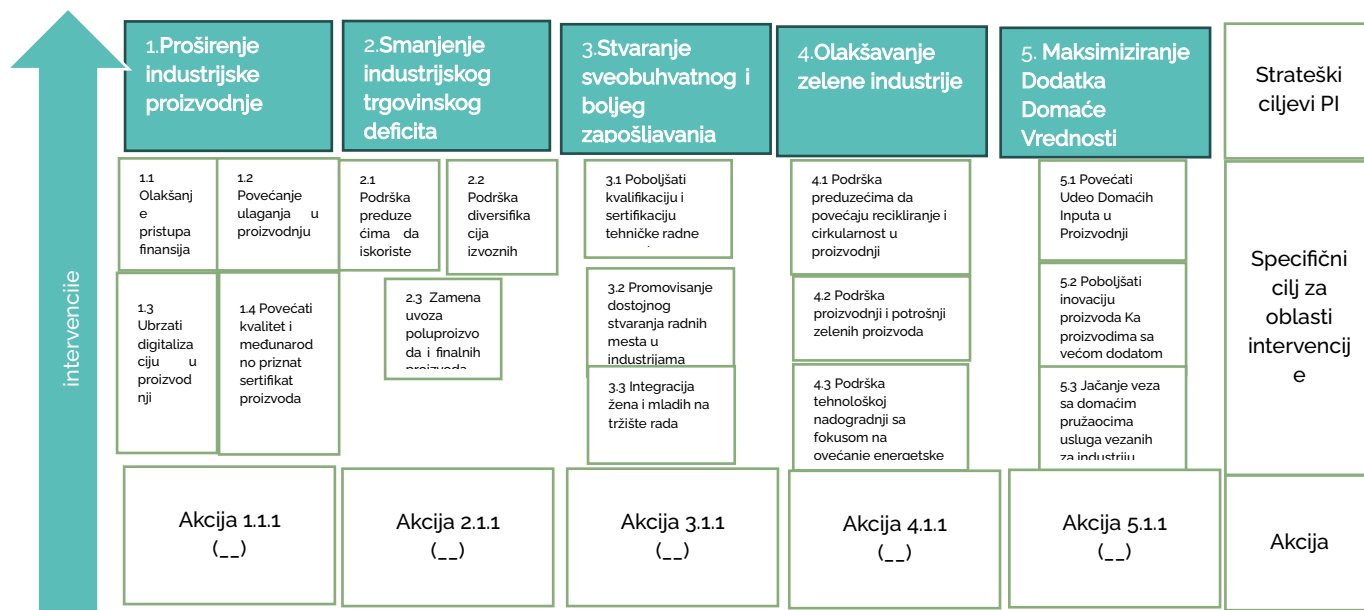
Strategija razvoja 2030. godine (SIDBS) definisala je logiku intervencije koja je osnova Akcionog plana i koja ima tri glavna sloja, kao što sledi:



U tradicionalnom žargonu praćenja i evaluacije (M&E), termini se mogu povezati na sledeći način:

- Mere ili „aktivnosti“ (ili „unosi“)
- Specifični ciljevi ili „ishodi“
- Strateški ciljevi ili „uticaj“

Kako je definisano Akcionim planom, napredak u ostvarivanju svakog od 5 strateških ciljeva meri se jednim ili dva kvantitativna ključna indikatora učinka (KPI), a svaki od 16 specifičnih ciljeva meri se skupom od 1 do 4 indikatora. Akcioni plan takođe određuje konkretne kvantitativne ciljeve za svaki od ovih ključnih indikatora učinka (KPI): privremene ciljeve za 2026. godinu i konačne ciljeve za 2030. godinu. U međuvremenu, mere se redovno prate u različitim aspektima, kao što je status njihove implementacije. Celokupna logika intervencije može se predstaviti na sledeći način:



Evaluacija se odvija u tri glavna koraka:

**Korak 1.** Analiza napretka industrije ka pet strateških ciljeva, mereno procentualnom promenom povezanih ključnih indikatora učinka (KPI) između 2022. godine, koja je osnovna vrednost za sprovođenje Akcionog plana, i 2024. godine, koja je najnoviji podatak<sup>3</sup>. Ovo nam pomaže da odgovorimo na pitanje: *Da li se ključni indikatori učinka (KPI) kreću u pravom smeru?* Vrednosti KPI-ja nam takođe omogućavaju da klasifikujemo učinak industrije u odnosu na svaki strateški cilj u tri kategorije:

- **Poboljšanje.** Indikator(i) koji mere strateški cilj pokazuju pozitivne trendove.
- **Delimično poboljšanje.** Neki indikatori koji mere strateški cilj se poboljšavaju, dok drugi stagniraju ili pokazuju negativan trend.
- **Pogoršanje.** Indikator(i) koji mere strateški cilj pokazuju negativne trendove.

Ovakva kategorizacija predstavlja osnovu za sprovođenje korelacione analize između 'nivoa uticaja' (tj. promena u industrijskim performansama u odnosu na *Strateške* ciljeve politike) i 'nivoa ishoda' (tj. promena u industrijskim preduslovima, pokretačima i kapacitetima u glavnim oblastima intervencije, kako su obuhvaćeni *Specifičnim* ciljevima) u okviru logike intervencije. Drugim rečima, analiza razvoja u različitim oblastima intervencije, koja će uslediti u sledećem koraku, omogućice nam da identifikujemo (i) potencijalne korelacije između napretka u ostvarivanju bilo kog datog strateškog cilja s jedne strane i (ii) dostignuća u oblastima intervencije koje su definisane da ga podrže, s druge strane.

<sup>3</sup> Da bi se istraživanje dalje odvijalo, Aneks pruža dodatne analize zasnovane na procentualnom ostvarivanju ciljnih vrednosti za 2026. i 2030. godinu. Ovo nam omogućava da odgovorimo na pitanje: *Koliki je napredak postignut u pogledu ključnih indikatora učinka (KPI) ka ciljevima za 2026. i 2030. godinu u poređenju sa početnim nivoom godine kada je cilj postavljen?* Da bi se evaluacija još više produbila, u Prilogu se takođe izveštavaju rezultati za zamenjujući indikator koji meri brzinu napretka, a odnosi se na pitanje evaluacije: *Da li je napredak dovoljno brz da se ciljevi za 2030. godinu postignu na vreme (pod pretpostavkom linearnog napretka)?* Rezultati ovih komplementarnih analiza su uključeni u tekst kada se smatraju relevantnim.

**Korak 2.** Analiza kvantitativnih indikatora učinka povezanih sa svakom intervencijskom oblašću, pri čemu se napredak meri procentualnom promenom indikatora definisanih za odgovarajuće specifične ciljeve.

Ovaj korak nam omogućava da klasifikujemo učinak svakog specifičnog cilja u tri kategorije:

- **Poboljšanje.** Indikator(i) koji mere specifični cilj pokazuju pozitivne trendove.
- **Delimično poboljšanje.** Neki indikatori koji mere specifični cilj se poboljšavaju, dok drugi stagniraju ili pokazuju negativan trend.
- **Pogoršanje.** Indikator(i) koji mere specifični cilj pokazuju negativne trendove.

Ova kategorizacija pruža osnovu za analizu korelacije između „nivoa ishoda“ i „nivoa ulaza“ (koji se sastoji od različitih političkih akcija) logike intervencije. To jest, procena stepena sprovođenja svih „Akcija“ povezanih sa svakim specifičnim ciljem, koja će biti sprovedena u narednom koraku, omogućice nam da identifikujemo potencijalne korelacije između aktivnosti koje su sprovedene (ili započete) i napretka ka specifičnim ciljevima do kojih se očekuje da će dovesti.

**Korak 3.** Analiza se oslanja na status sprovođenja svake političke mere<sup>4</sup> prema tri kategorije:

- **Sprovođenje** Sve aktivnosti predviđene u okviru političke mere su u potpunosti sprovedene u vreme evaluacije.
- **Delimično sprovedene.** Neke, ali ne sve aktivnosti predviđene u okviru političke mere su sprovedene u vreme evaluacije.
- **Nije još sprovedeno.** U vreme evaluacije nije bila započeta nikakva aktivnost.

Dodatna kvalitativna analiza se sprovodi kako bi se razumeli pokretački faktori statusa implementacije, relevantnost svake mere, kao i potencijalni dokazi o uticaju. Što se tiče druge od ovih tačaka, „ocena relevantnosti“ izvedena je za svaku političku akciju, prema sledećoj metodologiji: Tri vrste zainteresovanih strana su zamoljene da procene (koliko je u njihovom najboljem saznanju, ali i dalje subjektivno) relevantnost svake mere, dajući joj ocenu na skali od 1 (nebitno) do 10 (veoma relevantno). Tri grupe zainteresovanih strana bile su:

- Grupa za praćenje industrijske politike (sastavljena od predstavnika različitih zainteresovanih institucija uključenih u sprovođenje Strategije industrijske politike 2030)<sup>5</sup>
- Ispitanici u onlajn anketi koju je organizovao tim za evaluaciju radi prikupljanja informacija o sprovođenju političkih mera (videti dole za više detalja)
- GPI eksperti.

Rezultati su prvo agregirani unutar svake grupe da bi se dobio prosek po grupi. Zatim su ovi proseki iz tri grupe vrednosti ponovo agregirani kako bi se dobila konačna ocena relevantnosti svake mere. Dakle, svaka grupa je nosila istu težinu.

---

<sup>4</sup> Podsetimo se da jedna politička akcija obično podrazumeva ne jednu, već nekoliko aktivnosti koje treba sprovesti. Da bismo to ilustrovali primerom, razmislite o zakonodavnoj ili regulatornoj meri koja, na primer, podrazumeva izradu nacrtu zakona, sprovođenje konsultacija o nacrtu, podnošenje revidiranog nacrtu zakona parlamentu, donošenje zakona itd. Stoga ovde nećemo koristiti termine „aktivnost“ i „akcija“ kao sinonime. Umesto toga, jedna politička „akcija“ mora se smatrati predstavljanjem skupa ili kombinacije više „aktivnosti“.

<sup>5</sup> Oni su dali svoju procenu u kontekstu radionice koja je započela evaluaciju, a koja je održana od 2. do 3. avgusta 2025. godine.

Konačno, kako bi se bolje razumelo funkcionisanje specifičnih instrumenata politike usmerenih na rešavanje ključnih prioriteta politike i kako bi se identifikovali zajednički faktori koji određuju njihovu efikasnost, ova evaluacija se bavi „dubinskim analizama“ tri odabrane političke mere. Analiza efikasnosti ovih akcija će takođe pomoći u utvrđivanju horizontalnih uskih grla u ključnim sektorima i neophodnih faktora za ukupne industrijske performanse. Tri političke mere podvrgnute takvom „dubljem ispitivanju“ odabrane su na osnovu četiri glavna elementa:

- Instrumenti politike pomenuti kao prioritetni u poglavlju 7 Strategije za socijalno razvoj 2030. godine i u preambuli Akcionog plana<sup>6</sup>
- Da li je politička akcija već sprovedena (barem delimično)
- Relevantnost političke mere
- Sposobnost praćenja indikatora za merenje napretka u ostvarivanju povezanih specifičnih i strateških ciljeva.

Za detaljna istraživanja izabrane su sledeće tri političke mere:

- Mera 1.4.1 Stvaranje Nacionalnog centra za sertifikaciju proizvoda
- Mera 2.1.1 Proširenje izvoznog prozora u okviru Kosovskog fonda za kreditno jemstvo (KFKJ)
- Mera 3.1.4 Kreiranje programa zapošljavanja u proizvodnji u okviru aktivnih mera tržišta rada

Svaka od ove tri mere ima za cilj da doprinese različitom strateškom cilju, a analiza će pružiti uvid u prepreke i mogućnosti za pokretanje napretka u relevantnim oblastima intervencije.

## 2.2. PREGLED KORIŠĆENIH IZVORA PODATAKA

Prikupljanje podataka za ovu evaluaciju odvijalo se od sredine jula 2025. do početka septembra 2025. godine. Evaluacija se oslanja na dve glavne vrste podataka:

- Primarni podaci.
- Sekundarni podaci.

Primarni podaci su prikupljeni putem različitih sredstava i alata:

---

<sup>6</sup> Deset od 75 političkih mera istaknuto je u dokumentu o industrijskoj politici i u Akcionom planu kao neophodne za osiguravanje da se vizija industrijske politike (tj. stvaranja globalno integrisane industrije koja je u stanju da proizvodi proizvode sa visokom dodatnom vrednošću i obezbedi pristojno zapošljavanje) materijalizuje. Ove prioritetne mere uključuju podršku uspostavljanju modernih industrijskih parkova sa ekološki prihvatljivim karakteristikama kako bi se privukle investicije i olakšala horizontalna i vertikalna saradnja između firmi; stvaranje nacionalnog fonda za sertifikaciju proizvoda radi ubrzanja penetracije na međunarodno tržište, uključujući podršku telima za procenu usaglašenosti; proširenje Izvoznog finansijskog fonda Kosovskog fonda za kreditno jemstvo (KFKJ) radi poboljšanja pristupa finansiranju za proizvođače orijentisane na izvoz; unapređenje režima uvoznih tarifa za odabranu proizvodnu robu radi smanjenja visoke zavisnosti od stranih dobavljača i inputa; sprovođenje programa proizvodnje radne snage koji kombinuje subvencije za plate i stručno usavršavanje u kompanijama kako bi se rešio problem visokog nivoa nezaposlenosti među ranjivim grupama; stvaranje šeme kreditiranja veština radi unapređenja veština radne snage za veće i bolje angažovanje u proizvodnji; podršku povećanim investicijama u zelene tehnologije kroz kombinovanje kredita i grantova radi poboljšanja efikasnosti i digitalizacije; unapređenje zakonodavstva o javnim nabavkama kako bi se obezbedili podsticaji za domaće i zelene proizvode; i nudenje poreskih podsticaja za investicije u inovacije proizvoda kako bi se podstakle veće inovacije ka proizvodima sa većom dodatnom vrednošću.

- Konsultacije sa zainteresovanim stranama, uključujući radionice početkom avgusta 2025. i početkom septembra 2025. i polustrukturirane intervjue početkom septembra 2025.
- Onlajn anketa koja je podeljena sa članovima Grupe za praćenje industrijske politike od 7. avgusta 2025. do 6. septembra 2025. godine.

Ukupno, dve radionice, sedamnaest dubinskih intervjua i onlajn anketa omogućili su nam da prikupimo informacije o različitim elementima kao što su status sprovođenja političkih akcija, potencijalni uticaj i spoljni faktori uticaja. Prikupljene informacije su dopunjene analizom dokumenata, uključujući pregled političkih dokumenata i studija slučaja.

Sekundarne podatke je prikupio MIPT, a poticali su ili iz zvaničnih lokalnih izvora, uključujući Agenciju za statistiku Kosova (ASK) i Carinsku upravu, ili iz međunarodnih organizacija. Njihova glavna svrha bila je da izračunaju ključne indikatore učinka (KPI) za strateške i specifične ciljeve.

# 3.

## NAPREDAK KA CILJEVIMA INDUSTRIJSKE POLITIKE

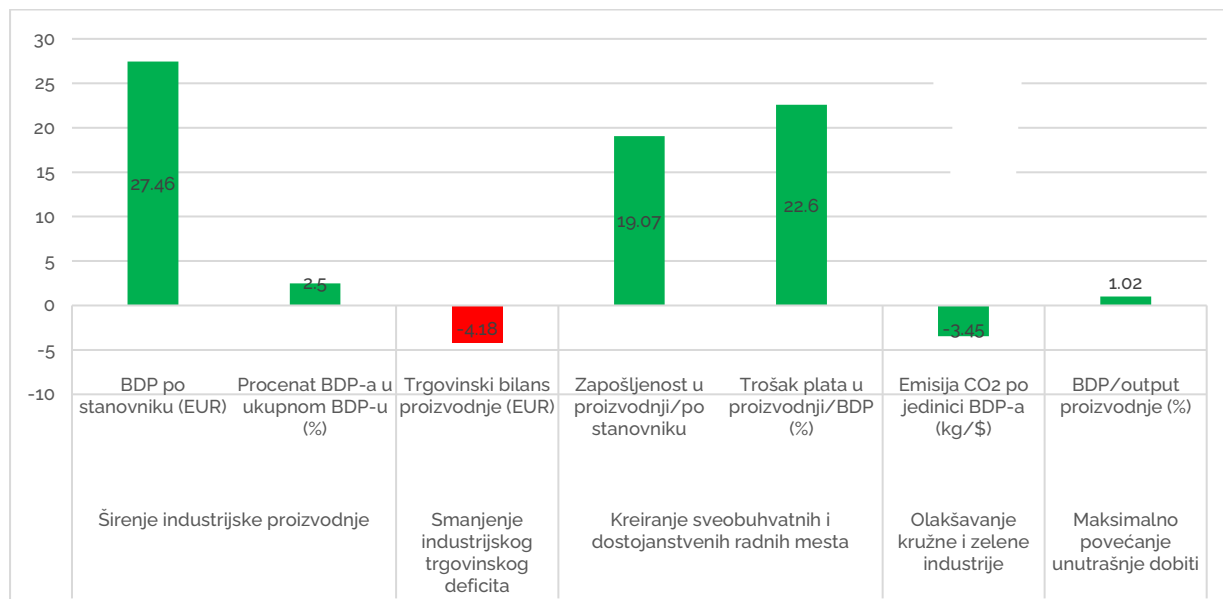
### 3.1. PREGLED UČINKA INDUSTRIJE U ODNOSU NA STRATEŠKE CILJEVE

Ovaj odeljak ispituje da li je postignut napredak u ostvarivanju svakog od strateških ciljeva industrijske politike. To se radi izračunavanjem procentualne promene jednog ili dva ključna indikatora učinka koji su definisani za svaki strateški cilj u Akcionom planu za period 2023–2025. Procena da li se ovi ključni indikatori učinka kreću u pravom smeru, da li daju naznaku da li je kosovska industrija poboljšala svoje performanse od pokretanja Akcionog plana.

Slika 1 prikazuje procentualnu promenu svakog od sedam ključnih indikatora učinka (KPI) sa odgovarajućim strateškim ciljem ispod. Radi lakšeg tumačenja nalaza, rezultati su prikazani sledećim kodom boja:

- Trake i kutije obojene tamnozelenom bojom predstavljaju pozitivnu promenu: poboljšanje indikatora ili strateškog cilja.
- Kutije obojene svetlozelenom bojom predstavljaju promenu sa mešovitim trendovima: delimično poboljšanje strateškog cilja.
- Elementi obojeni crvenom bojom predstavljaju negativne promene u indikatoru ili strateškom cilju.

Slika 1: Strateški ciljevi i učinak osnovnih indikatora (% promene u odnosu na 2022. godinu).



Ovih sedam indikatora je izabrala Vlada Kosova da bi izmerila učinke kosovske industrije u pogledu pet strateških ciljeva Akcionog plana. Jedan indikator pokazuje negativan trend, dok šest indikatora pokazuju pozitivne trendove. Kao rezultat toga, **četiri strateška cilja pokazuju poboljšanje, a jedan pogoršanje.**

Ostatak ovog pododeljka detaljno objašnjava učinke kosovske industrije u odnosu na svaki strateški cilj i kako ih pokreću osnovni indikatori koji mere njihov učinak.

- Širenje industrijske proizvodnje.** Došlo je do poboljšanja na ovom frontu. Prvo, kapacitet zemlje da generiše proizvodnu dodatnu vrednost (MVA) je poboljšao, a KPI (MVA po glavi stanovnika u evrima) je povećan za više od 27% (sa 643 u 2022. na 820 u 2024. godini).<sup>7</sup>. Drugo, značaj sektora za kosovsku ekonomiju je blago porastao između 2022. i 2024. godine, pri čemu je doprinos proizvodnog sektora bruto domaćem proizvodu (tj. MVA/BDP) porastao za 2,5% (sa 12,8% na 13,1%). Ovo ukazuje na to da je proizvodni sektor rastao nešto bržim tempom od ostalih sektora, sa sve većim doprinosom ekonomskom rastu. Konsultacije sa zainteresovanim stranama pokazale su da bi, s obzirom na malu veličinu domaćeg tržišta, Kosovo trebalo da se fokusira na dostizanje novih tržišta i sticanje novih tržišnih udela kako bi se dalje proširila industrijska proizvodnja.
- Smanjenje deficita industrijske trgovine.** Uprkos tome što je njegovo smanjenje strateški cilj, deficit u trgovini proizvodnjom je povećan za 4,1% između 2022. i 2024. godine. Konkretnije, porastao je sa -4.718,9 miliona evra u 2022. godini na -4.916,3 miliona evra u 2024. godini, i to postaje sve veći izazov za Kosovo. Ovo je jedini strateški cilj koji pokazuje jasan negativan trend i mora se rešavati prioritarno. I povećanje izvoza i smanjenje uvoza proizvodnih poluproizvoda ostaju važni zadaci za Kosovo, a zemlja je veoma ranjiva na spoljne šokove. Diskusije zainteresovanih strana istakle su jasne strukturne zavisnosti od stranih inputa za proizvodnju, što se mora rešiti kako se ne bi dodatno povećao deficit

<sup>7</sup> Treba napomenuti da je popis stanovništva iz 2024. godine otkrio značajno precenjivanje veličine stanovništva, a smanjenje zvanične veličine stanovništva od 2022. do 2024. godine može uticati na rezultate.

industrijske trgovine. Analiza učinka u odnosu na specifične ciljeve ili „oblasti intervencije“ pružiće uvid u ključne determinante ovih rezultata.

3. **Stvaranje inkluzivnih i dostojanstvenih radnih mesta.** Rezultati pokazuju pozitivne trendove u stvaranju inkluzivnih i dostojanstvenih zaposlenja. Konkretnije, dva indikatora koja mere učinak industrije u vezi sa ovim strateškim ciljem pokazuju pozitivne promene od 2022. godine: Zaposlenost u proizvodnji po glavi stanovnika povećana je za 19% od 2022. do 2024. godine, dok je udeo zarada u MVA u istom periodu povećan za 22%. Ovi rezultati pokazuju ne samo da proizvodni sektor stvara sve više mogućnosti za zapošljavanje, već i da te mogućnosti postaju sve atraktivnije. Ova zapažanja su u skladu sa doprinosima dobijenim od zainteresovanih strana tokom konsultacija: mlade generacije sada doživljavaju poslove u proizvodnji kao unosnije nego u prošlosti, a mladi su sve spremniji da se školuju za tehničko obrazovanje umesto za opšte studije.
4. **Olakšavanje zelene i cirkularne industrije.** Napori za promociju ozelenjavanja i povećane cirkularnosti industrije doveli su do neznatnih poboljšanja. Preciznije, intenzitet emisija proizvodnih procesa (meren kao kg CO<sub>2</sub> emisije po američkom dolaru MVA izražene paritetom kupovne moći (PPP) smanjene su za 3,5% (sa 0,58 na 0,56). Ovo poboljšanje je ohrabrujuće, ali da bi se postigao cilj od 0,27 kg CO<sub>2</sub> za 2030. godinu<sup>2</sup> emisije po američkom dolaru MVA, emisije bi morale da se smanje dvostruko brže. Štaviše, zbog zavisnosti Kosova od izvoza za rast, olakšavanje zelene i cirkularne industrije takođe postaje sve relevantnije, jer ključna izvozna tržišta uspostavljaju više ekološke standarde (npr. Mehanizam EU za prilagođavanje ugljenika na granicama, CBAM)<sup>8</sup>) koje će kosovska kompanija morati da ispuni da bi pristupila tržištima. Na nacionalnom nivou, promocija cirkularne ekonomije se doživljava kao ključna. Konsultacije su ukazivale na činjenicu da Kosovo previše zavisi od uvoznih sirovina i proizvodnih inputa, da nedostaju efikasni sistemi upravljanja otpadom i da otpad sa deponija postaje sve veća zabrinutost koja se mora uzeti u obzir.
5. **Maksimiziranje domaće dodate vrednosti.** Između 2022. i 2024. godine zabeležena su blaga poboljšanja, a proizvodni sektor sada generiše veću dodatnu vrednost po jedinici proizvedene proizvodnje. Konkretnije, između 2022. i 2024. godine, udeo maksimalne dodane vrednosti (MVA) u proizvodnom izlazu povećan je za 1%, što implicira da proizvođači dodaju nešto više vrednosti inputima koje obrađuju i transformišu tokom svojih proizvodnih procesa. Ovo povećanje dodate vrednosti potvrđuje i percepcija zainteresovanih strana koje su tokom intervjua pomenule da kosovske firme sada poseduju visokokvalitetne mašine za proizvodnju u svim ključnim sektorima (npr. drvo, metal itd.). Međutim, ostaju druge prepreke za maksimiziranje stvaranja dodate vrednosti, kao što je nedovoljna ponuda odgovarajućih veština (npr. za upravljanje proizvodnim linijama) što sprečava kompanije da oslobode svoj puni potencijal produktivnosti.

---

<sup>8</sup> CBAM je primarni alat za rešavanje emisija ugljenika u robi koja se izvozi u EU.

## 3.2. PREGLED DOSTIGNUĆA U ODNOSU NA SPECIFIČNE CILJEVE

Ovaj pododjeljak analizira koliki je napredak postignut od pokretanja Akcionog plana u pogledu specifičnih ciljeva ili „oblasti intervencije“ u okviru svakog strateškog cilja. Glavni cilj ovog pododjeljka je da se identifikuju korelacije između učinka industrije na datom strateškom cilju i napretka postignutog u povezanim oblastima intervencija koje su preduslovi za poboljšanje učinka industrije.

Da bi se to uradilo, Tabela 1 prikazuje potencijalne korelacije između napretka u različitim oblastima intervencije (tj. specifični ciljevi) i učinka industrije (tj. strateški ciljevi) mapiranjem međusobno povezanih ciljeva (kako je definisano logikom intervencije Industrijske politike)<sup>9</sup>. Radi lakše identifikacije potencijalnih korelacija, rezultati su predstavljeni sledećim kodom boja:

- Elementi u tamnozelenoj boji predstavljaju poboljšanje u ostvarivanju cilja
- Elementi u svetlozelenoj boji predstavljaju delimično poboljšanje cilja
- Elementi crvene boje predstavljaju pogoršanje cilja.
- Elementi u crnoj boji označavaju da podaci nisu bili dostupni

Da bi analizirao rezultate, čitalac mora da postupi u tri koraka. Tabela 1 neophodno je za Korak 1 i Korak 2, dok Slika 2 pruža potrebne informacije za izvršavanje koraka 3. Tri koraka su sledeća:

- **Korak 1.** Analizirajte boje unosa u desnoj koloni Tabela 1 da razumete učinak na datom određenom cilju
- **Korak 2.** Uporedite ovo sa bojama unosa u levoj koloni koje otkrivaju potencijalne pozitivne ili negativne korelacije između dostignuća u datoj oblasti intervencije i napretka ka povezanom strateškom cilju.
- **Korak 3.** Identifikujte ključne pokretačke faktore rezultata posmatrajući učinak indikatora koji mere oblasti intervencije.

**Korak 1 i korak 2** omogućavaju nam da uočimo korelacije između učinka strateških ciljeva i specifičnih ciljeva. Drugim rečima, ova analiza nam pomaže da istaknemo omogućavače, preduslove ili industrijske kapacitete koji potencijalno pokreću učinke industrije u pogledu strateških ciljeva kojima pripadaju.

**Korak 3** sastoji se u temeljnoj analizi napretka u različitim oblastima intervencije. Ovo se oslanja na Sliku 2 koja prikazuje procentualnu promenu od 2022. do 2024. godine u ključnim indikatorima učinka (KPI) koji su definisani za merenje poboljšanja u onim ključnim omogućavačima, kapacitetima i preduslovima za industrijski razvoj koji su obuhvaćeni specifičnim ciljevima SIDBS 2030. Ovo će pomoći da se istaknu pokretači rezultata primećenih na nivou strateških ciljeva.

<sup>9</sup> Podsetimo se da se procena učinka za svaki specifični cilj zasniva na procentualnoj promeni u najmanje jednom indikatoru (kako je definisano u akcionom planu). Za više detalja pogledajte odeljak o metodologiji.

**TABELA 1: NAPREDAK U OBLASTIMA INTERVENCIJE U OKVIRU STRATEŠKIH CILJEVA**

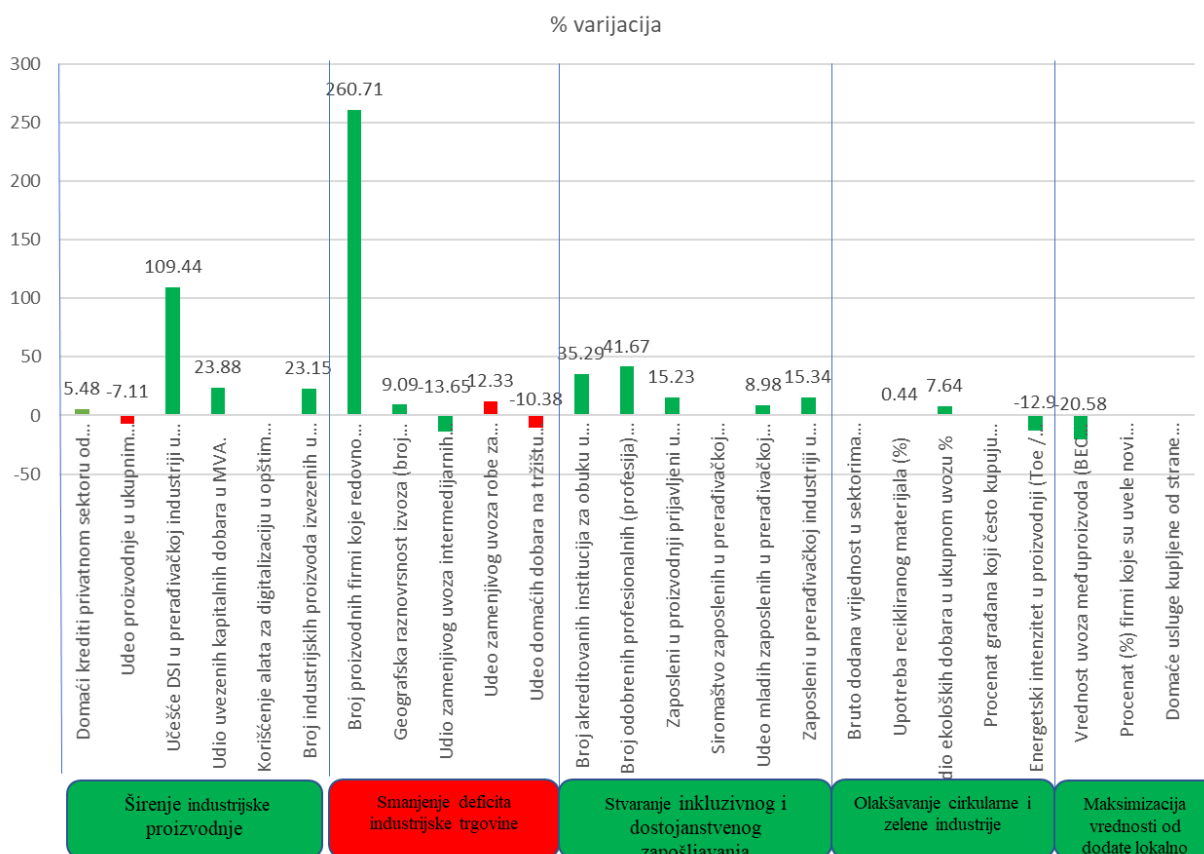
| Strateški cilj                                           | Naziv specifičnog cilja                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Širenje industrijske proizvodnje                      | 1.1 Olakšavanje pristupa finansiranju za domaće proizvođače                                             |
|                                                          | 1.2 Povećanje investicija u proizvodnju                                                                 |
|                                                          | 1.3 Ubrzavanje digitalizacije u proizvodnji međunarodno priznatih proizvoda                             |
| 2. Smanjenje deficita industrijske trgovine              | 2.1 Podrška preduzećima da iskoriste svoj izvozni potencijal                                            |
|                                                          | 2.2 Diverzifikacija izvoznih tržišta                                                                    |
|                                                          | 2.3 Zamena uvoza međuproizvoda i finalnih proizvoda domaćom proizvodnjom i promocija lokalnih proizvoda |
| 3. Stvaranje inkluzivnog i dostojanstvenog zapošljavanja | 3.1 Poboljšanje kvalifikacija i sertifikacije tehničke radne snage i menadžera preduzeća                |
|                                                          | 3.2 Promovisanje stvaranja pristojnih radnih mesta u industriji                                         |
|                                                          | 3.3 Integracija žena i mladih u tržište rada i poslovanje                                               |
| 4. Olakšavanje cirkularne i zelene industrije            | 4.1 Podrška preduzećima za povećanje reciklaže i cirkulacije u proizvodnji                              |
|                                                          | 4.2 Podrška preduzećima za povećanje reciklaže i cirkulacije u proizvodnji                              |
|                                                          | 4.3 Podržati tehnološko unapređenje sa fokusom na povećanje energetske i materijalne efikasnosti        |
| 5. Maksimizacija vrednosti od dodate lokalno             | 5.1 Povećanje udela domaćih inputa u proizvodnji                                                        |
|                                                          | 5.2 Unapređenje inovacija proizvoda ka proizvodnji sa većom dodatom vrednošću                           |
|                                                          | 5.3 Jačanje veze sa lokalnim dobavljačima usluga vezanih za industriju                                  |

 Sprovedeno

 Djelimično sprovedeno

 Nije sprovedeno

**Slika 2: Procentualna promena indikatora koji mere učinak pokretača učinka industrijskih preduslova između 2022. i 2024. godine.**



Generalno, ova analiza u tri koraka otkriva veliki stepen koherentnosti (ili korelacije) između napretka postignutog u oblastima intervencije i pozitivnih trendova ka ostvarivanju strateških ciljeva koji su gore navedeni.<sup>10</sup> Drugim rečima, napredak u jačanju omogućavajućih faktora i industrijskih kapaciteta koji su bili prioritetni u okviru SIDBS 2030 (i obuhvaćeni specifičnim ciljevima) zaista izgleda da je povezan sa (tj. nagrađen) poboljšanjima u učinku industrije (*politika uticaja*).

Konkretnije, rezultati pokazuju da su postignuta jasna dostignuća u jedanaest oblasti intervencije, dok je došlo do delimičnog poboljšanja u odnosu na dva specifična cilja. Za tri oblasti intervencije, napredak se ne može meriti zbog nedostatka podataka. Ostatak ovog pododeljka razmatra svaki od strateških ciljeva i predstavlja tumačenje nalaza u vezi sa promenama u osnovnim industrijskim preduslovima, omogućavačima, pokretačima i kapacitetima od 2022. godine.

## A. ŠIRENJE INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE

**Pozitivan učinak** na ovom strateškom cilju, koji smo gore dokumentovali i koji se ogleda u poboljšanjima oba osnovna ključna pokazatelja učinka (KPI), je **vođen pozitivan razvoj događaja u povezanim oblastima intervencije**. Naši pokazatelji pokazuju da je u protekle

<sup>10</sup> Ostatak ovog pododeljka detaljno predstavlja performanse indikatora.

dve godine, **pristup finansiranju za proizvođače u proizvodnom sektoru** delimično povećano. Konkretnije, dok su domaći krediti banaka privatnim firmama ukupno (mereno u % BDP-a) povećani za 5,5%, udeo ovih komercijalnih kredita koje primaju proizvodne firme smanjen je za 7%. Konsultacije sa zainteresovanim stranama nijansirale su ove generalno ohrabrujuće rezultate, jer se čini da pristup lokalnim izvorima finansiranja ostaje ključna prepreka povećanju industrijske proizvodnje za mala i srednja preduzeća na Kosovu.

Rast industrijske proizvodnje može se podstaknuti spoljnim izvorima finansiranja, i **strane investicije** zaista su sve važniji za proizvodni sektor Kosova. U skladu sa tim, analiza pokazuje da **zapanjujući porast udela u ukupnim dolaznim stranim direktnim investicijama** ide u **proizvodnju**, što se više nego udvostručilo za dve godine (tj. povećanje od 109%). Štaviše, postojali su ohrabrujući trendovi ka produktivnim investicijama i akumulaciji kapitala. Što se tiče kapitalnih dobara, Kosovo se uglavnom oslanja na stranu ponudu. Podaci ukazuju na značajno povećanje uvoza takvih kapitalnih dobara (koji su **uzrastao za skoro 24%** kada se meri kao akcija u MVA). Konsultacije sa relevantnim akterima potvrdile su da pristup kapitalnim dobrima i ulaganja u njih, koji su u ranijem periodu predstavljali izazov, više **ne predstavljaju značajno usko grlo**, kao i da su strana sredstva imala ulogu u povećanju investicija u ovom sektoru.

Izvoz je ključan za proširenje industrijske proizvodnje na Kosovu, posebno za iskorišćavanje ekonomije obima koja smanjuje marginalne i prosečne troškove. Međutim, proizvodi moraju biti određenog kvaliteta, što je potvrđeno međunarodno priznatim sertifikatima, da bi mogli da prodru na izvozna tržišta. Rezultati evaluacije pokazuju da **sve više kompanija dobija relevantne sertifikate**, a broj industrijskih proizvoda izvezenih u EU (sa godišnjom vrednošću izvoza od najmanje 10.000 evra) povećan je za više od 23% (sa 298 u 2022. na 367 u 2024. godini). Međutim, konsultacije sa zainteresovanim stranama su istakle da, iako je pristup procenama kvaliteta i usaglašenosti postao lakši za velike kompanije, potrebna je veća podrška kako bi se srednjim preduzećima omogućilo da **kontinuirano poboljšavaju kvalitet proizvoda i dobijaju odgovarajuće sertifikate**.

Zbog nedostatka podataka, nije moguće utvrditi da li je **digitalizacija** u proizvodnom sektoru ubrzana. Generalno gledano, postignut je napredak ili barem delimičan napredak u jačanju onih preduslova, pokretača i industrijskih kapaciteta koji su u Akcionom planu identifikovani kao neophodni za proširenje industrijske proizvodnje.

## B. SMANJENJE DEFICITA INDUSTRIJSKE TRGOVINE

Rezultati evaluacije pokazuju da je podrška preduzećima da oslobode svoj izvozni potencijal bila plodonosna, jer **broj proizvodnih firmi koje redovno izvoze** (više od 10.000 evra godišnje) je **skoro učetvorostučen** (sa 733 u 2021. na 2.644 u 2024. godini, što predstavlja povećanje od 261%). Ovo je izvanredno jer implicira da je cilj od 2.478 za 2030. godinu već dostignut mnogo pre vremena.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Aneks sadrži više objašnjenja o metodologiji za analizu u vezi sa ciljevima i brzinom promene.

Isto tako, **diverzifikacija izvoznih tržišta je blago poboljšana za 10%**, i Kosovo je 2024. godine izvezlo 80% svojih proizvoda u 11 različitih zemalja u poređenju sa samo 10 u 2020. godini, što takođe ima pozitivne posledice u smislu smanjene izloženosti spoljnim trgovinskim šokovima. Međutim, da bi dostiglo cilj od 18 zemalja za 2030. godinu, zemlja malo kasni, jer bi već trebalo da dostigne 13 zemalja kako bi ispunila očekivane trendove ciljeva za 2030. godinu.

Detaljnija analiza na nivou oblasti intervencije ukazuje na to **da je jedno od najizraženijih pitanja supstitucija uvoza** (kako intermedijarnih, tako i finalnih proizvoda) **domaćom proizvodnjom**, s obzirom na to da promocija domaćih proizvoda i dalje predstavlja ključni izazov:

- Iako **udeo zamenljivih međuproizvoda u ukupnom uvozu smanjen** za više od 13% (sa 52% u 2022. na 44,9% u 2024. godini), to je i dalje daleko iznad cilja od 22% za 2030. godinu. Štaviše, trend ide mnogo sporijim tempom nego što se očekivalo, i da bi se dostigao cilj za 2030. godinu, već je trebalo da padne na 28,5%.
- **Udeo uvoza zamenljivih potrošnih dobara u ukupnom uvozu pokazuje obrnut trend** jer se povećao za 12% (sa 30% u 2022. na 33,7% 2024. godine). To ostaje ključni faktor koji treba rešiti, jer su brojke i dalje daleko od cilja od 22% za 2030. godinu.
- Pored toga, **tržišni udeo domaćih proizvoda smanjen je** za 10% (sa 28,8% u 2022. godini na 25,8% u 2023. godini), što potvrđuje da **proširenje prisustva domaćih dobara na tržištima prerađivačke industrije i dalje predstavlja jasno identifikovanu prepreku**.

Ukratko, uprkos poboljšanju izvoznih kapaciteta i diverzifikaciji izvoznih tržišta, deficit industrijske trgovine se pogoršao. Ovo prividno neslaganje ili nekoherentnost ukazuje na to da postoje i strukturni faktori koje sama industrijska politika ne može da prevaziđe. U stvari, negativan trend u trgovinskom bilansu je prvenstveno povezan sa stalnom zavisnošću od stranih isporuka proizvedenih proizvoda, uključujući robu široke potrošnje. Stoga, njihova (barem delimična) zamena domaćom proizvodnjom i dalje predstavlja prioritet. Štaviše, povećanje izvoznih performansi lokalnih kompanija ne nadoknađuje nedostatak konkurentnosti lokalnih kompanija da opslužuju kosovsko tržište.

### C. STVARANJE INKLUZIVNOG I DOSTOJANSTVENOG ZAPOSŁJAVANJA

Kosovski proizvodni sektor je bio prilično uspešan u stvaranju inkluzivnih i pristojnih radnih mesta između 2022. i 2024. godine. U skladu sa ovim pozitivnim kretanjima na tržištu rada u prerađivačkoj industriji, **sve oblasti intervencije** u okviru ovog Strateškog cilja **zabeležile su pozitivne trendove**. S jedne strane, došlo je do napretka na strani ponude na tržištu rada. Preciznije, **poboljšana kvalifikacija i sertifikacija tehničke radne snage** o čemu svedoči povećanje i broja akreditovanih institucija za obuku u proizvodnji (za 35%) i broja odobrenih standarda zanimanja (struke) u proizvodnji (za skoro 42%).

S druge strane, zabeležen je i napredak na strani tražnje, budući da su prerađivačke industrije otvorile dodatna radna mesta, pri čemu je zvanična zaposlenost u **prerađivačkoj industriji porasla za 15%**. **Povećanje broja radnih mesta poklopilo se sa rastućim mogućnostima za žene i mlade**. To se ogleda u porastu udela mladih zaposlenih u proizvodnji u ukupnoj zaposlenosti mladih za 9%. Slično tome, udeo proizvodnog sektora

u ukupnoj zaposlenosti žena porastao je za 15%. Konsultacije sa zainteresovanim stranama otkrile su neke faktore koji objašnjavaju ove trendove. Oni su, na primer, ukazali na to da je manjak veština u prerađivačkoj industriji stvorio prilike da pojedinci (uključujući mlade) ostvare koristi od dualnih programa obuke, čime se omogućava pristup dobro plaćenim radnim mestima u prerađivačkoj industriji.

#### D. PODSTICANJE CIRKULARNE I ZELENE INDUSTRIJE

Ohrabrujući trendovi u pogledu strateškog cilja promocije cirkularnih i zelenih industrija pokrenuti su napretkom u sva tri glavna područja intervencije na koja je usmerena industrijska politika.

Prvo, rezultati pokazuju **određena poboljšanja u reciklaži i cirkulaciji u proizvodnji**, pošto su kosovski proizvođači neznatno povećali upotrebu recikliranog materijala (za nešto manje od 0,5%). Dalje ubrzavanje ovog trenda je ključno, jer su konsultacije sa zainteresovanim stranama otkrile važne izazove u reciklaži proizvoda i vrednovanju otpada. Štaviše, trenutne deponije su skoro dostigle pun kapacitet i ovaj problem treba hitno rešiti. Neki ključni sektori, poput tekstilne industrije, polako razmatraju korišćenje recikliranih poluproizvoda i otpada iz industrije (npr. isečenog materijala), ali je inicijativa u pvoju i trebalo bi je dalje podržavati.

Drugo, industrijska politika **napora za podsticanje proizvodnje i potrošnje zelenih proizvoda izgleda da su bili efikasni**. To se ogleda u povećanju udela ekoloških dobara u ukupnom uvozu za 7%, što pokazuje da firme sve više ulažu u (strane) čiste tehnologije, dok istovremeno pokazuju sve veću preokupaciju pitanjima životne sredine. U budućnosti, analiza različitih uvezenih ekoloških dobara omogućila bi identifikaciju potencijalnih proizvoda koji bi se mogli proizvoditi lokalno kako bi se zadovoljila lokalna potražnja. Na kraju, rezultati evaluacije ukazuju na to da su **napori usmereni na podsticanje tehnoloških unapređenja** (posebno u pogledu **energetske i materijalne efikasnosti**) dali rezultate, budući da je energetska intenzitet prerađivačkog sektora na Kosovu smanjen za 13%.

#### E. MAKSIMIZACIJA DOMAĆE DODATE VREDNOSTI

Iznad smo videli da je proizvodni sektor Kosova postao produktivniji od pokretanja Akcionog plana SIDBS i da sada generiše veću dodatnu vrednost po jedinici proizvedene proizvodnje nego ranije. Nedostatak podataka nas sprečava da ispitamo ulogu inovacija proizvoda i jačanih veza sa lokalnim dobavljačima usluga povezanih sa industrijom u pokretanju ovog trenda.

Međutim, možemo da primetimo napredak u trećoj oblasti intervencije u okviru ovog strateškog cilja: **Udeo domaćih inputa u proizvodnji povećan je** od 2022. godine. Nasuprot tome, odnos uvoznih intermedijarnih inputa prema MVA, koji predstavlja korišćeni ključni pokazatelj učinka (KPI), smanjen je za više od 20%. Međutim, ograničenja podataka nas sprečavaju da razradimo sveobuhvatniju analizu potencijalnih uzročnih veza između omogućavajućih faktora i rasta domaćeg profita.

Ukratko, analiza korelacija ili „koherentnosti“ između (i) učinka industrije (u odnosu na strateške ciljeve SIDBS-a) i (ii) potencijalnih pokretača i omogućavača politike (kako je ciljano u različitim oblastima intervencije SIDBS-a) pokazuje sveukupnu logiku. Takođe je istaknuta potreba da se dublje istraži glavna prepreka za poboljšanje trgovinskog deficita: spor ili nedostatak napretka u „zameni uvoza međuproizvoda i finalnih proizvoda domaćom proizvodnjom, uz promociju lokalnih proizvoda“ (Specifični cilj 2.3), čija detaljna analiza može dovesti do identifikacije glavnih pokretačkih faktora koji stoje iza stalnog industrijskog trgovinskog deficita zemlje.

# 4.

## MERE POLITIKE: STATUS SPROVOĐENJA I DOPRINOS CILJEVIMA SIDBS-A

### 4.1. STATUS SPROVOĐENJA I POKRETAČI

Ovaj odeljak sumira u kojoj meri su političke mere predviđene Akcionim planom za period 2023–2025. već sprovedene. Zatim nastoji da identifikuje neke ključne faktore koji određuju da li su planirane aktivnosti zaista sprovedene u praksi.

Tabela 2 opisuje status sprovođenja svih političkih akcija u okviru pet strateških ciljeva. Od 75 prvobitno predviđenih akcija, dve su odustale od pokretanja Akcionog plana za 2023-2025. godinu. Od septembra 2025. godine, među preostalih 73 akcija, 37 je do danas sprovedeno, 15 aktivnosti je delimično sprovedeno, a 21 aktivnost još nije sprovedena. Drugim rečima, tri meseca pre kraja Akcionog plana, više od polovine planiranih političkih mera je, prema izveštajima, sprovedeno, dok oko trećine njih još uvek čeka na pokretanje.

Planirane mere su bile raspoređene po strateškim ciljevima na sledeći način:

- Planirano je 26 aktivnosti za ostvarivanje strateškog cilja 1 „Proširenje industrijske proizvodnje“
- Planirano je 18 aktivnosti koje će doprineti strateškom cilju 2 „Smanjenje industrijskog trgovinskog deficita“
- Planirano je 12 aktivnosti za ostvarivanje strateškog cilja 3 „Stvaranje inkluzivnog i dostojanstvenog zapošljavanja“.
- Planirano je 7 aktivnosti za podsticanje strateškog cilja 4 „Olakšavanje cirkularne i zelene industrije“
- Planirano je 10 aktivnosti za postizanje strateškog cilja 5 „Maksimiziranje domaće dodate vrednosti“

**TABELA 2: STATUS SPROVOĐENJA POLITIČKIH AKCIJA U AKCIONOM PLANU ZA PERIOD 2023-2025**

| STATUS IMPLEMENTACIJE | SVE        | STRATEŠKI CILJ 1     | STRATEŠKI CILJ 2     | STRATEŠKI CILJ 3     | STRATEŠKI CILJ 4    | STRATEŠKI CILJ 5     |
|-----------------------|------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Nije sprovedeno       | 21 (= 29%) | 9                    | 6                    | 0                    | 1                   | 5                    |
| Delimično sprovedeno  | 15 (= 20%) | 7                    | 2                    | 3                    | 2                   | 1                    |
| Sprovedeno            | 37 (= 51%) | 10                   | 10                   | 9                    | 4                   | 4                    |
| Suma                  | <b>73</b>  | <b>26</b><br>(= 36%) | <b>18</b><br>(= 25%) | <b>12</b><br>(= 16%) | <b>7</b><br>(= 10%) | <b>10</b><br>(= 16%) |

U nastavku, cilj nam je da identifikujemo faktore koji potencijalno određuju da li su (i koliko blagovremeno) planirane političke mere zaista izvršene. Prvo, želimo bolje da razumemo da li postoji korelacija između statusa sprovođenja političke mere i (1) da li je budžet izdvojen za njeno sprovođenje i (2) da li deo finansiranja dolazi od donatora. Naravno, postoje određene vrste političkih mera koje ne zahtevaju posebnu ili novu raspodelu budžeta, jer je njihova implementacija predviđena postojećim resursima (npr. izrada zakona od strane državnih službenika u ministarstvu). Međutim, generalno bismo očekivali pozitivnu korelaciju, potkrepljenu hipotezom da nedostatak raspodele budžetskih sredstava signalizira nedostatak određivanja prioriteta ili, obrnuto, da raspodela sredstava odražava ozbiljnu nameru i uspeh u mobilizaciji resursa.

**TABELA 3: STATUS SPROVOĐENJA POLITIČKIH AKCIJA I NJIHOV IZVOR FINANSIRANJA**

| STATUS SWPROVOĐENJA                 | IZVOR FINANSIRANJA NIJE IDENTIFIKOVAN* | IZVOR FINANSIRANJA IDENTIFIKOVAN* | FINANSIRANJE IZ BUDŽETA KOSOVA* | (SUFINANSIRANJE) OD DONATORA* |
|-------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Nije sprovedeno                     | <b>53% (10)</b>                        | <b>24% (11)</b>                   | <b>32% (9)</b>                  | <b>0% (0)</b>                 |
| Sprovedeno ili delimično sprovedeno | <b>47% (9)</b>                         | <b>76% (35)</b>                   | <b>68% (19)</b>                 | <b>100% (15)</b>              |

\*u vreme dizajniranja politike

Napomena: brojevi u zagradama odgovaraju broju političkih mera

Tabela 3 prikazuje status sprovođenja političkih mera u odnosu na to da li je izvor finansiranja bio identifikovan u vreme dizajniranja industrijske politike. Tabela potvrđuje da **početno planiranje i mobilizacija resursa su važni** jer više od polovine (53%) aktivnosti za koje nije prethodno identifikovan izvor finansiranja još uvek nije sprovedeno. Ovo je u suprotnosti sa činjenicom da **samo jedna četvrtina (tj. 24%) aktivnosti za koje je unapred identifikovan potencijalni finansijer još uvek nije sprovedena**.

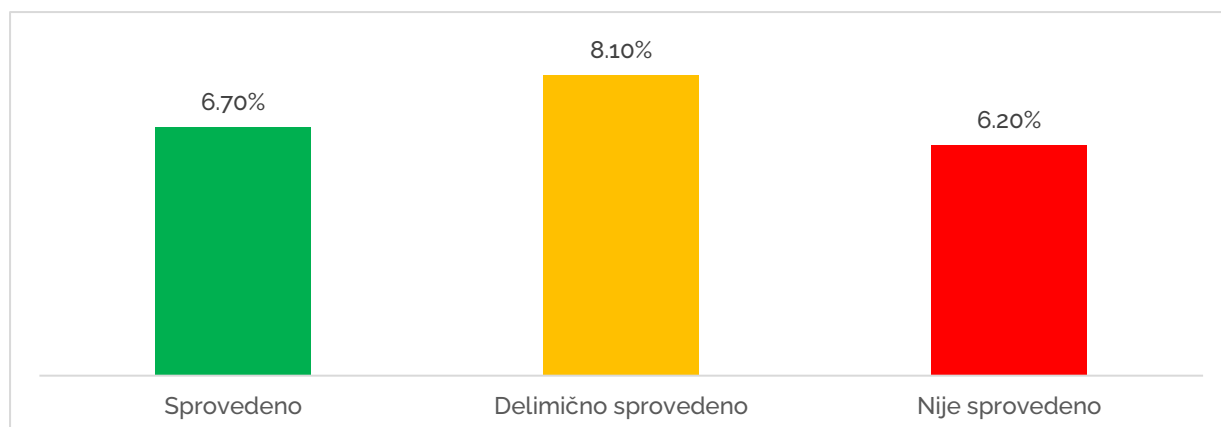
Samo planiranje nije dovoljno da se osigura implementacija, a **sposobnost izvora finansiranja da blagovremeno oslobodi budžete takođe je važna**. Rezultati pokazuju da

Vlada Kosova je u proseku imala više poteškoća da ispuni finansijske obaveze: Kada je finansiranje trebalo da dolazi isključivo iz (budućeg) budžeta Kosova i bez podrške bilo kojih spoljnih donatora, nivoi sprovođenja (68%) bili su niži u poređenju sa prosekom za aktivnosti sa identifikovanim izvorom finansiranja (76%). Ovi rezultati su u skladu sa pretpostavkom, koja je izneta u intervjuima sa zainteresovanim stranama, da **trenutni politički zastoj je možda negativno uticao na isplatu javnih sredstava od strane vlade** da se aktivnosti sprovedu prema planu.

Nasuprot tome, bez izuzetka, **sve aktivnosti koje je trebalo finansirati od strane donatorskih partnera započele su sprovođenje** (i do danas su u potpunosti ili barem delimično realizovane). Dakle, čini se da smanjenje budžeta u ključnim agencijama kao što je USAID do sada nije previše uticalo na sprovođenje Akcionog plana. Međutim, kao što je diskutovano u konsultacijama sa zainteresovanim stranama, verovatno je da će aktivnosti koje još nisu sprovedene trpeti od ovih smanjenja budžeta, na primer aktivnosti u okviru Mere 5.2.4 „Podrška visokoškolskim ustanovama za kreiranje programa za izvršne inovacije u industriji“. Potrebna je dodatna analiza na dezagregiranom nivou kako bi se razumelo da li priroda planiranih aktivnosti kod različitih vrsta finansijera utiče na ove rezultate.

Zatim smo proverili da li je (opaženo) **relevantnost političkih mera igrala je ulogu**. Slika 5 sugeriše da se čini da je to zaista slučaj. Kao što se tamo može videti, političke mere koje još nisu sprovedene su takođe one koje, u proseku, imaju niže ocene relevantnosti. U poređenju s tim, prosečne ocene relevantnosti političkih mera koje su delimično ili potpuno sprovedene su znatno veće. Zanimljivo je, međutim, da prethodno određivanje prioriteta određenih političkih mera nije povećalo verovatnoću njihove implementacije. Moglo se očekivati da će se više pažnje i truda posvetiti pokretanju onih deset političkih mera koje su istaknute u poglavlju 7 dokumenta SIDBS i u preambuli Akcionog plana kao neophodne.<sup>12</sup> Međutim, u stvarnosti njihov obrazac sprovođenja u osnovi odražava prosečan napredak u sprovođenju paketa politika, pri čemu 30% ovih prioritetnih mera još uvek nije sprovedeno.

Slika 3: Prosečna ocena relevantnosti prema statusu sprovođenja



<sup>12</sup> Vidi fusnotu 6 gore.

Onlajn anketa koja je sprovedena kao deo evaluacije i koja je gore pomenuta takođe je korišćena za prikupljanje dodatnih informacija koje pomažu u boljem razumevanju pokretačkih faktora – i prepreka za – sprovođenje političkih akcija.

S jedne strane, kada sprovođenje planiranih političkih akcija još nije počelo, ispitanici su zamoljeni da identifikuju glavne prepreke za njihovo sprovođenje. Tabela 4 sumira uvide dobijene iz odgovora ankete i opisuje neiscrpan spisak glavnih prepreka za sprovođenje akcija koje još nisu preduzete. Rezultati prevazilaze finansijska ograničenja, a prepreke koje su ispitanici pomenuli mogu se klasifikovati u šest kategorija, naime:

- Budžetska ograničenja
- Ljudski resursi
- Strukturne ili pravne zavisnosti
- Izazovi koordinacije
- Vreme i planiranje
- Drugi spoljni faktori.

**TABELA 4: KLJUČNE PREPREKE ZA SPROVOĐENJE MERA AKCIONOG PLANA (NA OSNOVU ODGOVORA IZ ANKETE ZAINTERESOVANIH STRANA)**

| TIP                                                 | OBJAŠNJENJE                                                                                                                 | PRIMER POMENUTIH MERA        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Budžetska ograničenja</b>                        | Nedostatak finansiranja                                                                                                     | 5.2.1, 3.1.3                 |
| <b>Ljudski resursi</b>                              | Nedostatak strukture ili ljudskih resursa u ključnim agencijama                                                             | 1.3.1<br>1.1.1 i 1.1.2       |
| <b>Strukturne ili pravne zavisnosti</b>             | Aktivnosti nisu mogle da počnu jer zavise od drugih zakona, agencija ili prethodnih mera koje su nepotpune.                 | 1.1.3, 1.2.7, 1.4.5, 5.1.3   |
| <b>Izazovi koordinacije</b>                         | Teškoće u mobilizaciji univerziteta, fakulteta i drugih aktera<br>Slaba institucionalna koordinacija ili nejasno vlasništvo | 1.3.4<br>1.2.8 i 1.3.4       |
| <b>Institucionalne ili administrativne praznine</b> | Nedostatak strukture ili ljudskih resursa u ključnim agencijama i nepostojanje inicijativa ili mehanizama za izveštavanje   | 1.3.1<br>1.1.1 i 1.1.2       |
| <b>Vreme i planiranje</b>                           | Aktivnosti se još ne očekuje da će početi ili su u ranim fazama planiranja                                                  | 4.1.2, 4.2.3                 |
| <b>Ostali spoljni faktori</b>                       | Političke tranzicije ili globalni poremećaji (npr. trgovina) uticali su na sprovođenje                                      | 1.2.8, 2.3.3, 4.2.4<br>2.3.2 |

Kao što se i očekivalo, neki ispitanici su pomenuli da je nedostatak ili kašnjenje u finansijskim sredstvima ključna prepreka sprovođenju. Neke aktivnosti su takođe bile

otežane nedovoljnim ljudskim resursima u ključnim agencijama za efikasno i planirano sprovođenje programa. Međutim, problemi i komplikacije u implementaciji prevazilaze nedostatke u dostupnosti i blagovremenoj raspodeli resursa. Aktivnosti se sprovode u okviru složenih paketa politika i ekosistema sa više aktera.

U skladu sa tim, anketa je istakla da neke aktivnosti nisu mogle da počnu zbog njihove zavisnosti od drugih zakona, agencija ili prethodnih akcija koje su nepotpune. Neke aktivnosti su bile otežane novim zakonima ili pravnim okvirima koji još nisu bili na snazi (npr. Zakon o suverenom fondu ili Zakon o održivim investicijama). Takve pojave su suštinski deo sprovođenja politike i mogle bi se ublažiti, na primer, poboljšanim mehanizmima planiranja i koordinacije.

Problemi koordinacije se odražavaju na različitim nivoima na Kosovu. Na primer, mobilizacija pravih ljudskih resursa u složenim ekosistemima deluje izazovno, a ispitanici su izvestili da su neke aktivnosti otežane teškoćama u uključivanju relevantnih zainteresovanih strana kao što su univerziteti, fakulteti i drugi akteri. Štaviše, dodatni problemi u upravljanju, uključujući slabo vlasništvo, mogli su odložiti sprovođenje određenih aktivnosti.

U nekim slučajevima, aktivnosti jednostavno nisu bile pravilno isplanirane, na primer tako što nisu bile utvrđene i predviđene u godišnjem planu rada vodeće institucije ili tako što nisu bile konkretno zakazane za buduću implementaciju. Konačno, nekoliko aktivnosti je zamenjeno ili restrukturirano zbog potreba specifičnih za sektor. Na kraju, ali ne i najmanje važno, spoljni faktori kao što su politička tranzicija (npr. rekonstrukcija vlade) ili poremećaji u globalnoj politici ili lancu vrednosti izazvali su dalja kašnjenja u sprovođenju određenih aktivnosti.

S druge strane, za one mere koje su već započete (i koje su u potpunosti ili barem delimično izvršene), ispitanici su takođe zamoljeni da identifikuju pokretačke faktore koji su pozitivno uticali na sprovođenje. U suštini, odražavajući (ili preokrenuvši) rezultate o ključnim preprekama sprovođenju, rane raspodele budžeta (u vreme izrade Akcionog plana) su shvaćene kao ključne za obezbeđivanje stvarne implementacije, sa višim stopama implementacije za aktivnosti koje finansiraju donatori.

Integrisanje mere u plan rada vodeće institucije se doživljava kao još jedan ključni faktor uspeha. Štaviše, međuinstitucionalna (uključujući javno-privatnu) koordinacija i usklađivanje ciljeva pomenuti su kao još jedan važan pokretač implementacije. Konačno, pomaže ako relevantnost političke mere vide i priznaju relevantnost od strane relevantnih aktera: Mere koje se vide kao odgovor na jasne praznine (u veštinama, sertifikatima itd.) – to jest, praznine oko kojih je postojao konsenzus i gde su ključne zainteresovane strane identifikovale jasnu potrebu za delovanjem – imaju veću verovatnoću da se zaista primene u praksi.

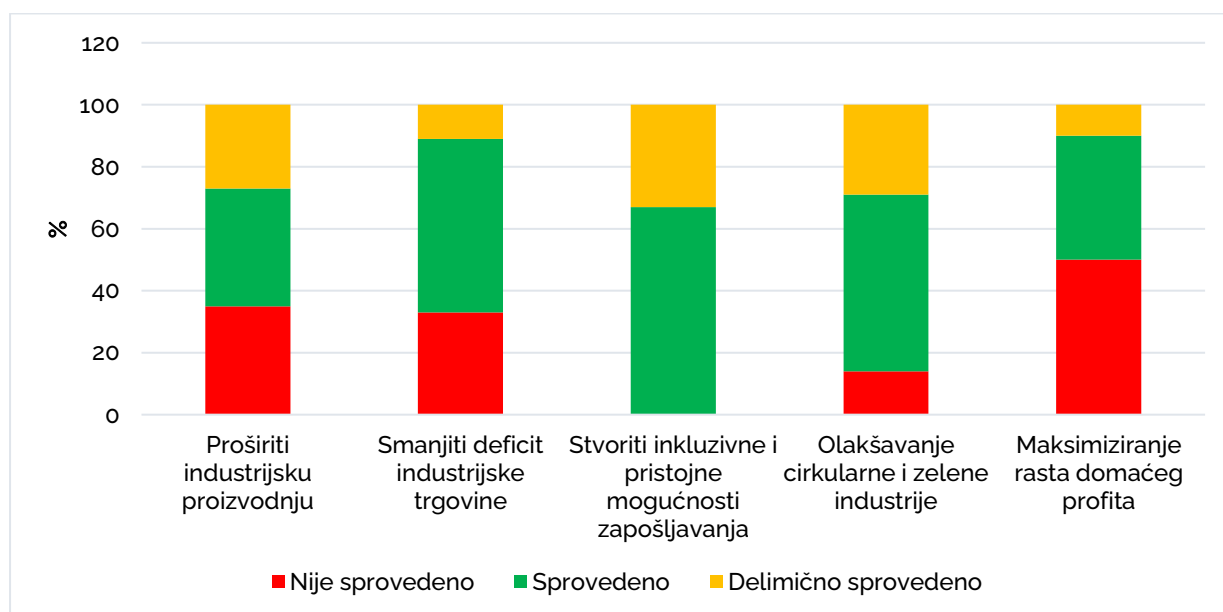
## 4.2. AKTIVNOSTI I DOPRINOS CILJEVIMA INDUSTRIJSKE POLITIKE

Ovaj pododeljak ima za cilj da osvetli kako je sprovođenje Akcionog plana moglo doprineti nedavnom učinku kosovske industrije, što smo gore ispitali. Da bismo to uradili, prvo analiziramo korelaciju između statusa implementacije političkih akcija s jedne strane i učinka strateških ciljeva kojima se očekuje da doprinesu (prema logici intervencije Industrijske politike) s jedne strane. Može li se primetiti veći napredak u ostvarivanju datog strateškog cilja ako relevantni paket političkih akcija karakteriše viši stepen implementacije?

Slika 4 pokušava da odgovori na ovo pitanje i za svaki strateški cilj prikazuje stepen sprovođenja mera iz Akcionog plana (u relativnom procentu). Strateški ciljevi se mogu podeliti u tri grupe, i to:

- **Strateški ciljevi 3 i 4 su oni sa najvišim stepenom sprovođenja** sa 100% odnosno 86% aktivnosti koje su ili sprovedene ili delimično sprovedene, što je u skladu sa dobrim učinkom ovih strateških ciljeva.
- **Za Strateške ciljeve 1 i 2 ne uočava se jasan obrazac.** U oba slučaja, oko jedna trećina aktivnosti još uvek nije sprovedena, ali iako je došlo do poboljšanja u okviru Strateškog cilja 1, ključni indikatori učinka (KPI) za Strateški cilj 2 ukazuju na negativan trend.
- **Cilj 5 je onaj koji se suočava sa najnižim nivoom implementacije** njegovih povezanih akcija, od kojih 50% još nije sprovedeno. Međutim, strateški cilj pokazuje dobre rezultate. Potrebna je dalja detaljna kvalitativna analiza kako bi se bolje razumela relevantnost i priroda već sprovedenih aktivnosti i onih koje nedostaju.

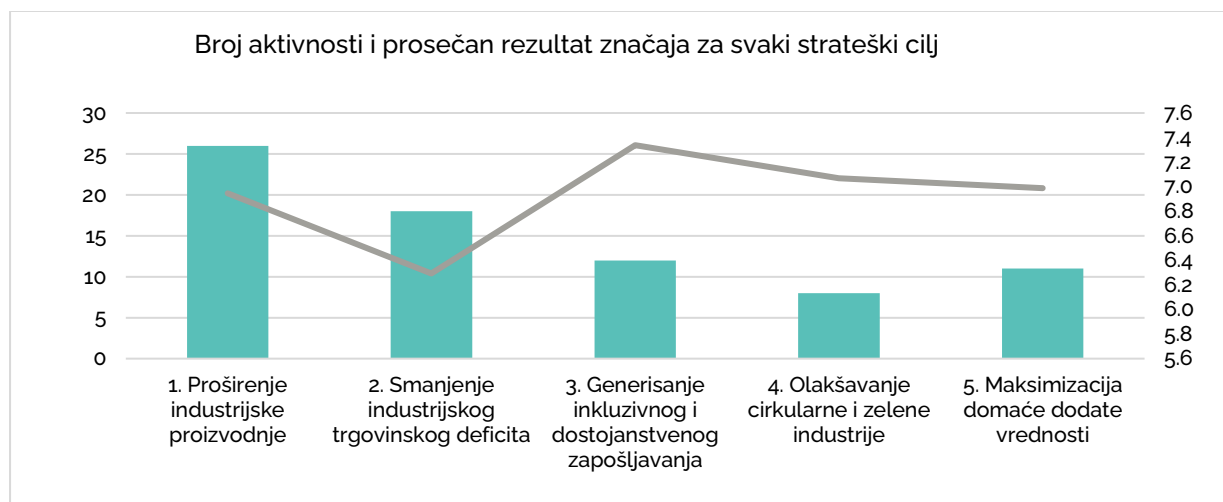
Slika 4: Status sprovođenja političkih mera u okviru strateških ciljeva (u %)



Samo analiza nivoa implementacije nije dovoljna da bi se razumelo kako su mere mogle doprineti rezultatima. Slika 5 predstavlja i veličinu (u smislu broja političkih akcija predviđenih u Akcionom planu) i (percipiranu) relevantnost (u smislu prosečne ocene relevantnosti) paketa politika u okviru pet strateških ciljeva industrijske politike. Kao što se

tamo može videti, veliki broj političkih mera ne garantuje uspeh (= napredak u ostvarivanju cilja): Strateški cilj 2 je podržan drugim najvećim brojem aktivnosti, ali je i dalje jedino područje uticaja sa negativnim trendom (sa kontinuiranim povećanjem deficita industrijske trgovine).

**Slika 5: Obim i relevantnost paketa politika u svim strateškim ciljevima**



Od Slika 5 takođe je vredno napomenuti da **dva strateška cilja sa najvećim stepenom implementacije aktivnosti** (naime ciljevi br. 3 i br. 4) **su takođe među onima sa najmanjim brojem predviđenih političkih mera** (videti

Tabela 2). Jedna lekcija koju treba razmotriti jeste da je možda bolje imati koncizan, fokusiran paket političkih instrumenata koji se zaista sprovede, nego predviđati širok skup mera koje nije izvodljivo u potpunosti sprovesti (npr. zbog nedovoljnih kapaciteta za implementaciju, nastalih poteškoća u koordinaciji ili budžetskih kompromisa). Drugim rečima, jasno definisan, **dobro kalibrisan i ciljano usmeren paket politika pokazuje se kao delotvorniji i efikasniji pristup u ostvarivanju strateških ciljeva.**

Analiza relevantnosti paketa politika pruža dva zanimljiva uvida<sup>13</sup>. Prvo, kao što je pomenuto, **najhitniji izazov je da se smanji deficit industrijske trgovine.** Iako su **planirana značajna sredstva** za unapređenje trgovinskog deficita prerađivačke industrije, pri čemu je 25% mera Akcionog plana (odnosno 18 aktivnosti) bilo usmereno ka ovom cilju, **paket politika u ovoj oblasti percipira se kao relativno najmanje relevantan skup mera** u poređenju sa ostalih pet strateških ciljeva.

Drugo, Cilj 3 ima jedan od **najmanjih brojeva planiranih mera**, uprkos tome što pokazuje **visok nivo učinka.** Međutim, analiza relevantnosti mera pokazuje da je ovaj pozitivan trend u korelaciji sa činjenicom da se **paket politika u okviru ovog cilja percipira kao najrelevantniji.** Ovo ukazuje na to da bi nekoliko ciljanih akcija koje su direktno relevantne mogle biti efikasnije od previše ambicioznih paketa politika koje je teško sprovesti.

Da bi se bolje razumelo u kojoj meri su aktivnosti doprinele rezultatima, potrebna je analiza na nižem nivou dezagregacije, tj. na nivou oblasti intervencije. Tabela 5 predstavlja status sprovođenja akcija u svim oblastima intervencije. Ovo nam omogućava da klasifikujemo specifične ciljeve u četiri tipa na sledeći način:

- **Koherentno.** Aktivnosti uglavnom se sprovode i povezane oblasti intervencije pokazuju dobre rezultate, ili većina aktivnosti još nije sprovedena i povezani specifični ciljevi pokazuju loše rezultate.
- **Nekoherentno:** Aktivnosti su uglavnom sprovedene, dok povezani industrijski preduslovi, pokretači ili kapaciteti pokazuju slab učinak, ili pak većina aktivnosti još uvek nije sprovedena, dok povezani specifični ciljevi beleže dobre rezultate.
- **Nejasno.** Ne može se definisati nijedan specifičan obrazac koherentnosti ili nekoherentnosti.
- **N/A** Nedostatak podataka nas je sprečio da utvrdimo učinak u datoj oblasti intervencije.

**TABELA 5: PROCENA KOHERENTNOSTI IZMEĐU UČINKA U OBLASTIMA INTERVENCIJE I STATUSA SPROVOĐENJA PLANIRANIH POLITIČKIH MERA**

| SPECIFIČNI BROJ CILJA | PODRUČJE INTERVENCIJE<br>NAZIV SPECIFIČNOG CILJA    | BR. SPROVEDENIH AKTIVNOSTI | BROJ DELIMIČNO SPROVEDENIH AKTIVNOSTI | BROJ AKTIVNOSTI KOJE JOŠ NISU SPROVEDENE | PROCENA KOHERENTNOSTI |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|
| 1.1                   | olakšati pristup finansiranju za domaće proizvođače | 0                          | 0                                     | 3                                        | Nekoherentno          |
| 1.2                   | Povećati ulaganja u proizvodnju                     | 5                          | 2                                     | 0                                        | Koherentno            |

<sup>13</sup> Više informacija o tome kako se izračunavaju rezultati relevantnosti akcija možete pronaći u odeljku o metodologiji.

|     |                                                                                                            |   |   |   |                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------------------|
| 1.3 | Ubrzati digitalizaciju u proizvodnji                                                                       | 1 | 1 | 2 | n/a <sup>14</sup> |
| 1.4 | Poboljšati kvalitet i sertifikaciju međunarodno priznatih proizvoda                                        | 4 | 4 | 1 | Koherentno        |
| 2.1 | Podrška preduzećima da iskoriste izvozni potencijal                                                        | 7 | 1 | 1 | Koherentno        |
| 2.2 | Diversifikaciji izvoznih tržišta                                                                           | 2 | 0 | 1 | Koherentno        |
| 2.3 | Supstitucija uvoza intermedijarnih i finalnih proizvoda domaćom proizvodnjom i promocija domaćih proizvoda | 1 | 1 | 4 | Nejasno           |
| 3.1 | Poboljšati kvalifikacije i sertifikaciju tehničke radne snage i menadžera preduzeća                        | 4 | 3 | 0 | Koherentno        |
| 3.2 | Podsticati otvaranje dostojanstvenih radnih mesta u industrijama                                           | 2 | 0 | 0 | Koherentno        |
| 3.3 | Integracija žena i mladih u tržište rada i biznis                                                          | 3 | 0 | 0 | Koherentno        |
| 4.1 | Podrška preduzećima za povećanje reciklaže i cirkulacije u proizvodnji                                     | 2 | 1 | 0 | Koherentno        |
| 4.2 | Podrška preduzećima za povećanje reciklaže i cirkulacije u proizvodnji                                     | 1 | 1 | 1 | N/A               |
| 4.3 | Podrška tehnološkim unapređenjima sa fokusom na povećanje energetske i materijalne efikasnosti             | 1 | 0 | 0 | Koherentno        |
| 5.1 | Povećanje udela domaćih inputa u proizvodnji                                                               | 1 | 1 | 1 | Nejasno           |
| 5.2 | Unaprediti inovacije proizvoda ka proizvodnji sa većom dodatnom vrednošću                                  | 1 | 0 | 3 | N/A               |
| 5.3 | Jačati veze sa lokalnim pružaocima usluga povezanih sa industrijom                                         | 2 | 0 | 1 | N/A               |

U većini slučajeva, status sprovođenja relevantnih političkih mera je **koherentan** sa učinkom povezanih oblasti intervencije. Ovo važi za specifične ciljeve 1.2, 1.4, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1 i 4.3. U svim ovim slučajevima, većina planiranih političkih akcija je barem delimično sprovedena, što se, zauzvrat, odražava i na pozitivan napredak ka ostvarivanju ovih specifičnih ciljeva. Ovo se može shvatiti kao pokazatelj da **ovi instrumenti politike** (ili barem mešavinu od mere politike) **bili su efikasni** u pokretanju željenih promena i razvoja.

Hajde sada ukratko da razmotrimo ostale slučajeve. Za područje intervencije 1.1, rezultati deluju nekoherentno jer je delimično poboljšanje „pristupa domaćim proizvođačima finansiranju“ postignuto, a da do sada nije sprovedena nijedna od sledeće tri planirane mere:

<sup>14</sup> n/a odgovara oblastima intervencije za koje nisu bili dostupni podaci za izračunavanje ključnih indikatora učinka (KPI), stoga nismo bili u mogućnosti da povežemo rezultate oblasti intervencije sa statusom implementacije aktivnosti.

- Izrada studije izvodljivosti za osnivanje Kosovske razvojne banke
- Završetak regulatornog okvira za tržište korporativnih hartija od vrednosti i druge slične instrumente finansiranja
- Osnivanje Savetodavne kancelarije za pristup finansiranju.

Iako nijedan od njih još nije u potpunosti sproveden, oblast intervencije i dalje pokazuje delimično poboljšanje. Za analizu učinka u vezi sa ovim specifičnim ciljem koriste se dva indikatora: obim *domaćeg kredita privatnom sektoru od strane banaka* (mereno kao % od BDP-a), što se poboljšalo; i *udeo proizvodnje u ukupnim komercijalnim kreditima*, što se malo pogoršalo. Uzeto zajedno, čini se da, iako su komercijalne banke proširile svoje kreditiranje, veći deo ovih novih kredita otišao je u sektore van proizvodnje. Drugim rečima, **čini se da proizvodni sektor nije bio u stanju da u potpunosti iskoristi sve veću dostupnost finansiranja**. Ipak, ukupni pristup finansiranju za lokalne proizvođače se poboljšao čak i kada povezane mere industrijske politike još nisu završene.

**Područje intervencije 2.3** („Zamena uvoza međuproizvoda i finalnih proizvoda domaćom proizvodnjom i promocija lokalnih proizvoda“) pokazuje delimično poboljšanje. Poreklo ovog mešovitog rezultata je teško protumačiti, jer, s jedne strane, samo jedan ključni indikator učinka pokazuje poboljšanje, a dva negativne trendove, a s druge strane, sprovedena je samo jedna od šest akcija definisanih u okviru Akcionog plana za ovu oblast intervencije (dok je jedna delimično sprovedena, a četiri još nisu sprovedene). Tabela 6 sumira status sprovođenja akcija u okviru oblasti intervencije 2.3.

**TABELA 6: STATUS SPROVOĐENJA MERA U OKVIRU OBLASTI INTERVENCIJE 2.3 „ZAMENA UVOZA MEĐUPROIZVODA I FINALNIH PROIZVODA DOMAĆOM PROIZVODNJOM I PROMOCIJA LOKALNIH PROIZVODA“**

| BROJ MERE | OPIS INTERVENCIJE                                                                                                                                        | STATUS IMPLEMENTACIJE |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 2.3.1     | Priprema analize za identifikaciju uvezenih finalnih proizvoda sa potencijalom za zamenu                                                                 | Sprovedeno            |
| 2.3.2     | Poboljšanje režima uvoznih tarifa radi zaštite strateških proizvoda                                                                                      | Još nije sprovedeno   |
| 2.3.3     | Uključivanje prelazne preferencijalne marže u javne nabavke za lokalne proizvode (napomena: ne odnosi se na proizvode poreklom iz EU, CEFTA, SAD i EFTA) | Još nije sprovedeno   |
| 2.3.4     | Omogućavanje grantova mladima, putem inovativnih centara, za razvoj kreativnih promotivnih projekata za potrošnju lokalnih proizvoda                     | Još nije sprovedeno   |
| 2.3.5     | Pokretanje informativne kampanje za povećanje svesti građana o kupovini lokalnih proizvoda                                                               | Još nije sprovedeno   |
| 2.3.6     | Izrada trgovinske politike (trgovinskog programa)                                                                                                        | Delimično sprovedeno  |

Kako bi se bolje razumeli mešoviti rezultati u okviru ove oblasti intervencije, razmatranje potencijalnog uticaja mera na tri indikatora ove oblasti intervencije može biti informativno, bilo radi sagledavanja (i) postojećih trendova ili (ii) faktora koji bi u budućnosti mogli ublažiti ove negativne trendove, pod uslovom da se u potpunosti sprovede kompletan paket politika.

Sa pozitivne strane, kako je već navedeno, zabeleženo je poboljšanje kod ključnog pokazatelja učinka (KPI), s obzirom na to da je **udeo supstituibilnih intermedijarnih dobara u ukupnom uvozu smanjen**. U vreme evaluacije, Trgovinska politika je bila samo delimično izrađena (Akcija 2.3.6), a buduće mere u okviru Trgovinske politike mogu pokrenuti dalje pozitivne promene. Trenutne mere koje nisu u okviru ove oblasti intervencije mogle su pokrenuti pozitivnu promenu ovog indikatora. Ključne prepreke identifikovane tokom diskusija sa zainteresovanim stranama su pristup sertifikaciji, jer kompanije imaju tendenciju da uvoze sertifikovane poluproizvode da bi zatim ponovo izvezle gotove proizvode. Stoga je stvaranje Nacionalnog centra za sertifikaciju možda odigralo pozitivnu ulogu.

Sa negativne strane, **povećan je udeo zamenljivih potrošnih dobara u ukupnom uvozu**. Dakle, iako je sprovedena analiza za „identifikaciju uvezenih finalnih proizvoda sa potencijalom za zamenu“ (Mera 2.3.1), potrebno je učiniti više kako bi se pokrenule pozitivne promene, jer nekoliko nepovoljnih preduslova može sprečiti lokalne kompanije da se takmiče na lokalnim tržištima. Dodatne mere koje su planirane, ali tek treba da budu sprovedene, mogu biti direktno korisne i pokrenuti pozitivne promene, kao što je unapređenje režima uvoznih tarifa radi zaštite strateških proizvoda (predviđeno u okviru Mere 2.3.2), uključivanje prelazne preferencijalne marže u javne nabavke za lokalne proizvode (Mera 2.3.3) ili promocija i podizanje svesti o kupovini lokalnih proizvoda (Mere 2.3.4 i 2.3.5). Međutim, teško je predvideti potencijalni uticaj ovih mera, s obzirom na to da je Kosovo član nekoliko trgovinskih sporazuma.<sup>15</sup> koje uvode stroge discipline i ograničenja

<sup>15</sup> Kosovo je član CEFTA-e, SSP-a (EU), Turske i EFTA-e (očekuje se da će ga ratifikovati parlament).

diskriminacije uvezene robe, zabranjujući nametanje dodatnih carina ili uvođenje selektivnih subvencija u korist domaćih proizvoda (kršenje trgovinskih uslova).

Konačno, kao što je gore objašnjeno, **udeo lokalnih proizvoda na domaćim tržištima se dodatno smanjio**, što potvrđuje da proširenje prisustva domaće robe na proizvodnim tržištima ostaje jasna prepreka. Nekoliko mera koje su planirane u okviru ove oblasti intervencije, ali koje još nisu pokrenute, mogle bi zapravo pozitivno uticati na tržišni udeo lokalnih proizvoda (uklj. mere 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4 ili 2.3.5). Međutim, njihova izvodljivost i efikasnost verovatno će se suočiti sa istim ograničavajućim spoljnim faktorima kao što su ograničenja političkog prostora koja nameću trgovinski sporazumi.

# 5.

## DETALJNI UVIDI U LOGIKU INTERVENCIJA I ODABRANIH AKTIVNOSTI

Ovaj odeljak predstavlja detaljnu analizu tri političke mere od posebnog interesa i kako su one doprinele napretku ka relevantnim specifičnim i strateškim ciljevima. Ovi politički instrumenti su takođe bili u fokusu polustrukturiranih intervjua koji su sprovedeni početkom septembra 2025. godine. Cilj ovih dubinskih istraživanja je bolje razumevanje logike intervencije i mehanizama implementacije koji stoje iza određenih mera politike, u nadi da će se identifikovati zajednički faktori koji određuju njihovu efikasnost. Izabrane političke mere su sledeće:

- Stvaranje Nacionalnog centra za sertifikaciju proizvoda
- Proširenje izvoznog prozora u okviru Kosovskog fonda za garantovanje kredita
- Kreiranje programa zapošljavanja u proizvodnji u okviru aktivnih mera tržišta rada

### 5.1. STVARANJE NACIONALNOG CENTRA ZA SERTIFIKACIJU PROIZVODA

Industrijska proizvodnja na Kosovu je porasla od 2022. do 2024. godine, što ukazuje na napredak ka Strateškom cilju 1 u industrijskoj politici. Da bi se promovisala i podržala takva industrijska ekspanzija, Akcioni plan za period 2023–2025. definisao je četiri prioriteta područja intervencije, uključujući „poboljšanje kvaliteta i sertifikacije međunarodno priznatih proizvoda“. Ključni indikator učinka (KPI) primenjen za praćenje dostignuća u ovoj oblasti intervencije pokazuje napredak: Broj industrijskih proizvoda koje je Kosovo moglo da izveze u EU očigledno se povećao od 2022. godine kada je pokrenut Akcioni plan.

Da bi se poboljšao kvalitet i sertifikacija međunarodno priznatih proizvoda, akcioni plan za period 2023–2025. definisao je devet aktivnosti. Do danas su implementirane četiri od njih (među njima i Objekat za sertifikaciju proizvoda koji je stvoren) i možda su doprinele stvaranju željenih rezultata (tj. povećanju broja izvezenih industrijskih proizvoda). Od preostalih pet političkih mera, četiri su delimično sprovedene, a jedna još nije sprovedena. Tabela 7 prikazuje status implementacije svih aktivnosti u okviru ove oblasti intervencije.

**TABELA 7: STATUS SPROVOĐENJA AKCIJA U OKVIRU SPECIFIČNOG CILJA 1.4 „UNAPREĐENJE KVALITETA I CERTIFIKACIJE MEĐUNARODNO PRIZNATIH PROIZVODA“**

| SPROVEDENE AKTIVNOSTI                                                                                                                        | AKTIVNOSTI DELIMIČNO SPROVEDENE                                                                                                                                                                                        | AKTIVNOSTI KOJE JOŠ NISU SPROVEDENE                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.4.1</b> Uspostavljanje Nacionalnog centra za sertifikaciju proizvoda                                                                    | <b>1.4.2</b> Pružanje finansijske podrške telima za ocenjivanje usaglašenosti (CAB) za nadogradnju njihove opreme i izgradnju operativnih kapaciteta                                                                   | <b>1.4.5</b> Izrada podzakonskih akata koji proizilaze iz zakona o nadzoru usaglašenosti proizvoda na tržištu |
| <b>1.4.7</b> Organizacija radionica za sprovođenje tehničkog zakonodavstva o infrastrukturi kvaliteta i pratećim standardima                 | <b>1.4.3</b> Izrada akcionog plana kojim se utvrđuju koraci koje treba da preduzme Direktor za akreditaciju Kosova (KAD) radi ispunjavanja uslova za punopravno članstvo u Evropskoj organizaciji za akreditaciju (EA) |                                                                                                               |
| <b>1.4.8</b> Informativni sastanci sa preduzećima o osnivanju sertifikacionih tela za određene grupe prehrambenih proizvoda                  | <b>1.4.4</b> Izrada zakona o nadzoru usaglašenosti proizvoda na tržištu                                                                                                                                                |                                                                                                               |
| <b>1.4.9</b> Organizovanje kampanja za podizanje svesti radi promocije odredbi Zakona o zaštiti potrošača u vezi sa garancijama na proizvode | <b>1.4.6</b> Izrada podzakonskih akata koji proizilaze iz zakona o opštoj bezbednosti proizvoda                                                                                                                        |                                                                                                               |

Na Kosovu, troškovi sertifikacije ostaju glavna prepreka za širenje industrijske proizvodnje. Međutim, usklađenost sa utvrđenim standardima i pristup srodnim sertifikatima su ključni kako bi se lokalnim firmama omogućilo da poboljšaju kvalitet svojih proizvoda, optimizuju proizvodne postavke i procese (kako bi ih učinile efikasnijim, a time i povećale produktivnost), steknu poverenje kupaca i potrošača (i domaćih i stranih) i izvoze na važna tržišta kao što su EU i SAD. U principu, stoga bi ponuda sertifikovanih proizvoda trebalo da pomogne lokalnim firmama da se snažnije iskoriste i na domaćem (potencijalno zamenjujući uvoz) i na stranim tržištima i time povećaju ukupnu proizvodnju. Da bi se smanjio trgovinski deficit, potrebne su dve vrste sertifikacija: sertifikacije za povećanje izvoza gotovih proizvoda i sertifikacije poluproizvoda za smanjenje zavisnosti od stranih inputa.

Jedna od glavnih prepreka je nedostatak lokalnih tela za sertifikaciju, što sertifikaciju čini skupom i nepristupačnom za mnoga preduzeća. Štaviše, ne postoje lokalne laboratorije za ispitivanje proizvoda, što stvara zavisnost od spoljnih institucija i odlaže dalje vreme sertifikacije. Kao posledica toga, sertifikacija se mora obaviti u inostranstvu, a vrlo malo kompanija može da snosi troškove sertifikacije svojih proizvoda. Sa pozitivne strane, na Kosovu postoji dovoljno kvalifikovanih lokalnih konsultanata koji mogu pomoći preduzećima da se pripreme za sertifikaciju.

Mnoge lokalne kompanije se u velikoj meri oslanjaju na uvoz sirovina iz inostranstva, koje su već sertifikovane. Stoga se interesovanje za sertifikaciju finalnih proizvoda smatra važnijim nego za poluproizvode. Neki sektori, kao što je sektor drvenog nameštaja, imali bi koristi od pristupa lokalno nabavljenom drvetu. Ovo bi takođe omogućilo da se vrednost

lokalnog drveta, koje se sada uglavnom koristi za loženje vatre, povećá deset puta. Međutim, upravljanje šumama i njihova priprema za sertifikaciju mogu trajati godinama<sup>16</sup>. Drugi sektori, kao što je sektor svežeg voća i povrća, suočavaju se sa problemima niske pregovaračke moći sa lokalnim distributerima, što lokalno tržište čini neprofitabilnim. Stoga se oni isključivo oslanjaju na izvoz. Pristup sertifikaciji je tada za njih još važniji.

Radi rešavanja ovog pitanja, Program za sertifikaciju proizvoda predstavlja grant-šemu koja pruža podršku preradiivačkim preduzećima sa izvoznim potencijalom i potencijalom za supstituciju uvoza u pribavljanju međunarodno priznatih sertifikata za proizvode. Vlada pokriva 60% troškova sa maksimalnim iznosom do 15.000 EUR. Kompanije korisnice moraju da doprinesu sa 40% troškova. S obzirom na to da su troškovi sertifikacije za metalne proizvode u pravilu viši, maksimalni iznos predviđen za ovu kategoriju iznosi do 50.000 EUR. Formula za deljenje troškova je ista, tj. 60%-40%. Prihvatljivi troškovi za sertifikaciju proizvoda uključuju testiranje, verifikaciju, sertifikaciju i inspekciju. Grant se raspisuje na godišnjem nivou, a preduzeća korisnici imaju rok od 12 meseci za realizaciju.

Ključni sektori na Kosovu koji imaju koristi od poboljšanog pristupa sertifikaciji su drvna, plastična, građevinska, metalska i tekstilna industrija. Šema je podržala 9 proizvodnih kompanija u 2023. godini, još 23 u 2024. godini i 27 proizvodnih kompanija u prvoj polovini 2025. godine da bi njihovi proizvodi bili sertifikovani. To im je omogućilo pristup novim izvoznim tržištima, proširujući proizvodnju usput.

Šema se pokazala ključnom za oslobađanje izvoznog potencijala kompanija na Kosovu – što je takođe vidljivo u ključnim indikatorima učinka (KPI) za ovaj specifični cilj. Međutim, ključni informatori intervjuisani za ovu evaluaciju istakli su da šema uglavnom podržava kompanije koje su već dovoljno zrele da pristupe sertifikaciji. U stvari, 2023. i 2024. godine instrument nije ispunio cilj da godišnje dosegne 30 firmi korisnika. Izveštava se da, iako su budžet i plan predviđali podršku do 30 preduzeća, nije bilo dovoljno uspešnih prijava. U skladu sa ovim, postoji potražnja za komplementarnim akcijama u ranijim fazama procesa kako bi se pomoglo kompanijama koje rastu da predvide potrebe za sertifikacijom.

Štaviše, sa budućom primenom Mehanizma za prilagođavanje ugljenika na granicama EU (CBAM), koji predstavlja primarni instrument za rešavanje pitanja emisija ugljenika ugrađenih u robu koja se izvozi u EU, izvozne kompanije na Kosovu moraćé da se usklade sa ovim zahtevima kako bi izbegle uvođenje carinskih dažbina na svoje proizvode. Onda je neophodno proširiti šemu kako bi se podržale kompanije u pogođenim sektorima (npr. prerada metala) kako bi ispunile ove nove zahteve.

---

<sup>16</sup> Prema rečima intervjuisanih zainteresovanih strana, većina lokalnog drveta se sagoreva za grejanje po niskoj vrednosti, dok bi se od prerađenog drveta moglo zaraditi deset puta više. Drvo za preradu se zapravo uglavnom uvozi iz Austrije i već je sertifikovano. Poboljšano upravljanje šumama je ključno za prelazak na proizvode veće vrednosti. Iako Kosovo godišnje izvozi 80 miliona evra drvne robe, malo njih zahteva sertifikaciju, poput vrata. Proizvodni kapacitet zemlje je nedovoljno iskorišćen, sa samo 60% mašina u funkciji. Umesto ulaganja u više opreme, naglasak treba staviti na inovativni dizajn i diferencijaciju proizvoda. U toku su naponi za geolociranje izvora drveta, što bi moglo poboljšati praćenje i podržati buduću sertifikaciju.

## 5.2. PROŠIRENJE IZVOZNOG PROZORA U OKVIRU KOSOVSKOG FONDA ZA KREDITNO JEMSTVO

Da bi se postigao strateški cilj 2 industrijske politike, tj. smanjenje trgovinskog deficita, koji je – kao što smo videli gore – i dalje hitno pitanje, Akcioni plan se fokusirao na tri glavna područja intervencije. Jedna od njih jeste pružanje podrške proizvođačima u iskorišćavanju njihovog izvoznog potencijala.

Iako se trgovinski deficit pogoršao između 2022. i 2024. godine zbog povećanja uvoza, ovaj trend je donekle ublažen rastućim brojem proizvodnih firmi koje redovno izvoze.<sup>17</sup> Da bi se podržala preduzeća u iskorišćavanju svog izvoznog potencijala, u okviru Akcionog plana industrijske politike za period 2023-2025. godine definisano je devet aktivnosti. Tabela 8 pokazuje njihov status implementacije. Sedam aktivnosti je u potpunosti sprovedeno, što je uključivalo proširenje izvoznog prozora u okviru Kosovskog fonda za kreditno jemstvo (KFKJ), jedna je delimično sprovedena, a jedna još nije sprovedena.

**TABELA 8: STATUS SPROVOĐENJA POLITIČKIH AKCIJA U OKVIRU SPECIFIČNOG CILJA 2.1 „PODRŠKA PREDUZEĆIMA DA ISKORISTE SVOJ IZVOZNI POTENCIJAL“**

| SPROVEDENE AKTIVNOSTI                                                                                                                         | AKTIVNOSTI DELIMIČNO SPROVEDENE                                        | AKTIVNOSTI KOJE JOŠ NISU SPROVEDENE                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1.1</b> Proširenje izvoznog prozora u okviru KFKJ-a                                                                                      | <b>2.1.2</b> Osnivanje Informativnog centra za izvozno tržište (EMIC). | <b>2.1.9</b> Angažovanje pripadnika dijaspore radi pomoći izvozu u industriji u okviru Programa građanske diplomatije |
| <b>2.1.3</b> Organizovanje stranih prodajnih misija za kompanije spremne za izvoz u određenim sektorima                                       |                                                                        |                                                                                                                       |
| <b>2.1.4</b> Identifikovanje potencijalnih kupaca preduzeća na stranim tržištima i organizovanje poseta za kupovinu unutar zemlje             |                                                                        |                                                                                                                       |
| <b>2.1.5</b> Organizovanje regionalnih B2B sastanaka između lokalnih i regionalnih dobavljača inputa radi stvaranja mogućnosti za umrežavanje |                                                                        |                                                                                                                       |
| <b>2.1.6</b> Sprovođenje analize za procenu uticaja aktivnosti promocije izvoza                                                               |                                                                        |                                                                                                                       |
| <b>2.1.7</b> Kreiranje mentorskog programa za povezivanje članova kosovske dijaspore sa iskustvom u proizvodnji sa potencijalnim izvozniciima |                                                                        |                                                                                                                       |
| <b>2.1.8</b> Popunjavanje kataloga (registra) kosovskih izvoznika                                                                             |                                                                        |                                                                                                                       |

U principu, Kosovo ima koristi zbog svoje blizine, kao i od statusa potencijalnog kandidata za pristupanje Evropskoj uniji, što olakšava pristup evropskim kupcima i proizvođačima posredničkih proizvoda zahvaljujući povoljnim uslovima (npr. ni uvozne carine i PDV na

<sup>17</sup> Kao što smo videli gore, ključni indikator učinka (KPI) za ovaj specifični cilj pokazao je tako dinamično poboljšanje da je, u stvari, ciljna vrednost postavljena za 2030. godinu već dostignuta.

mašine za preradu, niti izvozne carine na reeksport). Zbog ograničene veličine lokalnog tržišta sa 1,6 miliona stanovnika<sup>18</sup>, izvoz ostaje ključan za lokalne kompanije na Kosovu da rastu i iskoriste ekonomiju obima. Snižavanje prosečnih jediničnih troškova iskorišćavanjem ekonomije obima moglo bi ih učiniti konkurentnijim na lokalnim tržištima i smanjiti zavisnost zemlje od uvoza, što je veliki problem na Kosovu.

Lokalne kompanije često upadaju u zamku kada pronađu prilike za izvoz, na primer putem sajмова, jer im je potrebna značajna finansijska podrška za brzo proširenje proizvodnje, ali nemaju obezbeđenja za dobijanje kredita od komercijalnih banaka. Izvozni prozor KFKJ-a podržava proizvodne kompanije koje se suočavaju sa poteškoćama u ispunjavanju zahteva za kolateral. Kompanije koje žele da koriste ovaj prozor moraju da ispunjavaju sledeće uslove: da zapošljavaju manje od 250 radnika, da imaju najmanje jednog rezidentnog akcionara i da posluju u prioritetnom sektoru (nameštaj, plastika, pića, hrana i nemetalni minerali). Maksimalni iznos kredita koji se garantuje je 3 miliona evra za kredite sa rokom dospeća do 120 meseci. Pokriće garancija je do 50% glavnice kredita, ali ne više od 1.000.000 evra.<sup>19</sup>

Konsultacije sa zainteresovanim stranama su istakle da je šema od najveće važnosti za industrije u kojima su kolaterali po prirodi male vrednosti (npr. izvoznici svežeg voća) u poređenju sa industrijama kojima su za proizvodnju potrebne teže mašine i oprema (npr. metal, drvo itd.). Takođe je veoma atraktivno za mlade kompanije u razvoju sa niskom kreditnom istorijom. Kompanije kojima je brzo potrebno finansiranje i suočavaju se sa hitnim potrebama za likvidnošću takođe mogu smatrati ovu šemu privlačnom jer registracija kolaterala može biti dugotrajan proces.

Iako je šema bila uspešna u svojoj misiji da podrži kompanije u pristupu finansiranju neophodnom za izvoz, dva glavna problema ostaju, kao što je istaknuto u intervjuima sa ključnim informatorima. Prvo, uprkos činjenici da šema smanjuje kreditni rizik za komercijalne banke koje daju kredit, kamatne stope se često ne smanjuju i, u nekim slučajevima, navodno su bile veće za korisnike KFKJ-a nego za redovne klijente. Konkretnije, klijentima se u proseku naplaćuje kamatna stopa od 7% (uključujući bankarske provizije) i između 1,5% i 2% administrativnih troškova iz fonda. S obzirom na to da Kosovo ima niske stope neizvršenja obaveza (oko 2%), čini se da postoji prostor za poboljšanje. Kao posledica toga, čini se da treba učiniti više kako se ne bi naštetilo konkurentnosti izvoznih kompanija, koje su ključni motori rasta zemlje. Niži kreditni rizik garantovanih kredita za uključene komercijalne banke trebalo bi da se odrazi na kamatnu stopu koja se naplaćuje kompanijama koje koriste izvozni prozor. Da bi se ovo osiguralo, relevantne institucije poput Centralne banke Kosova mogu regulisati kamatne stope i naknade koje naplaćuju komercijalne banke.

Drugo, još jedno ograničenje izvoznog prozora KFKJ-a u vezi sa strateškim ciljem smanjenja industrijskog trgovinskog deficita jeste to što je pristup ograničen na izvoznike. Da bi se rešila i uvozna strana trgovinskog deficita, moglo bi se razmotriti proširenje pokrivenosti prozora na neke dodatne ključne sektore, posebno one u lancima vrednosti

<sup>18</sup> Agencija za statistiku Kosova je prijavila 1,59 miliona stanovnika u svom popisu iz aprila 2024. godine.

<sup>19</sup> Vidi <https://fondikgk.org/en/export-window/> za više detalja.

sa potencijalom za zamenu uvoza. Ovo bi moglo pomoći u smanjenju zavisnosti od stranih proizvoda.

### 5.3. KREIRANJE PROGRAMA ZAPOSŁJAVANJA U PROIZVODNJI U OKVIRU AKTIVNIH MERA TRŽIŠTA RADA

Da bi se stvorile inkluzivne i dostojanstvene mogućnosti zapošljavanja (Strateški cilj 3 Industrijske politike), Akcioni plan predviđa intervencije u tri glavne oblasti. Jedan od njih je poboljšanje kvalifikacija i sertifikacije tehničke radne snage, kao i menadžera preduzeća. Da bi se ovo postiglo, u okviru Akcionog plana za period 2023–2025. godine planirano je sedam konkretnih političkih akcija. Među njima, četiri instrumenta politike su već primenjena (uključujući i pokretanje programa zapošljavanja u proizvodnji), a tri su delimično implementirana; videti Tabela 9.

**TABELA 9: STATUS SPROVOĐENJA POLITIČKIH AKCIJA U OKVIRU SPECIFIČNOG CILJA 3.1 „UNAPREĐENJE KVALIFIKACIJA I CERTIFIKACIJE TEHNIČKE RADNE SNAGE I MENADŽERA PREDUZEĆA“**

| SPROVEDENE AKTIVNOSTI                                                                                                                                                                                                       | AKTIVNOSTI DELIMIČNO SPROVEDENE                                                                                              | AKTIVNOSTI KOJE JOŠ NISU SPROVEDENE |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>3.1.1</b> Sprovođenje sveobuhvatnog istraživanja radi identifikovanja jaza u veštinama na tržištu rada industrije, kao i sagledavanja izazova sa kojima se poslodavci suočavaju u pronalaženju kvalifikovane radne snage | <b>3.1.5</b> Kreiranje kreditne šeme za unapređenje veština na tržištu rada                                                  |                                     |
| <b>3.1.2</b> Pružanje finansijske pomoći udruženjima proizvođača za upravljanje sektorskim radničkim savetima                                                                                                               | <b>3.1.6</b> Podrška za otvaranje akreditovanih privatnih centara za obuku sa programima za unapređenje veština u industriji |                                     |
| <b>3.1.3</b> Izrada zakona o industrijskim savetima                                                                                                                                                                         | <b>3.1.7</b> Podrška za dizajn programa obuke za razvoj veština u industriji                                                 |                                     |
| <b>3.1.4</b> Kreiranje programa zapošljavanja u proizvodnji u okviru aktivnih mera tržišta rada                                                                                                                             |                                                                                                                              |                                     |
| <b>3.2.1</b> Izrada analize za procenu stepena neformalnosti u zaposlenju po delatnostima industrije                                                                                                                        |                                                                                                                              |                                     |
| <b>3.2.2</b> Uspostavljanje praga životne zarade u industriji                                                                                                                                                               |                                                                                                                              |                                     |
| <b>3.3.1</b> Organizovanje nedelje žena u industriji                                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |                                     |
| <b>3.3.2</b> Podržavanje karijernih centara u srednjim školama i univerzitetima radi uspostavljanja saradnji sa industrijskim udruženjima                                                                                   |                                                                                                                              |                                     |
| <b>3.3.3</b> Podržavanje obuke na radnom mestu za žene i mlade ljude                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |                                     |

Uprkos mladoj i dinamičnoj radnoj snazi, Kosovo se bori da stvori prave veštine kako bi zadovoljilo potrebe svoje ekonomije. Konkretnije, u poslednjoj deceniji, univerzitetske

diplome su doživljavane kao glavni ambiciozni karijerni ciljevi, što je potencijalne studente činilo da izbegavaju tehničke škole. Stoga, značajan nedostatak tehničkih veština relevantnih za industriju, a posebno za proizvodnju, sprečio je kompanije na Kosovu da ostvare svoj puni potencijal. Ovo je pogoršano kontinuiranom emigracijom i odlivom mozgova.

Međutim, nedavni naponi da se smanji nesklad između ponude i potražnje dali su ohrabrujuće rezultate. Na primer, 2024. godine, više studenata se bavilo tehničkim obrazovanjem nego karijerama vezanim za univerzitet. Nekoliko faktora je doprinelo ovoj promeni u načinu razmišljanja. Nedostatak tehničkih veština poboljšao je pregovaračku moć zaposlenih sa takvim veštinama, pa čak i studenti u programima dualnog učenja ili mladi diplomci mogu zaraditi plate koje su daleko iznad minimalne zarade (npr. između 700 i 800 evra za pripravnike u drvnom sektoru ili 1.000 evra za diplomce sa patronatskim obrazovanjem u tekstilnoj industriji).

Iako je poboljšanje tehničkih veština generalno ohrabrujuće, konsultacije sa zainteresovanim stranama su pokazale da su neke ključne veštine, poput onih potrebnih u upravljanju proizvodnom linijom, održavanju, srednjem menadžmentu, inovacijama ili za finansijske direktore, retke. Ovo se odnosi na većinu ključnih sektora kao što su proizvodnja nameštaja, hrana i pića, metal ili tekstil. Stoga je potrebno uložiti više napora da se identifikuju i razviju takve veštine.

Radi unapređenja kvalifikacija i sertifikacije tehničke radne snage i menadžera preduzeća, osmišljena je i počela je primena programa zapošljavanja u proizvodnji u okviru mera aktivne tržišta rada. Obuhvata dve ključne mere: stručne prakse na radnom mestu i subvencije zarada. Prva mera je usmerena na nezaposlene diplomce visokoškolskih ustanova, centara za stručno osposobljavanje (CSO), kao i drugih institucija za stručno osposobljavanje akreditovanih od strane Nacionalnog okvira kvalifikacija (NOK). Stažiranje traje šest meseci za svakog stažistu, a naknada će biti jednaka minimalnoj zaradi. Druga mera je takođe usmerena na nezaposlene. Ugovor za svakog korisnika biće najmanje 12 meseci. Subvencija će pokrivati 50% plate.

Prema konsultacijama sa zainteresovanim stranama, šema izgleda da je uspešna i za poslodavce i za diplomce. Pripravnici su dobili mogućnosti za razvoj i usavršavanje relevantnih veština i kvalifikacija kroz učenje na radnom mestu, povećavajući njihovu zapošljivost i produktivnost. Štaviše, visoke plate u nekim sektorima omogućile su studentima da značajno doprinesu prihodima svog domaćinstva, što je program učinilo još privlačnijim za porodice. Kompanije su imale koristi od finansijske podrške za nadoknadu troškova učenja za polaznike. U nekim sektorima, posebno u proizvodnji koja uključuje tešku mašineriju, troškovi uvođenja u posao i učenja mogu biti visoki (i doći do oštećenja mašina ili rezultata koji ne ispunjavaju standarde za prodaju). Stoga je šema veoma dobro prihvaćena od strane kompanija.

Radi unapređenja efekta ove šeme, produžena finansijska podrška omogućila bi preduzećima da zaposle diplomce u trenutku kada oni već postanu profitabilni za poslodavce, čime bi se dodatno smanjio njihov finansijski rizik. U nekim sektorima, posebno kada su troškovi učenja visoki, omogućavanje pristupa laboratorijama kompanijama kako

bi mogle da obučavaju svoje polaznike po nižim troškovima može biti dobrodošla komplementarna mera. Konačno, dodatna obuka vezana za meke veštine i mentorstvo može dodatno povećati verovatnoću plodne saradnje i, samim tim, uspeha šeme.

#### 5.4. UVIDI IZ TRI DETALJNE ANALIZE O NAČINIMA ZA REŠAVANJE TRGOVINSKOG DEFICITA INDUSTRIJE

Prethodna analiza je istakla da je stalni hitan izazov za Kosovo smanjenje industrijskog trgovinskog deficita. Detaljna analiza tri mere omogućila je da se rasvetle obećavajuća rešenja za povećanje izvoza i podršku supstituciji uvoza, što je ključno za smanjenje industrijskog trgovinskog deficita Kosova. Konkretnije, ova tri instrumenta čine sveobuhvatnu strategiju za rešavanje trgovinskog deficita poboljšanjem pristupa tržištu, veština radne snage i nezavisnosti lanca snabdevanja.

Prvo, Izvozni prozor KFKJ-a igra ključnu ulogu tako što pomaže firmama da pristupe većim tržištima, što je neophodno za postizanje ekonomije obima i povećanje konkurentnosti kako na domaćem tako i na međunarodnom nivou. Ovaj instrument se bavi fundamentalnim ograničenjem za kosovska preduzeća, omogućavajući im da rastu izvan ograničenja lokalnog tržišta. Međutim, da bi se u većoj meri uticalo na trgovinski deficit, neophodno je poboljšanje pristupa šemi za manja MSP, kao i povećanje finansiranja kako bi se doseglo do većeg broja kompanija.

Još jedan ključni faktor u smanjenju trgovinskog deficita je razvoj radne snage kroz programe dualnog učenja. Program dualnog učenja pruža specijalizovane veštine koje direktno povećavaju proizvodne kapacitete u ključnim izvozno orijentisanim sektorima kao što su tekstil, drvo, agrobiznis, plastika i metali. Unapređenjem ljudskog kapitala, Kosovo može unaprediti svoje proizvodne kapacitete, čineći domaću proizvodnju održivijom kao alternativu uvozu. Međutim, da bi se dodatno povećala konkurentnost, mora se podsticati proširenje programa za obuku menadžera proizvodnih linija.

Sertifikacione barijere predstavljaju glavnu prepreku i za izvoz i za supstituciju uvoza. Kosovo trenutno u velikoj meri zavisi od uvoza sertifikovanih posredničkih dobara (kao što je drvo) za proizvodnju izvoznih proizvoda. Unapređenje lokalnih sistema sertifikacije – posebno za sirovine i poluproizvode – ne samo da bi olakšalo izvoz ispunjavanjem međunarodnih standarda, već bi i smanjilo zavisnost od stranih inputa. Rešavanje izazova sertifikacije je stoga od vitalnog značaja za jačanje industrijske baze Kosova i stvaranje samoodrživijeg proizvodnog ekosistema. Sertifikacije su skupe, posebno za manje zrela mala i srednja preduzeća, i pored proširenja šeme, podrška kompanijama u ranoj fazi u pripremi za sertifikacije bi svakako bila korisna na srednji rok.

Ukratko, da bi se poboljšao trgovinski deficit, preporučuje se ne samo da se ove tri mere nastave, već i da se prošire ili pojačaju komplementarnim merama.

# 6.

## REZIME I ZAKLJUČAK

### Uticaj i ishodi: Napredak u učinku industrije i u oblastima intervencije

Ova evaluacija je pokazala da je ukupni učinak kosovske industrije od pokretanja Akcionog plana SIDBS bio pozitivan: Ključni indikatori učinka (KPI) za četiri od pet strateških ciljeva su se kretali u pravom smeru od početka sprovođenja Akcionog plana 2023. godine. Oni su pokazali da je industrijska proizvodnja proširena, da je generisana inkluzivna zaposlenost, da je povećana domaća dodata vrednost, kao i da se industrija na Kosovu pomerila ka zelenijem i cirkularnijem modelu.

Ovi pozitivni rezultati su postignuti napretkom u većini oblasti intervencije. Zapravo su postojala samo dva izuzetka. To jest, samo sledeća dva specifična cilja nisu zabeležila nikakva poboljšanja: (i) pristup finansiranju za domaće proizvođače i (ii) zamena uvoza međuproizvoda i finalnih proizvoda domaćim proizvodima.

Pogoršanje deficita u trgovini proizvodnjom, odnosno neuspeh u postizanju napretka ka Strateškom cilju 2, jedini je zabrinjavajući trend koji se mora hitno rešiti, jer ugrožava širi industrijski razvoj i izlaže Kosovo štetnim ekonomskim šokovima. Trgovinski deficit u proizvodnji je uzrokovan visokim uvozom i poluproizvodnih i finalnih proizvoda, što utiče na sve ključne sektore kosovske ekonomije, kao što su drvna industrija, agrobiznis, tekstil ili metal.

Utvrdeno je da je dobar napredak u sprovođenju političkih mera često povezan sa pozitivnim trendovima u učinku industrije u pogledu strateških ciljeva. Paket industrijske politike se stoga može smatrati prilično efikasnim.

Generalno, relevantnost političkih akcija predviđenih u Akcionom planu za SIDBS je ocenjena kao prilično visoka – ali varira za pakete politika u zavisnosti od strateških ciljeva. Prosečna ocena relevantnosti je najviša za političke mere usmerene na stvaranje inkluzivnih i dostojanstvenih mogućnosti zapošljavanja (Strateški cilj 3) – što je takođe i najbolji strateški cilj. Nasuprot tome, najniži je kod političkih mera preduzetih za smanjenje deficita industrijske trgovine (Strateški cilj 2) – što je takođe i strateški cilj sa najgorim učinkom.

Primetno je da su u okviru Strateškog cilja, ali i Strateškog cilja 4, postignuti dobri rezultati uz relativno mali broj političkih mera – što ukazuje na dobru efikasnost politike u ovim oblastima. To su takođe strateški ciljevi sa najvećim stepenom sprovođenja akcija.

Nasuprot tome, relativno veliki broj političkih akcija nije doveo do željenog napretka u ostvarivanju Strateškog cilja 2, što ukazuje na nisku efikasnost politike u ovoj oblasti.

### Sprovođenje političkih mera

Akcioni plan, koji obuhvata 75 mera, je zapravo prilično sveobuhvatan – možda čak i previše sveobuhvatan? Međutim, generalno gledano, napredak u sprovođenju je bio prilično ohrabrujući, sa više od dve trećine akcija koje su ili u potpunosti (51%) ili delimično (20%) sprovedene.

Ključni pokretački faktor implementacije bio je da li je izvor finansiranja bio identifikovan u vreme dizajniranja politike. Više od polovine aktivnosti bez unapred identifikovanog finansiranja ostalo je nerealizovano, u poređenju sa samo 24% onih sa obezbeđenim finansiranjem. Donorsko finansiranje je dodatno povećalo verovatnoću izvršenja: U stvari, sve unapred identifikovane aktivnosti koje su finansirali donatori bile su ili delimično sprovedene ili u potpunosti sprovedene.

Kašnjenja u sprovođenju ili njihov nedostatak uglavnom se mogu pripisati strukturnim ili pravnim zavisnostima, izazovima u koordinaciji, nedostacima institucionalnih ili administrativnih kapaciteta, budžetskim ograničenjima i neadekvatnom vremenskom okviru i planiranju.

### Preostali izazovi

Trgovinski deficit je jedino područje industrijskog učinka sa negativnim trendom. Ovo je uprkos činjenici da je Akcioni plan za period 2023–2025. predvideo značajna sredstva za rešavanje ovog problema. U stvari, 25% instrumenata u Akcionom planu (tj. 18 političkih akcija) je dodeljeno ovom strateškom cilju. Dve trećine ovih aktivnosti su ili sprovedene ili delimično sprovedene, što je tek nešto ispod ukupnih brojki za celu politiku (71%). Štaviše, paket politika za ovu oblast je doživljen kao najmanje relevantan među pet strateških ciljeva.

Među šest aktivnosti koje su posebno usmerene na izazov zamene uvoza lokalnom proizvodnjom – osnovni uzrok trgovinskog deficita – samo jedna je u potpunosti sprovedena. Ovo ukazuje na to da, uprkos značajnim naporima, trenutni pristup možda nije dovoljno efikasan u rešavanju ključnih izazova.

Malo unutrašnje tržište Kosova predstavlja strukturni izazov, ograničavajući sposobnost kompanija da postignu ekonomiju obima i primoravajući ih da se takmiče na nišnim tržištima, a ne u masovnoj proizvodnji. Uspešni sektori, kao što su proizvodi od drveta i tekstil, fokusirali su se na niše i segmente visoke vrednosti kroz dizajn i proizvode izrađene po meri. Međutim, širi napredak ka smanjenju neravnoteže u industrijskoj trgovini zahteva prevazilaženje ključnih prepreka za izvoznike sa visokim potencijalom, uključujući pristup kapitalu, prepreke u sertifikaciji i adekvatne proizvodne veštine. Budući politički naponi trebalo bi da daju prioritet uklanjanju ovih prepreka kao sredstvu za smanjenje trgovinskog deficita i podsticanje održivog industrijskog rasta.

Zaključno, iako je Akcioni plan dao pozitivne rezultate u smislu unapređenja industrijske konkurentnosti, zapošljavanja i ekološke održivosti, stalni deficit u proizvodnoj trgovini ostaje kritična ranjivost. Evaluacija ističe potrebu za ciljanijim, efikasnijim političkim

intervencijama – posebno u finansiranju, sertifikaciji i razvoju veština – kako bi se rešio ovaj izazov. Pored toga, jača koordinacija, izgradnja institucionalnih kapaciteta i rano obavezivanje finansiranja biće neophodni kako bi se osigurao kontinuirani uspeh industrijskih politika. Fokusiranjem na ove oblasti, Kosovo može ojačati svoju industrijsku bazu, smanjiti zavisnost od uvoza i poboljšati svoju poziciju na regionalnim i globalnim tržištima, što će na kraju osigurati dugoročnu ekonomsku otpornost.

### Ažuriranje i revizija Akcionog plana SIDBS-a

Jedna od ključnih svrha evaluacije je da se izvuču pouke iz prošlih iskustava i da se informišu za izradu sledećeg Akcionog plana za predstojeći trogodišnji period od 2026. do 2028. godine. Nalazi evaluacije su stoga korišćeni da bi se razmotrilo koje instrumente iz trenutnog Akcionog plana treba nastaviti (bez ili samo sa manjim prilagođavanjima) u sledećem Akcionom planu, a koje bi radije trebalo ukinuti (ili značajno izmeniti).

Da bi se izvele takve preporuke, analizirani su različiti podaci. Konkretnije, ove preporuke su bile informisane (1) tim da li je određena politička mera prijavljena kao „sprovedena“ sa rokom u prošlosti (tj. instrumenti koji se mogu smatrati „završenim“), (2) da li politička mera još nije ni započeta uprkos tome što Akcioni plan predviđa njeno pokretanje, (3) ocenom relevantnosti i (4) rezultatima glasanja sa širom Grupom za praćenje u septembru 2025. godine.

Rezultujuće preporuke su zatim detaljno razmotrene sa Departmanom za industriju MIET-a. Zajedno sa GPI, osoblje Departmana za industriju je pregledalo Akcioni plan i korak po korak odlučilo o jednoj konačnoj preporuci za svaku političku meru, uzimajući u obzir nalaze evaluacije i različite gore pomenute doprinose. U Ankesu 2 je detaljnije objašnjena metodologija i uključena je tabela koja pruža pregled preporuka za svaki od instrumenata politike u Akcionom planu za period 2023–2025.

Preporuke predstavljene tamo polaze od pretpostavke da je, sa 75 političkih inicijativa, Akcioni plan SIDBS-a za 2023-2025. bio prilično sveobuhvatan i ambiciozan – možda previše ambiciozan za postojeće kapacitete za implementaciju u vladinim institucijama. Stoga je jedan od ciljeva bio i da se vidi da li se broj instrumenata može smanjiti kako bi paket industrijske politike bio kompaktniji, ciljaniji i izvodljiviji za sprovođenje.

Kao što se može videti u tabeli u Aneksu 2, postoje 24 mere za koje se preporučuje da se obustave ili odbace (pri čemu su mnoge od njih već u potpunosti završene od pokretanja industrijske politike 2023. godine). Pored toga, za šest postojećih političkih mera predlaže se njihova značajna izmena ili zamena. Za preostale instrumente politike, preporučuje se da se nastave sa njihovom primenom (iako će za neke od njih biti predložene neke manje izmene). Biće dopunjeni sa nekoliko novih instrumenata, čiji će se izbor vršiti na ciljan i strateški način. Zajedno će formirati novi Akcioni plan za period 2026-2028.

# ANEKS

## 6.1. ANEKS 1: DODATNE ANALIZE O NAPRETKU KA STRATEŠKIM CILJEVIMA

U poglavlju (o gore, procenili smo napredak ka ostvarivanju strateških ciljeva SIDBS-a kroz jednu meru, naime procentualnu promenu osnovnog ključnog indikatora učinka (KPI) za vremenski period 2022-2024.

Kao komplementarna analiza, ovde u ovom aneksu su izračunate dve dodatne mere učinka. Prvo, izračunavamo koliko (u procentima) ciljeva za 2026. i 2030. godinu<sup>20</sup> već su postignuti do 2024. godine. Da bismo to uradili, koristimo sledeće formule za merenje napretka ka kvantitativnim ciljevima za 2026. i 2030. godinu, respektivno:

$$(i) \%Achievement_{2026} = \frac{Value_{2024} - Baseline_{BaselineYear}}{Target_{2026} - Baseline_{BaselineYear}} \times 100$$

$$(ii) \%Achievement_{2030} = \frac{Value_{2024} - Baseline_{BaselineYear}}{Target_{2030} - Baseline_{BaselineYear}} \times 100$$

Sa:

- $\%Achievement_{year}$  procenat ciljeva za 2026. ili 2030. godinu koji su već postignuti do 2024. godine
- $Value_{2024}$  vrednost indikatora u 2024. godini
- $Target_{year}$  ciljna vrednost za 2026. ili 2030. godinu
- $Baseline_{BaselineYear}$  osnovna vrednost u početnoj godini
- $BaselineYear$  godina osnovne vrednosti (kako je određeno Akcionim planom)

U osnovi, ova metrika meri sledeće: Ako razliku između osnovne vrednosti i ciljne vrednosti posmatramo kao pređenu udaljenost, koliki deo te udaljenosti smo već prešli? Ovo dopunjuje evaluaciju koja je predstavljena u glavnom tekstu, a koja je pomogla da se odgovori na pitanja: Da li je postignut napredak u ostvarivanju strateških ciljeva SIDBS-a? *Da li su se ključni indikatori učinka (KPI) pomerili u pravom smeru?* od pokretanja Akcionog plana? Sa ovom „Stopom postignuća“, možemo dodatno da odgovorimo na pitanje: *Koliko je napredak postignut, tj. koliko su se ključni indikatori učinka (KPI) pomerili prema ciljevima za 2026. i 2030. godinu (u poređenju sa početnim nivoom godine kada su ciljevi postavljeni)?*

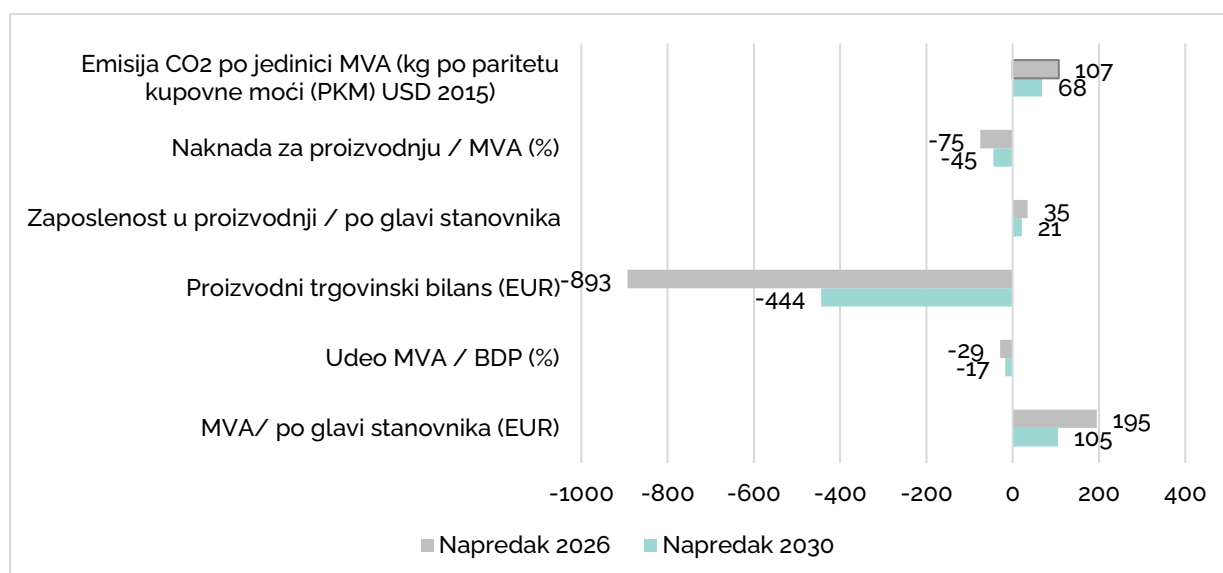
Slika 6 prikazani su rezultati odgovarajućih proračuna za sedam indikatora koji mere učinak industrije. To otkriva da je industrija zapravo nadmašila dva ključna indikatora učinka (naime, bruto dodana vrednost po glavi stanovnika i CO<sub>2</sub>)<sub>2</sub> emisije po jedinici MVA) gde su ciljne vrednosti za 2026. godinu bile prekoračene. Slika 6 takođe ukazuje da je postignuto 35% cilja zaposlenosti (mereno zaposlenošću u proizvodnji po glavi stanovnika) za 2026. godinu. Međutim, takođe pokazuje negativne stope ostvarenja za preostala tri ključna

<sup>20</sup> Konkretni kvantitativni ciljevi su definisani za svaki strateški cilj u vreme formulisanja Akcionog plana.

indikatora učinka, tj. udeo mobilne dodane vrednosti (MVA) u BDP-u, udeo troškova za plate u proizvodnom sektoru u MVA i, što je najupečatljivije, trgovinski bilans u proizvodnom sektoru.

Imajte u vidu da se ovo odnosi na izbor različitih početnih godina za analize ovde u poređenju sa onima predstavljanim gore: Za proračune ovde uzimamo osnovnu vrednost koja je korišćena za postavljanje kvantitativne ciljne vrednosti, koja je obično *ne* iz 2022. godine. Nasuprot tome, 2022. je bila referentna godina za naše proračune predstavljene u poglavlju (o gore. U većini slučajeva, osnovna vrednost ovde je zapravo za 2020. ili 2021. godinu – što je bio najnoviji podatak u vreme kada je Akcioni plan izrađen. Ovo objašnjava neka od neslaganja koja se mogu uočiti kada se uporede rezultati ove analize sa rezultatima predstavljanim u poglavlju (o gore. Takođe imajte na umu da u Akcionom planu SIDBS nisu definisane osnovne i ciljne vrednosti za ključni indikator učinka (KPI) za strateški cilj 5; stoga se trenutna metrika ne može izračunati za taj KPI. Ista dva upozorenja važe i za analize predstavljene u nastavku (oko Slika 7).

**SLIKA 6: STOPE OSTVARENJA CILJEVA ZA 2026. I 2030. GODINU ZA KLJUČNE INDIKATORE UČINKA (KPI) KOJI MERE STRATEŠKE CILJEVE (U % RAZLIKE IZMEĐU CILJNE VREDNOSTI I OSNOVNE VREDNOSTI)**



Drugo, sproveli smo još jednu analizu koja pomaže da bolje razumemo da li *tempo* svaki primećeni napredak bio je dovoljno brz. U tehničkom smislu, ovaj proračun nam omogućava da utvrdimo da li su rezultati ili vrednosti primećene za 2024. godinu bili u skladu sa očekivanim linearnim trendovima, koje izračunavamo na osnovu osnovnih vrednosti i cilja za 2030. godinu. Da bismo to uradili, koristimo sledeću formulu:

$$(i) \text{ Expyinc}_{2030} = \frac{(Target_{2030} - Baseline_{BaselineYear})}{(2030 - BaselineYear)}$$

Sa:

- $Expyinc_{2030}$  očekivanim godišnjim linearnim povećanjem na osnovu cilja za 2030. godinu
- $Target_{2030}$  ciljnom vrednošću za 2030. godinu
- $Baseline_{BaselineYear}$  osnovnoj vrednosti u početnoj godini
- $BaselineYear$  godinom osnovne vrednosti (kako je određeno Akcionim planom)

$$(ii) \text{ExpValue}_{2024} = \text{Baseline}_{BaselineYear} + (2024 - \text{BaselineYear}) \times Expyinc_{2030}$$

Sa:

- $\text{ExpValue}_{2024}$  očekivanom vrednošću zasnovanoj na linearnoj projekciji na osnovu cilja za 2030. godinu

$$(iii) \%AchievementNormalised_{2030} = \frac{\text{Value}_{2024} - \text{ExpValue}_{2024}}{\text{ExpValue}_{2024}} \times 100$$

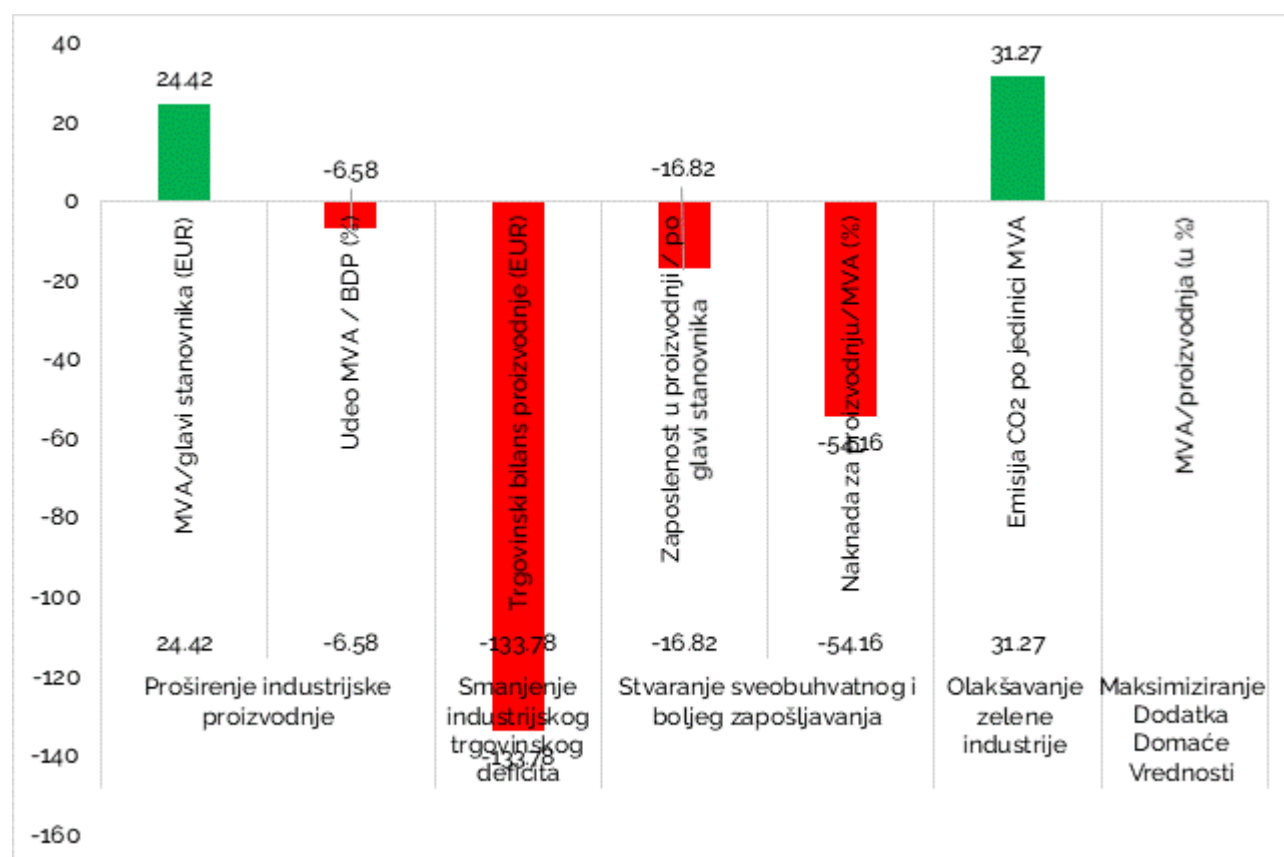
Sa  $\%AchievementNormalised_{2030}$  procentualnim ostvarenjem normalizovanog cilja za 2030. godinu.

U poređenju sa prethodnim indikatorima, ova metrika nam omogućava da dodatno odgovorimo na sledeće pitanje evaluacije: Da li je *napredak bio dovoljno brz* da se ciljevi za 2030. godinu ostvare na vreme?<sup>21</sup> Drugim rečima, to nam ne omogućava samo da ocenimo da li su se ključni pokazatelji učinka (KPI) kretali u pravom smeru i u kojoj meri, već uvodi i vremensku komponentu (odnosno pravovremenost). Za ovo, upoređujemo stvarnu vrednost svakog KPI-ja u 2024. godini sa njegovom očekivanom vrednošću za 2024. godinu (tj. promenljivom  $\text{ExpValue}_{2024}$ , opisano gore). Ovde, očekivana vrednost u osnovi izražava gde bi se nalazio ključni indikator učinka (KPI) da je napredak bio tačno onakav kakav je očekivan (ili ciljan) u vreme kada je Akcioni plan osmišljen. Na grafikonu to nazivamo „normalizovana meta“.

Slika 7 prikazuje za svaki ključni indikator učinka procenat ostvarenja normalizovanih ciljeva za 2024. godinu. Treba ga tumačiti na sledeći način: Rezultat od 10% znači da se odgovarajući indikator poboljšao 10% više od očekivanog (pri čemu se „očekivano“ definiše normalizovanim ciljem za 2024. godinu). Slika 7 pokazuje da su zapravo samo dva ključna indikatora učinka (KPI) na dobrom putu da blagovremeno dostignu svoje ciljne vrednosti za 2030. godinu: MVA po glavi stanovnika i CO<sub>2</sub> emisije po jedinici MVA. Otkriveno je da napredak u pogledu tri druga ključna indikatora učinka (udeo maksimalne dodane vrednosti u BDP-u, zaposlenost u proizvodnji po glavi stanovnika, udeo troškova za plate u proizvodnji u maksimalnoj dodanoj vrednosti) kasni. Konačno, pokazalo se da je jedan od KPI-jeva (trgovinski bilans proizvodnje) regresirao, tj. da nije zabeležio nikakav napredak, već se, zapravo, kreće u pogrešnom smeru (što pokazuje negativna „stopa postignuća“ ispod -100%).

<sup>21</sup> Kao što je pomenuto, ova metrika koristi pretpostavku da je napredak linearan, tj. da se odgovarajući KPI menja za isti iznos svake godine (pri čemu iznos ove godišnje promene odgovara razlici između ciljne i osnovne vrednosti podeljenoj sa brojem godina obuhvaćenog vremenskog perioda).

SLIKA 7: STOPA OSTVARENJA NORMALIZOVANIH CILJEVA ZA 2030. GODINU ZA KLJUČNE INDIKATORE UČINKA (KPI) KOJI MERE STRATEŠKE CILJEVE (U % RAZLIKE IZMEĐU STVARNE VREDNOSTI I OČEKIVANE VREDNOSTI ZA 2024. GODINU)



## 6.2. ANEKS 2: PREPORUKE O TOME DA LI TREBA NASTAVITI SA INSTRUMENTIMA POLITIKE U AKCIONOM PLANU ZA PERIOD 2023-2025.

### POZADINA I METODOLOGIJA

Da bi pratilo napredak u sprovođenju svoje Strategije za razvoj industrije i podršku poslovanju 2030 (SIRP 2030), Ministarstvo industrije, preduzetništva i trgovine (MIPT), u ime Vlade Kosova, redovno prikuplja informacije o statusu sprovođenja političkih „mera (ili instrumenata politike) navedenih u Akcionom planu za period 2023-2025“. Poslednja runda takvog prikupljanja podataka dogodila se u julu 2025. godine, a rezultati su objavljeni u Izveštaju o praćenju.

Štaviše, kao deo projekta za sprovođenje evaluacije Akcionog plana SIDBS-a za period 2023-2025, projektni tim je pod vođstvom GPI-ja sproveo onlajn anketu radi prikupljanja dodatnih podataka. Članovi Grupe za praćenje SIDBS 2030 (Industrijska politika) bili su pozvani da učestvuju u ovoj anketi između 7. avgusta 2025. i 6. septembra 2025. godine.

Sama evaluacija analizira dostignuća koja su postignuta u odnosu na strateške ciljeve i u okviru oblasti intervencije SIDBS 2030. Takođe sistematski ispituje napredak koji je postignut u pogledu primene različitih političkih instrumenata (navedenih u Akcionom planu) u praksi i pokretačke faktore koji stoje iza njihove implementacije. Svrha evaluacije je da se izvuču pouke iz prošlih iskustava i da se informišu za izradu sledećeg Akcionog plana za naredni trogodišnji period od 2026. do 2028. godine.

Na osnovu nalaza evaluacije, projektnom timu je zadato da razmotri koje instrumente iz trenutnog Akcionog plana treba nastaviti sa primenom u sledećem Akcionom planu, a koje obustaviti (ili izmeniti). Da bi to uradio, projektni tim je pregledao različite informacije i sproveo neke dodatne ciljane aktivnosti. Konkretnije, preporuke o tome koje političke mere treba nastaviti ili prekinuti bile su informisane sledećim doprinosima (koji takođe mogu biti korisni za samo donošenje odluka MIPT-a):

- Lista koja identifikuje one političke mere koje su prijavljene kao „sprovedene“ i gde je rok (koji je naveden u Akcionom planu) u prošlosti (tj. ovo je lista instrumenata koji se mogu smatrati „završenim“ i, stoga, potencijalno izostavljeni iz novog akcionog plana)
- Lista koja identifikuje one političke mere za koje je prijavljeno da još nisu sprovedene, tj. koje još nisu ni započete uprkos tome što Akcioni plan predviđa njihovo pokretanje (tj. ovo je lista instrumenata gde nije jasno da li nadležna institucija i dalje namerava da ih sprovede).
- Ocena relevantnosti dodeljena svim političkim akcijama (izračunata kao prosek ocena koje su dale tri grupe zainteresovanih strana: Grupa za praćenje industrijske politike tokom radionice početkom avgusta 2025. godine, ispitanici na onlajn anketi i stručnjaci GPI)
- Rezultati glasanja (korišćenjem onlajn platforme Mentimeter) sa širom grupom za praćenje, koje je održano tokom radionice 30. septembra 2025. godine.

Rezultujuće preporuke su potom detaljno razmotrene sa Departmanom za industriju MIET-a tokom radionice 18. i 19. oktobra 2025. godine. Zajedno sa GPI, osoblje Departmana za industriju je pregledalo Akcioni plan i korak po korak pružilo stručnu procenu kako bi se odlučilo o jednoj konačnoj preporuci za svaku postojeću političku meru, uzimajući u obzir nalaze evaluacije i različite doprinose koje je GPI prikupio (videti gore). Pritom su takođe razmatrali izvodljivost pokretanja onih političkih instrumenata koji su predviđeni u Akcionom planu, ali još nisu započeti. Ova procena izvodljivosti obuhvatila je različite dimenzije, uključujući podršku institucije koja bi bila zadužena za njegovo sprovođenje, troškovne implikacije, kao i da li trajanje sledećeg Akcionog plana (koji treba da važi od 2026. do 2028. godine) pruža realan vremenski okvir za sprovođenje.

Sledeći odeljak i tabela ispod ukratko sumiraju rezultate svih ovih aktivnosti i ponavljanja i sintetizuju rezultujući konačni spisak preporuka projektnog tima o tome koje političke mere treba prekinuti.

## PREPORUKE

Ovaj odeljak daje pregled preporuka koje je projektni tim izveo o svakom od instrumenata politike u trenutnom Akcionom planu. Na samom početku, vredi napomenuti da je, sa 75 političkih inicijativa, Akcioni plan SIDBS-a za 2023-2025. godinu bio prilično sveobuhvatan i ambiciozan – možda previše ambiciozan za postojeće kapacitete za implementaciju u vladinim institucijama. Stoga je jedan od opštih ciljeva ove vežbe bio i da se vidi da li se broj instrumenata može smanjiti kako bi paket industrijske politike bio kompaktniji i ciljaniji i kako bi se povećala verovatnoća implementacije.

Donja tabela prikazuje kompletnu listu instrumenata politike koji su pomenuti u Akcionom planu za SIDBS 2030 za period 2023-2025. Takođe se navodi status implementacije (posebno da li je implementacija prijavljena kao „završena“ ili, obrnuto, „još nije započeta“), prosečna ocena relevantnosti i udeo učesnika radionice Grupe za praćenje u septembru 2025. godine koji su se izjasnili za nastavak primene predmetnog instrumenta.

Poslednja kolona sadrži preporuku. Crvenim fontom su instrumenti za koje se preporučuje da se ukinu; zelenim fontom su instrumenti koje predlažemo da se nastave; narandžastim fontom su političke mere gde se preporučuje neka modifikacija ili zamena.

Kao što se vidi u ovoj tabeli, postoji 24 mere koje se preporučuje da se obustave ili odustanu. Mnogi od njih su već u potpunosti završeni od pokretanja industrijske politike 2023. godine. Štaviše, u osnovi sve političke mere čija implementacija još nije započeta i za koje preporučujemo da se obustave karakterišu ili relativno niske ocene relevantnosti i/ili mali udeo zainteresovanih strana koje glasaju za njihov nastavak. U nekoliko slučajeva gde ovaj obrazac nije toliko jak, ključni argument za odustajanje od ovog specifičnog instrumenta je postojeća zabrinutost oko njegove izvodljivosti.

Pored toga, za šest postojećih političkih mera predlaže se njihova značajna izmena ili zamena. Za preostale instrumente politike, preporučuje se da se nastave sa njihovom

primenom (iako će za neke od njih biti predložene neke manje izmene). Biće dopunjeni sa nekoliko novih instrumenata, čiji će se izbor vršiti na ciljan i strateški način. Zajedno će formirati novi Akcioni plan za period 2026-2028.

Tabela instrumenata u Akcionom planu za period 2023-2025 sa preporukama

| Br.   | Naziv političke mere                                                                                                                    | Status implementacije         | Rezultat relevantnosti | Udeo ispitanika na radionici koji su za nastavak (septembar 2025) | Preporuka          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1.1.1 | Nacrt studije izvodljivosti o osnivanju Kosovske razvojne banke                                                                         | Sprovođenje još nije započeto | 5.6                    | 69%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.1.2 | Završiti regulatorni okvir za tržište korporativnih hartija od vrednosti i slične instrumente finansiranja                              | Sprovođenje još nije započeto | 8.7                    | 77%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.1.3 | Osnivanje Savetodavne kancelarije za pristup finansiranju.                                                                              | Sprovođenje još nije započeto | 7.0                    | 69%                                                               | Nastavi            |
| 1.2.1 | Izrada zakona o Suverenom fondu                                                                                                         | Sprovođenje završeno          | 7.1                    | 23%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.2.2 | Izrada podzakonskih akata koji proizilaze iz novog zakona o industrijskim i tehnološkim parkovima                                       | Sprovođenje završeno          | 6.0                    | 46%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.2.3 | Nacrt studije o proceni uticaja postojećih industrijskih parkova na stvaranje radnih mesta, izvoz i ekonomski razvoj                    | Sprovođenje završeno          | 6.3                    | 62%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.2.4 | Završetak tri specijalizovana industrijska parka sa ekološki prihvatljivim karakteristikama                                             | U procesu sprovođenja         | 9.0                    | 100%                                                              | Nastavi            |
| 1.2.5 | Stvaranje zelenog industrijskog parka                                                                                                   | U procesu sprovođenja         | 8.5                    | 92%                                                               | Nastavi            |
| 1.2.6 | Priprema promotivnih video snimaka za priče o uspehu stranih direktnih investicija na Kosovu                                            | U procesu sprovođenja         | 4.2                    | 58%                                                               | Nastavi            |
| 1.2.7 | Izrada zakona kojim se određuje status nacionalnih šampiona                                                                             | Sprovođenje još nije započeto | 3.3                    | 17%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.2.8 | Obezbeđivanje poreskih olakšica za korporativne strateške investicije                                                                   | Sprovođenje još nije započeto | 6.1                    | 75%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.2.9 | Izrada programa za promociju investicija (strateški dokument)                                                                           | U procesu sprovođenja         | 9.6                    | 83%                                                               | Nastavi            |
| 1.3.1 | Organizovanje digitalne izložbe za proizvodnu industriju                                                                                | Sprovođenje još nije započeto | 6.8                    | 91%                                                               | Nastavi            |
| 1.3.2 | Obezbeđivanje vaučera (uz sufinansiranje) za digitalnu transformaciju i sajber bezbednost                                               | U procesu sprovođenja         | 8.7                    | 64%                                                               | Izmeni / zameni    |
| 1.3.3 | Obezbeđivanje javnih objekata za otvaranje digitalnih inovacionih centara u službi industrije                                           | U procesu sprovođenja         | 6.2                    | 73%                                                               | Nastavi            |
| 1.3.4 | Kreiranje programa za digitalne volontere u službi tradicionalnih proizvodnih preduzeća                                                 | Sprovođenje još nije započeto | 5.7                    | 55%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.3.5 | Kreiranje šablona ugovora o zaštiti podataka na osnovu važećeg zakonodavstva za proizvodne kompanije i druga preduzeća                  | Sprovođenje još nije započeto | 3.3                    | 45%                                                               | Prekini / odustani |
| 1.4.1 | Uspostavljanje Nacionalnog instrumenta za sertifikaciju proizvoda                                                                       | U procesu sprovođenja         | 9.0                    | 90%                                                               | Nastavi            |
| 1.4.2 | Pružanje finansijske podrške telima za ocenjivanje usaglašenosti (CAB) za nadogradnju njihove opreme i izgradnju operativnih kapaciteta | U procesu sprovođenja         | 8.7                    | 80%                                                               | Nastavi            |

|       |                                                                                                                                                                                                           |                               |     |      |                    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----|------|--------------------|
| 1.4.3 | Izrada akcionog plana kojim se utvrđuju koraci koje treba da preduzme Direkcija za akreditaciju Kosova (KAD) kako bi ispunila uslove za punopravno članstvo u Evropskoj organizaciji za akreditaciju (EA) | U procesu sprovođenja         | 9.1 | 90%  | Izmeni / zameni    |
| 1.4.4 | Izrada zakona o nadzoru usaglašenosti proizvoda na tržištu                                                                                                                                                | U procesu sprovođenja         | 8.4 | 70%  | Nastavi            |
| 1.4.5 | Izrada podzakonskih akata koji proizilaze iz zakona o nadzoru usaglašenosti proizvoda na tržištu                                                                                                          | Sprovođenje još nije započeto | 7.6 | 50%  | Nastavi            |
| 1.4.6 | Izrada podzakonskih akata koji proizilaze iz zakona o opštoj bezbednosti proizvoda                                                                                                                        | U procesu sprovođenja         | 8.6 | 82%  | Nastavi            |
| 1.4.7 | Organizacija radionica za sprovođenje tehničkog zakonodavstva o infrastrukturi kvaliteta i pratećim standardima                                                                                           | U procesu sprovođenja         | 5.7 | 82%  | Nastavi            |
| 1.4.8 | Informativni sastanci sa preduzećima o osnivanju sertifikacionih tela za određene grupe neprehrambenih proizvoda                                                                                          | U procesu sprovođenja         | 6.7 | 91%  | Nastavi            |
| 1.4.9 | Organizovanje kampanja za podizanje svesti radi promocije odredbi Zakona o zaštiti potrošača u vezi sa garancijama na proizvode                                                                           | U procesu sprovođenja         | 5.0 | 100% | Nastavi            |
| 2.1.1 | Proširenje izvoznog prozora u okviru KFKJ-a                                                                                                                                                               | U procesu sprovođenja         | 9.1 | 90%  | Nastavi            |
| 2.1.2 | Osnivanje Informativnog centra za izvozno tržište (EMIC).                                                                                                                                                 | U procesu sprovođenja         | 7.3 | 70%  | Nastavi            |
| 2.1.3 | Organizovanje stranih prodajnih misija za kompanije spremne za izvoz u određenim sektorima                                                                                                                | U procesu sprovođenja         | 6.5 | 100% | Nastavi            |
| 2.1.4 | Identifikovanje potencijalnih kupaca preduzeća na stranim tržištima i organizovanje poseta za kupovinu unutar zemlje                                                                                      | U procesu sprovođenja         | 7.3 | 90%  | Nastavi            |
| 2.1.5 | Organizovanje regionalnih B2B sastanaka između lokalnih i regionalnih dobavljača inputa radi stvaranja mogućnosti za umrežavanje                                                                          | U procesu sprovođenja         | 7.7 | 90%  | Nastavi            |
| 2.1.6 | Sprovođenje analize za procenu uticaja aktivnosti promocije izvoza                                                                                                                                        | U procesu sprovođenja         | 5.3 | 50%  | Nastavi            |
| 2.1.7 | Kreiranje mentorskog programa za povezivanje članova kosovske dijaspe sa iskustvom u proizvodnji sa potencijalnim izvoznici                                                                               | U procesu sprovođenja         | 6.7 | 100% | Nastavi            |
| 2.1.8 | Popunjavanje kataloga (registra) kosovskih izvoznika                                                                                                                                                      | Sprovođenje završeno          | 5.7 | 50%  | Prekini / odustani |
| 2.1.9 | Angažovanje pripadnika dijaspe radi pomoći izvozu u industriji u okviru Programa građanske diplomatije                                                                                                    | Sprovođenje još nije započeto | 3.7 | 90%  | Nastavi            |
| 2.2.1 | Priprema analize za identifikaciju liste strateških proizvoda za izvoz                                                                                                                                    | Sprovođenje završeno          | 6.3 | 70%  | Prekini / odustani |
| 2.2.2 | Pregovori o tri delimična trgovinska sporazuma                                                                                                                                                            | U procesu sprovođenja         | 4.7 | 70%  | Nastavi            |
| 2.2.3 | Podrška stvaranju eksternih brendova kako bi se olakšao prodor proizvodnih preduzeća na nova izvozna tržišta, u saradnji sa eksternim poslovnim i dijasporskim partnerima                                 | Sprovođenje još nije započeto | 7.0 | 90%  | Prekini / odustani |

|       |                                                                                                                                                                                       |                               |     |     |                    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----|-----|--------------------|
| 2.3.1 | Priprema analize za identifikaciju uvezenih finalnih proizvoda sa potencijalom za zamenu                                                                                              | Sprovođenje završeno          | 6.7 | 44% | Prekini / odustani |
| 2.3.2 | Poboljšanje režima uvoznih tarifa radi zaštite strateških proizvoda                                                                                                                   | Sprovođenje još nije započeto | 3.7 | 89% | Nastavi            |
| 2.3.3 | Uključivanje prelazne preferencijalne marže u javne nabavke za lokalne proizvode (napomena: ne odnosi se na proizvode poreklom iz EU, CEFTA, SAD i EFTA)                              | Sprovođenje još nije započeto | 6.5 | 33% | Prekini / odustani |
| 2.3.4 | Omogućavanje grantova mladima, putem inovativnih centara, za razvoj kreativnih promotivnih projekata za potrošnju lokalnih proizvoda                                                  | Sprovođenje još nije započeto | 5.0 | 78% | Prekini / odustani |
| 2.3.5 | Pokretanje informativne kampanje za povećanje svesti građana o kupovini lokalnih proizvoda                                                                                            | Sprovođenje još nije započeto | 6.3 | 78% | Prekini / odustani |
| 2.3.6 | Izrada trgovinske politike (trgovinskog programa)                                                                                                                                     | U procesu sprovođenja         | 7.8 | 56% | Nastavi            |
| 3.1.1 | Sprovođenje sveobuhvatnog istraživanja kako bi se identifikovali nedostaci veština na tržištu rada u industriji i razumeli izazovi poslodavaca u pronalaženju kvalifikovanih radnika  | Sprovođenje završeno          | 9.3 | 50% | Prekini / odustani |
| 3.1.2 | Pružanje finansijske pomoći udruženjima proizvođača za upravljanje sektorskim radničkim savetima                                                                                      | U procesu sprovođenja         | 6.8 | 60% | Nastavi            |
| 3.1.3 | Izrada zakona o industrijskim savetima                                                                                                                                                | Sprovođenje završeno          | 7.5 | 30% | Prekini / odustani |
| 3.1.4 | Kreiranje programa zapošljavanja u proizvodnji u okviru Aktivnih mera tržišta rada (mere: obuka na radnom mestu i subvencije za plate)                                                | U procesu sprovođenja         | 9.3 | 50% | Nastavi            |
| 3.1.5 | Kreiranje kreditne (vaučer) šeme za unapređenje veština na tržištu rada                                                                                                               | U procesu sprovođenja         | 7.9 | 80% | Izmeni / zameni    |
| 3.1.6 | Podrška za otvaranje akreditovanih privatnih centara za obuku sa programima za unapređenje veština u industriji                                                                       | U procesu sprovođenja         | 9.3 | 90% | Nastavi            |
| 3.1.7 | Podrška za dizajn programa obuke za razvoj veština u industriji                                                                                                                       | U procesu sprovođenja         | 8.5 | 80% | Izmeni / zameni    |
| 3.2.1 | Izrada analize za procenu stepena neformalnosti u zaposlenju po delatnostima industrije                                                                                               | Sprovođenje završeno          | 3.0 | 56% | Prekini / odustani |
| 3.2.2 | Uspostavljanje praga minimalne zarade koji omogućava život u industriji (neobavezujući prag prihoda viši od minimalne zarade) i priznavanje kompanija koje nude plate iznad tog praga | U procesu sprovođenja         | 7.3 | 56% | Nastavi            |
| 3.3.1 | Organizovanje nedelje žena u industriji                                                                                                                                               | U procesu sprovođenja         | 4.7 | 70% | Nastavi            |
| 3.3.2 | Podržite karijerne centre u srednjim školama i univerzitetima kako biste uspostavili saradnju sa industrijskim udruženjima                                                            | Sprovođenje završeno          | 6.7 | 90% | Izmeni / zameni    |
| 3.3.3 | Podržavanje obuke na radnom mestu za žene i mlade ljude                                                                                                                               | U procesu sprovođenja         | 7.7 | 80% | Nastavi            |
| 4.1.1 | Organizovanje seminara za proizvodne kompanije kako bi se upoznale sa osnovama poslovnih modela cirkularne ekonomije                                                                  | U procesu sprovođenja         | 5.0 | 91% | Nastavi            |

|       |                                                                                                                                          |                               |     |      |                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----|------|--------------------|
| 4.1.2 | Promovisanje industrijskih simbioza radi olakšavanja razmene materijala (nusproizvoda) ili tokova otpada                                 | Sprovođenje završeno          | 6.9 | 91%  | Izmeni / zameni    |
| 4.1.3 | Stvaranje prozora za inovacije ka cirkularnoj ekonomiji u okviru fonda za inovacije                                                      | U procesu sprovođenja         | 7.4 | 100% | Nastavi            |
| 4.2.1 | Transponovanje relevantnih odredbi Uredbe EU o „ekološkoj oznaci“ u lokalno zakonodavstvo                                                | U procesu sprovođenja         | 5.7 | 18%  | Nastavi            |
| 4.2.2 | Uključivanje relevantnih odredbi direktive EU o ekodizajnu u domaće zakonodavstvo                                                        | U procesu sprovođenja         | 6.7 | 27%  | Nastavi            |
| 4.2.3 | Razvoj sistema za klasifikaciju održivih (zelenih) ekonomskih aktivnosti.                                                                | U procesu sprovođenja         | 7.3 | 100% | Nastavi            |
| 4.2.4 | Uključivanje kriterijuma zelenih nabavki u prehrambenu, tekstilnu i industriju nameštaja                                                 | Sprovođenje još nije započeto | 8.6 | 91%  | Nastavi            |
| 4.3.1 | Razvoj programa za investicije u zelene tehnologije u proizvodnoj industriji                                                             | U procesu sprovođenja         | 9.0 | 92%  | Nastavi            |
| 5.1.1 | Napravite tabele ulaza i izlaza da biste razumeli strukturu ulaza koji se koriste u industriji                                           | U procesu sprovođenja         | 7.3 | 42%  | Nastavi            |
| 5.1.2 | Transponovanje relevantnih odredbi direktive EU koje se odnose na nelojalne trgovinske prakse u lancu snabdevanja prehrambene industrije | U procesu sprovođenja         | 6.8 | 58%  | Nastavi            |
| 5.1.3 | Izrada studije o korišćenju prirodnih resursa za industriju                                                                              | U procesu sprovođenja         | 8.0 | 67%  | Nastavi            |
| 5.2.1 | Dodela nagrada za inovacije u proizvodnji proizvoda                                                                                      | Sprovođenje još nije započeto | 6.1 | 10%  | Prekini / odustani |
| 5.2.2 | Smanjenje poreza na dobit preduzeća za velike proizvodne kompanije koje ulažu u odabrane inovativne subjekte                             | Sprovođenje još nije započeto | 6.5 | 100% | Nastavi            |
| 5.2.3 | Završetak Programa industrijske svojine                                                                                                  | Sprovođenje završeno          | 8.0 | 50%  | Prekini / odustani |
| 5.2.4 | Podrška visokoškolskim ustanovama za kreiranje programa za inovacije rukovodilaca u industriji                                           | Sprovođenje još nije započeto | 8.3 | 90%  | Nastavi            |
| 5.3.1 | Razvoj digitalne platforme sa detaljnim profilima pružalaca usluga vezanih za industriju                                                 | Sprovođenje još nije započeto | 6.5 | 91%  | Nastavi            |
| 5.3.2 | Podržavanje preventivnih mera za održavanje mašina u proizvodnim preduzećima                                                             | U procesu sprovođenja         | 6.7 | 27%  | Prekini / odustani |
| 5.3.3 | Stvaranje zajedničkog fonda za rezervne delove za održavanje mašina                                                                      | Sprovođenje još nije započeto | 5.7 | 18%  | Prekini / odustani |
| 5.3.4 | Osnivanje Nacionalnog saveta za industrijski razvoj                                                                                      | Sprovođenje završeno          | 7.0 | 18%  | Prekini / odustani |