

# Podrška razvoju infrastrukture kvaliteta u BiH i uvođenju standarda u MSP

Prikaz i naučene lekcije u okviru projekata  
SBA u BiH i SBA u BiH2EU

Izdavač:

Eda - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka  
eda@edabl.org

Za izdavača:

Zdravko Miovčić

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Švedske.  
Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stanovišta Švedske.



## Sadržaj

1. Uvod	5
2. Podrška razvoju i implementaciji strategija u oblasti IK u BiH	7
3. Mehanizam za implementaciju strategija za razvoj MSP u BiH	8
4. Prikaz projekata i drugih aktivnosti u oblasti standardizacije, akreditacije i metrologije	9
4.1. Poboljšanje dostupnosti tehničkih standarda za MSP (2020-2021)	9
4.2. Implementacija standarda za upravljanje energijom ISO 50001:2018 u MSP (2019-2020)	10
4.3. Unapređenje tijela za ocjenu usaglašenosti (TOU)	10
4.4. Mjere za energetsku efikasnost u industriji	11
4.5. Jačanje kapaciteta Instituta za metrologiju BiH (2024-2025)	13
4.6. Priprema MSP za uvođenje standarda kvaliteta radi internacionalizacije (2023-2024)	13
4.7. Osvrt na urađene aktivnosti i unapređenja u oblasti standardizacije i tehničkih propisa	14
5. Ispitivanje izazova i potreba u oblasti standardizacije	15
5.1. Analiza upitnika za MSP	15
5.2. Preporuke za unapređenje podrške za MSP	17
5.3. Analiza upitnika za konsultante	18
5.4. Preporuke za unapređenje procesa standardizacije	20
5.5. Osvrt na rezultate provedenog istraživanja	20
6. Prilozi	22
Prilog 1. Analiza odgovora MSP o pripremi i uvođenju standarda/CE znaka	22
Prilog 2. Analiza odgovora konsultanata o uvođenju standarda/CE znaka	26



## 1. UVOD:

U ovoj kratkoj studiji se daje pregled nekoliko vidova podrške i projekata kojima je *Eda* u okviru projekata *Evropski Akt o malom biznisu kao okvir strategija i politika za MSP u BiH – SBA u BiH* i *Napredna implementacija Akta o malom biznisu BiH2EU – SBA u BiH2EU*, finansiranih od strane Švedske, podržala unapređivanje sistema infrastrukture kvaliteta (IK) u Bosni i Hercegovini (BiH), vodeći računa prvenstveno o potrebama malih i srednjih preduzeća (MSP).

Novi pristup, kao regulatorni okvir Evropske unije (EU) koji postavlja osnovne zahtjeve za sigurnost i kvalitet proizvoda kroz direktive, i standardizacija, kao ključni instrument za uklanjanje tehničkih barijera u trgovini, odigrali su ključnu ulogu u obezbjeđivanju slobodnog kretanja roba i razvoju jedinstvenog evropskog tržista. Prema godišnjim izvještajima Evropske komisije (EC) o BiH, u okviru poglavlja 1 – Slobodno kretanje roba, strateško i operativno unapređivanje sistema infrastrukture kvaliteta predstavlja jedan od ključnih prioriteta za napredovanje BiH u procesu pridruživanja EU.

Infrastruktura kvaliteta obuhvata različite aspekte koji zajedno doprinose sveobuhvatnom pristupu kvalitetu i standardizaciji u nekoj zemlji. Zasniva se na pet stubova prikazanih u sljedećoj tabeli.

Stubovi IK	Kratak opis
Standardizacija	Razvoj, promocija i primjena dobrovoljnih tehničkih standarda koji omogućavaju kompatibilnost i interoperabilnost proizvoda i usluga, kao i njihovu sigurnost i kvalitet. Ovi standardi su ključni za olakšavanje trgovine i promociju inovacija.
Mjerenje i metrologija	Metrologija je nauka o mjerenu. Obuhvata mjerne jedinice i njihove etalone, mjerne instrumente i njihovo područje primjene, te sve teoretske i praktične izzove vezane za mjerenu. Generalno metrologija se može podijeliti u tri kategorije sa različitim nivoima složenosti: naučna metrologija, industrijska metrologija i zakonska metrologija.
Ocenjivanje usklađenosti	Procesi i aktivnosti kojima se utvrđuje da li proizvodi, usluge, sistemi ili ljudi ispunjavaju specifične zahtjeve standarda ili tehničkih regulativa. Ovo uključuje ispitivanje, etaloniranje, kontrolisanje, certifikaciju proizvoda, sistema menadžmenta i osoba.
Akreditacija	Služi kao formalno priznavanje kompetentnosti tijela za ocjenjivanje usklađenosti (laboratorijska za ispitivanje i kalibraciju, tijela za sertifikaciju i inspekciiju) da obavljaju specifične zadatke. Akreditacija podupire pouzdanost i međunarodno priznavanje ocjene usklađenosti, olakšavajući time globalnu trgovinu.
Nadzor nad tržištem	Osigurava da neprehrambeni proizvodi dostupni na tržištu ispunjavaju relevantne sigurnosne zahtjeve definisane standardima i tehničkom regulativom. S provođenjem aktivnosti nadzora nad tržištem postiže se veći stepen zaštite potrošača, javnog zdravlja, životne sredine, ali se podstiče i slobodno kretanje roba i fer tržišna konkurenca.

Uvođenje tehničkih standarda donosi brojne prednosti za preduzeća i privredu, poboljšavajući kvalitet proizvoda i usluga, optimizujući proizvodne procese i povećavajući efikasnost, što direktno doprinosi smanjenju troškova i većoj profitabilnosti. Njihova primjena olakšava pristup međunarodnim tržištima, pojednostavljuje izvoz i jača konkurentnost MSP na globalnom nivou, omogućavajući im lakšu integraciju u lance snabdijevanja i saradnju s partnerima.

Pored ekonomskih prednosti, standardi doprinose sigurnosti proizvoda, zaštiti potrošača i očuvanju životne sredine, usklađujući poslovanje sa regulatornim zahtjevima i savremenim ekološkim normama.

Iako su tehnički standardi prepoznati kao alat za podizanje kvaliteta i konkurentnosti, njihova primjena u BiH još uvijek nije na zadovoljavajućem nivou. Pojedina preduzeća, posebno izvoznici, implementiraju određene standarde kako bi osigurala pristup stranim tržištima, dok značajna većina, naročito MSP, još uvijek nije dovoljno usklađena sa međunarodnim normama.

Eda - Agencija za razvoj preduzeća iz Banjaluke je aktivno uključena u unapređenje standardizacije kroz različite projekte usmjerene na podršku MSP u BiH. Kroz dugogodišnji angažman, *Eda* je stekla značajno iskustvo i razvila praktične pristupe u pripremi i implementaciji projekata, omogućavajući preduzećima da efikasno usvoje i primijene standarde kvaliteta, energetske efikasnosti i zaštite životne sredine.

Dokument prikazuje realizovane projekte u oblasti standardizacije u okviru inicijativa *SBA u BiH i SBA u BiH2EU*, sa posebnim fokusom na istraživanje o efektivnosti projekta "Priprema MSP za uvođenje standarda kvaliteta u cilju internacionalizacije preduzeća". Istraživanje obuhvata analizu uticaja primjene standarda na MSP, ispitujući percepciju preduzeća i konsultanata o ključnim izazovima u procesu uvođenja standarda. Takođe, dokument pruža preporuke za unapređenje procesa standardizacije.

## 2. PODRŠKA RAZVOJU I IMPLEMENTACIJI STRATEGIJA U OBLASTI IK U BIH

U okviru projekta *SBA u BiH* podrška je bila usmjerenja na kreiranje harmonizovanog strateškog okvira za razvoj MSP u BiH. Harmonizacija je obuhvatala obje perspektive, eksternu (sa principima i standardima EU) i internu (vertikalnu i horizontalnu). Pritom je interna harmonizacija bila navođena eksternom, olakšavajući prevazilaženje brojnih prepreka uzrokovanih razlikama između ustavom definisanog rasporeda relevantnih nadležnosti unutar BiH i zahtjevima EU i EC za jedinstvenim okvirom.

U strategijama koje su kreirane u toj fazi, infrastruktura kvaliteta je dobila visoko mjesto, kakvo zaslužuje, među ostalim dimenzijama i politikama podrške razvoju MSP. Srazmerno nadležnostima, najveće mjesto je dobila u *Strateškim smjernicama za razvoj MSP i preduzetništva u BiH*, gdje ima status jednog od dva prioriteta u okviru strateškog cilja 1. *Doprinos jačanju pozicije MSP u globalnim lancima vrijednosti*. U okviru tog prioriteta definisane su četiri mjere, i to:

- Kreiranje i usvajanje Strategije infrastrukture kvaliteta u BiH,
- Unapređivanje inter-institucionalne saradnje u oblasti infrastrukture kvaliteta,
- Povećanje učešća MSP u procesu razvoja standarda i radu stručnih tijela u oblasti standardizacije,
- Poboljšanje pristupa MSP standardima.

Kako je podršku za kreiranje i usvajanje Strategije IK u BiH u toku 2021. preuzeo tada aktuelni projekat Svjetske banke, odnosno IFC, podrška kroz projekte *SBA u BiH* i *SBA u BiH2EU* usmjerenja je na implementaciju treće i četvrte mjere, korišćenjem mehanizma za podršku implementaciji strategija – SIEM. Ključne informacije o toj podršci su sažeto prikazane u pregledu projekata, nakon kratkog opisa mehanizma SIEM.

Nakon što je pokušaj kreiranja *Strategije infrastrukture kvaliteta* 2021. godine bio neuспješan, na zahtjev Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH projekat *SBA u BiH2EU* je od novembra 2023. do decembra 2024. pružao punu moderacijsku, stručnu, logističku i organizacionu podršku inter-institucionalnoj radnoj grupi od 43 člana u pripremi nacrta *Strategije IK BiH 2025-2030*.

### 3. MEHANIZAM ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJA ZA RAZVOJ MSP U BIH

Podrška implementaciji projekata i realizaciji strategija i planova usmjerenih ka MSP je realizovana kroz *Mehanizam za implementaciju strategija za razvoj MSP u BiH (SIEM – Strategy Implementation Enabling Mechanism)*, kao održiv okvir za razvoj i jačanje MSP.

SIEM je koncipiran kao instrument kojim treba da se adresira i poboljša implementacija strategija i planova fokusiranih na MSP i da pomogne relevantnim institucijama (koje kreiraju politike važne za razvoj MSP) na svim administrativnim nivoima u zemlji da prihvate i pokažu odgovornost, ne samo za planiranje i izvještavanje u vezi sa strategijama za MSP, već i za implementaciju i praćenje projekata i mjera koje su predviđene tim strategijama<sup>1</sup>.

Razvijen je u saradnji sa projektnim timovima relevantnih institucija, uz poseban doprinos Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine i Ministarstva privrede i preduzetništva Republike Srpske.

Aktivnosti u okviru SIEM su obuhvatale zajedničko definisanje prioritetnih mjer na osnovu prethodno identifikovanih potreba, kreiranje i razradu projektnih zadataka, kao i izbor korisnika sredstava i definisanje modaliteta finansiranja. Osim toga, predstavnici ministarstava su aktivno bili uključeni u proces praćenja implementacije/monitoringa projekta.

Prioritetne projektne intervencije odabrane su na osnovu aktuelne strategije, pri čemu je ključni kriterijum bila njihova relevantnost u kontekstu implementacije SBA. Nakon izbora prioriteta za sufinansiranje, implementatori projekta/korisnici sredstava birani su putem tri modaliteta, javnog poziva za sufinansiranje projekata, direktnog poziva za saradnju na implementaciji prioritetnih projekata i vaučer program za uvođenje inovacija u MSP.

Način finansiranja prilagođavan je operativnim kapacitetima i zakonskim okvirima implementatora, pa u određenim slučajevima grant sredstva nisu bila direktno doznačena korisnicima, već je dio operativnih poslova vezanih za javne nabavke i finansije obavljala Eda.

Monitoring projekta je bio fokusiran na praćenje implementacije, identifikaciju eventualnih odstupanja i preduzimanje korektivnih mjer u cilju smanjenja rizika u ostvarivanju definisanih rezultata. Kao partnerska organizacija, Sarajevska regionalna razvojna agencija SERDA je učestvovala u monitoringu kroz projekat *SBA u BiH2EU*.

---

<sup>1</sup> Više informacije o tome je dostupno u publikaciji *Kako poboljšati implementaciju strategija i planova za razvoj MSP? Mehanizam, rezultati, iskustva i preporuke* koja je dostupna na web-stranici Ede: <https://edabl.org/kako-poboljsati-implementaciju-strategija-i-planova-za-razvoj-msp-mehanizam-rezultati-iskustva-i-preporuke/>

## 4. PRIKAZ PROJEKATA I DRUGIH AKTIVNOSTI U OBLASTI STANDARDIZACIJE, AKREDITACIJE I METROLOGIJE

U okviru projekata *SBA u BiH* i *SBA u BiH2EU* sprovedeno je niz konkretnih mjera podrške usmijerenih na jačanje kapaciteta i povećanje konkurentnosti MSP, definisanih u strateškim dokumentima.

Poseban fokus stavljen je na unapređenje primjene tehničkih standarda i propisa (dimenzija 7 – *Standardi i tehnički propisi*), u skladu sa *Evropskim Aktom o malom biznisu (Small Business Act – SBA)*, čime se MSP omogućava lakša usklađenost sa regulatornim zahtjevima, poboljšanje kvaliteta proizvoda i veća tržišna prepoznatljivost. Jačanje ove dimenzije direktno doprinosi i unapređenju dimenzije 10 (*Internacionalizacija MSP*), povećavajući konkurentnost i stvarajući povoljne uslove za širenje poslovanja izvan granica BiH.

### 4.1. POBOLJŠANJE DOSTUPNOSTI TEHNIČKIH STANDARDA ZA MSP (2020-2021)

U skladu sa utvrđenom potrebom za većim obimom i dostupnošću relevantnih standarda za MSP, u saradnji sa Institutom za standardizaciju BiH (Institut), definisane su i realizovane ključne projektne aktivnosti. One su obuhvatale prevod 21 prioritetnog standarda iz oblasti drvoprerade, metaloprerade i zavarivanja<sup>2</sup>, kao i redizajn veb stranice Instituta, čime je omogućena dostupnost standarda u elektronskoj formi i njihova onlajn kupovina. Pored toga, Institut je tehnički opremljen kako bi se osigurao efikasniji i kvalitetniji rad.

Da bi projekat bio brzo i jednostavno realizovan, a istovremeno izbjegnute složene administrativne procedure vezane za finansiranje, ugovorom su jasno definisane obaveze korisnika i davaoca granta. Korisnik je bio odgovoran za izradu projektnog prijedloga, nadzor nad aktivnostima i kontrolu kvaliteta, dok je davalac granta sproveo postupak izbora dobavljača, zaključenja ugovora, kontrole i plaćanja. Projekat doprinosi jačanju jedne od ključnih institucija infrastrukture kvaliteta u BiH.

U Policy studiji *Zašto i kako podržati uvođenje tehničkih standarda u preduzećima*<sup>3</sup> (2020), pored pregleda stanja primjene evropskog tehničkog zakonodavstva u BiH, definisani su ključni tehnički standardi za metalki i drveni sektor, te predloženi modeli i instrumenti podrške preduzećima. Na osnovu ove studije određeni su prioritetni tehnički standardi za prevođenje u projektu, čime je omogućena njihova šira dostupnost i primjena u privredi.

<sup>2</sup> Više informacija o prevodu prioritetnih standarda je dostupno na: <https://edabl.org/prioritetni-tehnicki-standardi-dostupniji-preduzecima/>

<sup>3</sup> Studija je dostupna na web stranici Ede: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2020/04/Za%C5%A1to-i-kako-podr%C5%BEati-uvo%C4%91enje-tehni%C4%8Dkih-standarda-u-preduzecima.pdf>

## 4.2. IMPLEMENTACIJA STANDARDA ZA UPRAVLJANJE ENERGIJOM

### ISO 50001:2018 U MSP (2019-2020)

U okviru projekta intervencije su bile usmjerene na podršku razvoju inicijalne ponude i potražnje u oblasti upravljanja energijom u MSP u Republici Srpskoj, sa ciljem unapređenja kapaciteta za povećanje energetske efikasnosti.

Prethodne analize ukazale su na nizak nivo primjene standarda za upravljanje energijom u MSP, kao i na nedostatak sertifikacionih kuća sa sjedištem u BiH, što je predstavljalo ključan izazov pri odabiru organizacija za sertifikaciju. Za implementaciju projekta izabранo je preduzeće TUVADRIA d.o.o. iz Sarajeva.

Kako bi se odgovorilo na ove izazove, kroz projekt su sprovedene aktivnosti usmjerene na obuku i sertifikovanje stručnjaka iz oblasti upravljanja energijom.

Jedan od glavnih rezultata projekta bila je obuka i sertifikovanje 11 internih auditora, čime je osigurano da MSP raspolaže kompetentnim kadrom za efikasno upravljanje energetskim sistemima i njihovo kontinuirano unapređenje. Uloga internih auditora je ključna za održivost sistema, sprovođenje stalnih poboljšanja i pripremu preduzeća za eksterne provjere.

Za uspješnu implementaciju standarda ISO 50001, obučeno je i sertifikovano šest eksternih auditora - stručnjaka kvalifikovanih za provjeru i ocjenu usklađenosti sistema upravljanja energijom. Njihova ekspertiza omogućava MSP da dobiju relevantne preporuke za optimizaciju troškova i unapređenje energetske efikasnosti.

Uz angažman odabranih konsultanata izvršena je i priprema za uvođenje standarda ISO 50001 u pet preduzeća. Formirani timovi za kvalitet bili su nosioci procesa, odgovorni za izradu neophodne dokumentacije i sprovođenje definisanih mjera, čime su obezbijedili efikasnu primjenu implementiranih aktivnosti.

## 4.3. UNAPREĐENJE TIJELA ZA OCJENU USAGLAŠENOSTI (TOU)

Ključnu ulogu u standardizaciji imaju tijela za ocjenu usaglašenosti (TOU) jer osiguravaju da proizvodi, usluge i sistemi ispunjavaju tehničke zahtjeve i standarde. Iz tog razloga izrađena je i studija *Mapiranje institucija za ocjenu usaglašenosti proizvoda*<sup>4</sup> (2020), koja obuhvata širi region. Poseban fokus je stavljen na identifikaciju organizacija koje već posjeduju početne kapacitete za uspostavljanje novih tijela za ocjenu usaglašenosti, uzimajući u obzir potrebe MSP, kao i funkcionalnost i ekonomsku održivost ovih tijela, vodeći računa o lokaciji i troškovnoj prihvatljivosti za MSP.

<sup>4</sup> Studija je dostupna na veb stranici Ede: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2020/05/Mapiranje-institucija-za-ocjenu-usagla%C5%A1enosti-proizvoda.pdf>

Nakon izrade studije, objavljen je javni poziv na osnovu kojeg su implementirana dva projekta usmjerena na jačanje kapaciteta akreditovanih laboratorijskih u okviru mašinskih fakulteta, i to:

- *Unapređenje kapaciteta Centra za akreditovane laboratorije* (Mašinski fakultet Banjaluka, 2021) i
- *Akreditacija metoda ispitivanja metalnih materijala i proizvoda od metalnih materijala – AISMA* (Mašinski fakultet Istočno Sarajevo, 2021).

Projektne aktivnosti su obuhvatale nabavku opreme, obuku osoblja i akreditaciju metoda za ispitivanje tvrdoće materijala, odnosno metoda za mehanička i metalografska ispitivanja materijala. Mašinski fakultet u Istočnom Sarajevu integrisao je opremu u nastavni proces i uspostavio poslovno-tehničku saradnju sa određenim brojem MSP.

U nacrtu *Strategije IK BiH 2025-2030*, planirana je mjera *Jačanje tijela za ocjenu usklađenosti*, koja uključuje finansijsku i tehničku pomoć za uspostavljanje novih, kao i unapređivanje tehnoloških i stručnih kapaciteta postojećih tijela za ocjenu usklađenosti, računajući na donatorsku podršku i sredstva domaćih institucija. Takođe, planiran je i strateški projekat mapiranja i razvoja tijela za ocjenu usklađenosti, kojim se cilja na prevazilaženje izraženog nedostatka akreditovanih laboratorijskih i malog broja metoda ispitivanja dostupnih u BiH, što za posljedicu ima i visoke troškove sertifikacije i resertifikacije proizvoda.

#### **4.4. MJERE ZA ENERGETSKU EFIKASNOST U INDUSTRIJI**

Provođenje preliminarnih energetskih audita u 16 MSP na tri lokacije u BiH predstavlja ključnu komponentu tehničke podrške MSP u okviru projekta *Mreža energetske efikasnosti u industriji BiH<sup>5</sup> (MMEI)*, realizovanog u 2021. godini. Ovi auditi predstavljaju osnovu za implementaciju standarda ISO 50001, jer sadrže ključne mjere i preporuke za poboljšanje energetske efikasnosti.<sup>6</sup> Za njihovo provođenje razvijena je i odgovarajuća metodologija.

Podaci prikupljeni tokom audita se koriste za donošenje odluka o energetskoj politici i definisanje ciljeva, dok identifikacija ključnih potrošača energije omogućava organizacijama da postave referentnu tačku (*baseline*), što je jedan od temelja standarda. Predložene mjere mogu se integrisati u akcione planove unutar ISO 50001, koji postavlja okvir i metodologiju za dugoročno i održivo unapređenje energetske efikasnosti.

---

<sup>5</sup> Mreža energetske efikasnosti industrijskih MSP predstavlja specifičan organizacijski oblik institucionalne podrške koji okuplja različite aktere, uključujući MSP, institucije, stručnjake, donatore i nevladine organizacije. Cilj mreže je razmjena znanja, iskustava i resursa koji doprinose unapređenju energetske efikasnosti i korištenju obnovljivih izvora energije.

<sup>6</sup> Mjere za energetsku efikasnost u industriji planirane su u Strategiji za razvoj MSP i preduzetništva u Republici Srpskoj 2021-2027. i u Strategiji razvoja male privrede 2022-2027.

U procesu uspostavljanja saradnje i formiranja mreže od relevantnih učesnika projekta kreiran je Vodič za uspostavu mreže energetske efikasnosti u industriji.

U okviru projekta *Energetska tranzicija u industriji BiH (ETI4BiH)*, sprovedene su brojne aktivnosti iz oblasti energetske efikasnosti, uključujući 16 preliminarnih energetskih audit-a. Specifičnost ovog projekta se ogleda u pripremi pet preduzeća za uvođenje sistema energetskog menadžmenta prema ISO 50001 (*Light*) na osnovu razvijene metodologije za pripremu, implementaciju i audit sistema energetskog menadžmenta, prilagođene proizvodnim MSP u BiH, koja je u određenom obimu usklađena sa ISO 50001:2018.

Takođe, nastavljene su aktivnosti na razvoju *Mreže energetske tranzicije u industriji u BiH (METI)*, pružen je finansijski konsalting MSP uz izradu *Smjernica za finansiranje energetske tranzicije u MSP u BiH*, te izrađeno sedam idejnih projekata usmjerenih na povećanje energetske efikasnosti. Projekat je realizovan u periodu 2022-2024.

Implementator oba projekta je bio Centar za održivu energetsku tranziciju – Reset iz Sarajeva.

Za pružanje podrške upoznavanju MSP sa značajem energetskog menadžmenta i energetske efikasnosti, kao i uspostavljanju komunikacije između MSP, institucija i drugih relevantnih organizacija, te stvaranju Mreže industrijske energetske efikasnosti na projektom definisanim lokacijama, realizovani su sljedeći projekti:

- *Podrška promociji Mreže industrijske energetske efikasnosti u RS* (Privredna komora Republike Srpske – PK RS, 2021) i
- *Podrška promociji Mreže industrijske energetske efikasnosti u FBiH* (Privredna komora Federacije BiH – PK FBiH, 2021).

U okviru projekata je izvršeno mapiranje relevantnih institucija i organizacija čije aktivnosti mogu doprinijeti radu i razvoju mreže. PK FBiH je obavila niz posjeta i održala onlajn sastanke sa MSP o energetskoj efikasnosti, dok je PK RS, na osnovu ispitanog interesa MSP, formirala Mrežu i organizovala edukacije iz oblasti energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije. U okviru edukacije pružene su i informacije o dostupnim izvorima finansijske podrške za energetsku efikasnost i predstavljeni programi međunarodnih donatora.

## 4.5. JAČANJE KAPACITETA INSTITUTA ZA METROLOGIJU BIH (2024-2025)

Institut za metrologiju BiH (IMBiH), kao jedna od ključnih institucija infrastrukture kvaliteta, ima važnu ulogu u obezbjeđivanju tačnih i pouzdanih mjerjenja, što predstavlja osnovni preduslov za primjenu međunarodnih standarda.

Kroz projekat *Unapređenje rada Instituta za metrologiju BiH kroz razvoj digitalne mreže između ovlaštenih laboratorija za metrologiju i uspostavljanje sekundarnog nivoa mjerne infrastrukture za kalibraciju* ostvarena je podrška jačanju kapaciteta ove organizacije.

Implementacijom projekta uveden je u poslovanje integrисани informacioni sistem za vođenje evidencije verifikacija mjernih uređaja ovlaštenih laboratorijskih, te uspostavljen kalibracioni sistem sekundarnog nivoa za kalibraciju/testiranje fotonaponskih čelija i panela.

Za realizaciju projekta primijenjen je sličan koncept sprovođenja pojedinih aktivnosti, kao i kod projekta implementiranog sa Institutom za standardizaciju BiH.

## 4.6. PRIPREMA MSP ZA UVOĐENJE STANDARDA KVALITETA RADI

### INTERNACIONALIZACIJE (2023-2024)

U saradnji sa Spoljnotrgovinskom/Vanjskotrgovinskom komorom BiH (STK/VTK BiH), realizovan je projekat podrške MSP u implementaciji standarda kvaliteta *Priprema MSP za uvođenje standarda kvaliteta u cilju internacionalizacije*. Policy studija *Zašto i kako podržati uvođenje tehničkih standarda u preduzećima* pružila je osnov za izbor standarda čija će implementacija u MSP biti podržana.

Podrška je pružena u 19 MSP, uključujući:

- EN ISO 50001 – 7 MSP (poboljšanje energetske efikasnosti),
- EN ISO 14001 – 4 MSP (upravljanje zaštitom životne sredine),
- CE znak – 8 MSP (usaglašenost proizvoda sa EU regulativom).

STK/VTK BiH, kao implementator projekta, definisala je kriterijume, izvršila izbor konsultanata i MSP, te vršila nadzor nad aktivnostima. Monitoring projekta sprovodila je Eda u saradnji sa Sarajevskom regionalnom razvojnom agencijom SERDA i Ministarstvom spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH.

## 4.7. OSVRT NA URAĐENE AKTIVNOSTI I UNAPREĐENJA U OBLASTI STANDARDIZACIJE I TEHNIČKIH PROPISA

Na osnovu studija i radionica posvećenih standardizaciji, identifikovani su ključni izazovi s kojima se suočavaju MSP. Kao odgovor na ove izazove, sprovedene su sljedeće aktivnosti:

Polazno stanje prije početka implementacije projekata	Realizovana unapređenja
Nedovoljan obim i ograničena dostupnost tehničkih standarda za MSP.	Obezbijeđen je prevod prioritetnih standarda i omogućena njihova onlajn kupovina.
Nepostojanje kompetentnih osoba za sprovođenje procesa standardizacije u MSP.	Obučeni su interni auditori za MSP i eksterni auditori za potrebe sertifikacije.
Ograničen broj akreditovanih metoda za ispitivanje materijala, zavarivanje i druge tehničke postupke.	Osigurane su neophodne akreditovane metode za MSP kroz jačanje kapaciteta tijela za ocjenjivanje usaglašenosti (TOU) putem obuka, nabavke opreme i akreditacije.
Nedostatak resursa, posebno finansijskih sredstava.	Pružena je finansijska podrška za realizaciju projekata, kao i obuke o mogućnostima sufinansiranja kroz EU projekte i druge dostupne izvore finansiranja.
Povećana potreba izvozno orijentisanih preduzeća za uvođenjem standarda i tehničkih regulativa radi jačanja konkurentnosti i omogućavanja izvoza.	Projektne aktivnosti (priprema za uvođenje standarda) su realizovane u izvoznim proizvodnim preduzećima, s posebnim fokusom na oblast energetske efikasnosti i CE znak.
Nedovoljna informisanost MSP o značaju standarda i tehničke regulative.	U toku projekata promovisana je standardizacija od strane stručnjaka i institucija, kao i putem medija, konferencija i društvenih mreža.

## 5. ISPITIVANJE IZAZOVA I POTREBA U OBLASTI STANDARDIZACIJE

Da bi se obezbijedili relevantni podaci o mjerama podrške za uvođenje standarda kvaliteta i dobilo mišljenje učesnika u implementaciji projekta *Priprema MSP za uvođenje standarda kvaliteta radi internacionalizacije*, sprovedena su dva paralelna istraživanja.

Jedno istraživanje bilo je usmjereni na MSP s ciljem prikupljanja podataka o njihovim iskustvima, izazovima i zahtjevima vezanim za implementaciju standarda. Drugo istraživanje odnosilo se na konsultante koji pružaju usluge podrške MSP, kako bi se stekao uvid u njihova iskustva, prepreke sa kojima se susreću i prijedloge za unapređenje sistema podrške.

Na ovaj način omogućeno je sagledavanje procesa standardizacije iz dvije perspektive – MSP i konsultanta, što je doprinijelo boljem sagledavanju procesa rada, rezultata i izazova u realizaciji projekta. Na osnovu dobijenih rezultata definisane su preporuke za unapređenje procesa standardizacije MSP.

### 5.1. ANALIZA UPITNIKA ZA MSP

Analiza obuhvata odgovore 11 MSP<sup>7</sup> koja su učestvovala u projektima uvođenja standarda BAS EN ISO 50001, BAS EN ISO 14001 i CE znaka i pruža pregled trenutnog statusa implementacije, koristi, izazova, finansijskih aspekata i kvaliteta podrške.

#### 1) Učešće MSP u pripremi za uvođenje tehničkih standarda/CE znaka

Na upitnik je odgovorilo pet preduzeća koja su se pripremala za uvođenje standarda ISO 50001, te dva preduzeća koja su se pripremala za uvođenje ISO 14001. Četiri preduzeća su bila uključena u pripremu za uvođenje CE znaka.

#### 2) Status implementacije standarda/CE znaka

Proces sertifikovanja je uspješno završilo šest preduzeća, a dva preduzeća planiraju to učiniti u narednom periodu. Jedno preduzeće je odlučilo da primjenjuje postojeći sistem bez sertifikacije, a dva preduzeća su istakla da im treba dodatna podrška za završne aktivnosti.

---

<sup>7</sup> Ukupan broj MSP - učesnika u projektu je 19. Na određena pitanja MSP su mogla izabrati više odgovora.

### *3) Ključni efekti ostvareni uvođenjem standarda/CE znaka*

Četiri preduzeća su ostvarila finansijske i operativne koristi kroz smanjenje troškova poslovanja, odnosno unapređenje poslovnih procesa i proizvoda. Po dva preduzeća naglašavaju da su ispunila zahtjeve kupaca poboljšanjem poslovnih procesa ili uvođenjem novog proizvoda, dok jedno preduzeće ističe da je unaprijedilo poslovni proces i istovremeno uvelo novi proizvod. Dva MSP su obezbijedila pristup novim tržištima, dok dva MSP još nisu ostvarila konkretne koristi nakon implementacije projekta.

### *4) Najveći izazovi u procesu implementacije*

Ključni izazovi u procesu implementacije standarda su bili ograničeni resursi MSP. Pet preduzeća navelo je nedostatak vremena zaposlenih kao značajan problem, a četiri je istaklo troškove potrebnih prilagođavanja kao ključnu prepreku. Tri preduzeća suočila su se sa izazovima u radu s konsultantima u pogledu ispunjavanja njihovih zahtjeva. Dva preduzeća izdvojila su otpor zaposlenih prema promjenama kao prepreku u procesu, a jedno preduzeće naglasilo je da konsulant nije imao odgovarajuća tehnička znanja. Osim toga, jedno preduzeće izjasnilo se da nije imalo značajnijih problema tokom implementacije.

Ova analiza ukazuje na to da su glavni izazovi vezani za interne kapacitete preduzeća, troškove prilagođavanja i podršku eksternih stručnjaka.

### *5) Spremnost na samostalno finansiranje standardizacije*

Devet preduzeća bi moglo finansirati uvođenje standarda, ali tek u kasnijem periodu, dok se samo jedno preduzeće izjasnilo da bi finansiralo standardizaciju u istom vremenskom periodu. S druge strane, jedno preduzeće smatra da bi standardizacija predstavljala preveliko finansijsko opterećenje i da je ne bi moglo samostalno finansirati. Ovi odgovori ukazuju na to da odluke MSP o uvođenju neophodnih standarda i dalje zavise od spoljne finansijske podrške<sup>8</sup>.

### *6) Kvalitet konsultantske podrške*

Većina preduzeća su korištenu konsultantsku podršku ocijenila pozitivno - šest preduzeća istaklo je njenu izuzetnu profesionalnost i korisnost, dok su četiri preduzeća bila zadovoljna pruženim uslugama. Jedno preduzeće smatra da bi podrška mogla biti bolja

---

<sup>8</sup> U nacrtu Strategije infrastrukture BiH 2025-2030. planirana je i mjeru *Poboljšanje finansijske i stručne podrške privredi u oblastima IK*. Mjera uključuje različite vidove sufinansiranja troškova pripreme i sertifikacije standarda kvaliteta u privrednim subjektima, uključujući tehničke standarde za proizvode, od strane svih nivoa vlasti u BiH, putem odgovarajućih javnih poziva i organizacija koje su se dokazale u vođenju ovakvih projekata podrške, prvenstveno STK/VTK BiH i privrednih komora entiteta i BD BiH.

### *7) Kvalitet podrške i komunikacije*

Sedam preduzeća ocjenjuje podršku i komunikaciju VTK/STK BiH kao veoma dobру, a četiri kao zadovoljavajuću.

### *8) Preporuka za učešće u sličnim projektima*

Sva preduzeća su pozitivno ocijenila svoje iskustvo i preporučila učešće u sličnim projektima, uz napomenu jednog preduzeća da bi pojedine projektne aktivnosti trebalo izmjeniti i unaprijediti.

Grafički prikaz analize upitnika (pitanja 1-7) za MSP se nalazi u prilogu [broj 1](#).

### *9) Prijedlozi MSP za poboljšanja standardizacije*

U upitniku za MSP omogućeno je davanje prijedloga za poboljšanje procesa pripreme za uvođenje standarda i primjene tehničkih propisa. Na osnovu prikupljenih odgovora, mogu se izdvojiti sljedeće preporuke:

- omogućiti uvođenje CE znaka za širi spektar proizvoda,
- pružiti podršku digitalizaciji preduzeća,
- angažovati konsultante sa stručnim znanjem o specifičnim tehnologijama.

## **5.2. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE PODRŠKE ZA MSP**

Na osnovu odgovora iz upitnika za MSP i stečenog iskustva u implementaciji projekata u oblasti standarda i tehničke regulative, identifikovane su ključne mјere za unapređenje podrške preduzećima u ovom procesu:

- jačanje podrške za sertifikaciju kroz dodatne konsultacije, obuke i mentorstvo, posebno u završnoj fazi sertifikacije za MSP kojima je to potrebno,
- preciznije definisanje očekivanja i ciljeva na početku projekta kako bi se osigurala efikasnija implementacija i ostvarenje konkretnih rezultata,
- obezbeđivanje finansijske podrške za preduzeća koja nemaju kapacitet da samostalno finansiraju proces pripreme za uvođenje standarda,
- pružanje obuka o dostupnim izvorima finansiranja, uključujući EU projekte i druge mehanizme sufinansiranja,
- omogućavanje fleksibilnijeg pristupa konsultantima i finansijske podrške za prilagođavanje procesa, čime bi se smanjio pritisak na interne resurse preduzeća,
- unapređenje i proširenje konsultantskih usluga, posebno u oblastima specifičnih tehničkih procesa,
- uvođenje evaluacije rada konsultanata, kako bi se osigurala kvalitetnija podrška i postigli bolji rezultati,

- kontinuirano prikupljanje povratnih informacija od preduzeća i prilagođavanje komunikacije njihovim potrebama,
- razvoj baze znanja sa često postavljenim pitanjima, primjerima dobre prakse i resursima za podršku preduzećima, uz osiguravanje njene dostupnosti preduzećima i konsultantima,
- implementacija mehanizma evaluacije nakon završetka podrške, s ciljem identifikacije ključnih oblasti za dalje unapređenje.

### **5.3. ANALIZA UPITNIKA ZA KONSULTANTE**

Analiza upitnika za konsultante pruža uvid u ključne aspekte procesa uvođenja standarda u MSP, uključujući angažovanost preduzeća, spremnost za sertifikaciju, izazove u implementaciji, kao i efikasnost podrške i upravljanja projektima. Cilj analize je identifikacija glavnih prepreka i prednosti u dosadašnjoj praksi, kako bi se definisale preporuke za unapređenje budućih projekata standardizacije.

#### *1) Standardi za koje su pripremani MSP*

Za proces pripreme uvođenja standarda i CE znaka u 19 MSP bilo je angažovano šest konsultanata, po dva za svaki standard (ISO 50001, ISO 14001) i CE znak.

#### *2) Uključenost rukovodstva i stručnjaka u proces uvođenja standarda*

Većina konsultanata ocijenila je angažovanost preduzeća kao zadovoljavajuću. Četiri konsultanta su istakla da su preduzeća pokazala solidan nivo uključenosti, ispunjavajući osnovne zahtjeve. Međutim, jedan konsulant je naveo da su preduzeća uglavnom očekivala da konsultanti preuzmu većinu posla, što ukazuje na nedovoljnu internu angažovanost. Takođe, jedan konsulant je primijetio da je dio preduzeća aktivno učestvovao u procesu pripreme za uvođenje standarda, dok je drugi dio očekivao da konsultanti obave cijelokupan proces. Ovi nalazi ukazuju na potrebu za dodatnim podsticanjem internih kapaciteta preduzeća kako bi se povećala njihova aktivna uloga u procesu implementacije standarda.

#### *3) Spremnost preduzeća za sertifikaciju*

Tri konsultanta ističu da preduzeća imaju potrebne pretpostavke da završe proces sertifikacije u skorije vrijeme, dok dva konsultanta ukazuju na potrebu za dodatnom podrškom kako bi preduzeća to ostvarila. Jedan konsulant navodi da raspolaže informacijom da su preduzeća već završila sa aktivnostima uvođenja standarda/CE znaka. Ovi nalazi ukazuju na generalno povoljnu situaciju, uz potrebu za ciljanim dodatnim mjerama podrške tamo gdje je to potrebno.

#### *4) Spremnost drugih MSP za uvođenje standarda*

Većina konsultanata prepoznaje potencijal MSP za uvođenje standarda uz određene uslove podrške. Četiri konsultanta navode da poznaju nekoliko preduzeća koja bi, uz sufinsiranje, bila spremna da započnu proces pripreme za uvođenje standarda. Jedan konsulant ističe da postoji nekoliko MSP koja su spremna samostalno finansirati uvođenje standarda i sertifikaciju. S druge strane, jedan konsulant naglašava da nema dovoljno informacija za ozbiljnu procjenu. Ovi podaci ukazuju na postojanje značajnog interesa među preduzećima, pri čemu bi finansijska podrška mogla igrati ključnu ulogu u njihovoj odluci o pokretanju procesa sertifikacije.

#### *5) Upravljanje projektnim aktivnostima od strane VTK/STK BiH*

Pet konsultanata ocijenilo je upravljanje projektom kao veoma dobro, dok je jedan konsulant dao ocjenu solidno. Ovi rezultati ukazuju na generalno pozitivnu percepciju koordinacije i pružene podrške.

#### *6) Visina honorara konsultanata*

Četiri konsultanta smatraju da je honorar bio adekvatan, dok dva navode da bi honorar trebao biti nešto veći. Dobijeni odgovori ukazuju na potrebu analize načina utvrđivanja vrijednosti usluge konsultanta. Ova analiza obuhvata identifikaciju faktora<sup>9</sup> koji, pored projektnog zadatka, utiču na visinu potrebnih sredstava za implementaciju pripreme za uvođenje standarda i CE znaka, kao i definisanje ključnih kriterijuma za određivanje vrijednosti usluge konsultanta. Time bi se omogućilo objektivnije i preciznije formiranje troškovnog okvira za proces standardizacije.

Grafički prikaz analize upitnika (pitanja 1-6) za konsultante, se nalazi u prilogu [broj 2](#).

#### *7) Prijedlozi konsultanata za buduće projekte*

- Postoji potreba za intervjuima s konsultantima i monitoringom od strane nezavisnog stručnjaka.
- Raditi preliminarne analize preduzeća prije započinjanja implementacije standarda kako bi se utvrdila njihova realna spremnost.
- Pružiti podršku MSP koja imaju obrazovane stručnjake sposobne za preuzimanje znanja od konsultanata.
- Fokus treba biti na izvozno orijentisana preduzeća, jer su tehnički standardi ključni za njihov plasman na tržište.
- Obezbijediti akreditaciju laboratorija i inspekcijskih tijela prema ISO 17025 (Standard za laboratorije za ispitivanje i kalibraciju) i ISO 17020 (Standard za inspekcijska tijela).

---

<sup>9</sup> Relevantni faktori mogu biti veličina preduzeća, karakteristike tehnološkog procesa, stepen pripremljenosti organizacije za standardizaciju i dr.

## 5.4. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE PROCESA STANDARDIZACIJE

Informacije prikupljene putem upitnika za konsultante i iz procesa implementacije projekata služe kao osnov za definisanje ključnih mjer za unapređenje uvođenja standarda i tehničkih propisa u poslovanje MSP. Predložene mjere uključuju:

- preliminarne analize MSP radi procjene njihove spremnosti za implementaciju standarda,
- identifikaciju prepreka (finansijskih, tehničkih, kadrovske) i prilagođavanje podrške u skladu sa tim,
- podršku MSP koja imaju obrazovane stručnjake sposobne za preuzimanje znanja od konsultanata,
- jasno definisanje uloga i odgovornosti preduzeća i konsultanata na početku projekta,
- dodatne obuke i mentorstvo kako bi se preduzeća aktivnije uključila u proces,
- usklađivanje honorara konsulanata sa stvarnim obimom posla,
- nezavisnu reviziju projekata putem stručnih tijela radi osiguranja kvaliteta implementacije,
- prioritetizaciju MSP kojima su standardi ključni za ulazak na strana tržišta,
- nastavak sufinansiranja pripreme za implementaciju standarda kako bi se podstaklo veće učešće MSP,
- podršku akreditaciji laboratorijskih i inspekcijskih tijela prema standardima ISO 17025<sup>10</sup> (za laboratorije za ispitivanje i kalibraciju) i ISO<sup>11</sup> 17020 (za inspekcijska tijela), kako bi se osigurao pouzdan i usklađen sistem ocjenjivanja usaglašenosti.

## 5.5. OSVRT NA REZULTATE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Analiza rezultata upitnika za preduzeća i konsultante projekta *Priprema MSP za uvođenje standarda kvaliteta radi internacionalizacije* je pokazala da su standardi poput ISO 50001, ISO 14001 i CE znaka donijeli preduzećima operativne i finansijske koristi. Iako je većina preduzeća uspješno završila proces sertifikacije, identifikovani su izazovi u vidu ograničenih resursa, visokih troškova prilagođavanja i potrebe za dodatnom podrškom u završnim fazama implementacije.

Rezultati analize ukazuju na neophodnost nastavka podrške MSP kroz edukaciju, tehničku asistenciju i finansijsku podršku. Poseban fokus treba staviti na unapređenje konsultantskih usluga, prilagođavanje pristupa specifičnim potrebama preduzeća i jačanje infrastrukture kvaliteta.

<sup>10</sup> ISO 17025 – postavlja zahtjeve za tehničku kompetentnost i pouzdanost rezultata ispitivanja i kalibracije. Ključan je za laboratorije koje žele akreditaciju i međunarodno priznate rezultate.

<sup>11</sup> ISO 17020 – definiše zahtjeve za kompetentnost, nepristrasnost i dosljednost u inspekcijskim aktivnostima. Koristi se za akreditaciju organizacija koje obavljaju inspekcijske preglede u raznim sektorima.

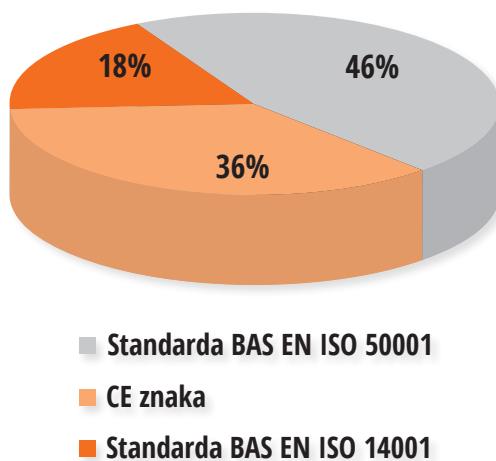
Ključne preporuke uključuju bolju inicijalnu procjenu spremnosti preduzeća, ciljane obuke o tržišnim prednostima standardizacije, unapređenje konsultantskih kapaciteta i kontinuirano praćenje efekata sertifikacije.

Uspješna implementacija standarda direktno doprinosi konkurentnosti preduzeća, a nastavak ovakvih projekata ključan je za jačanje privrede i olakšavanje pristupa međunarodnim tržištima.

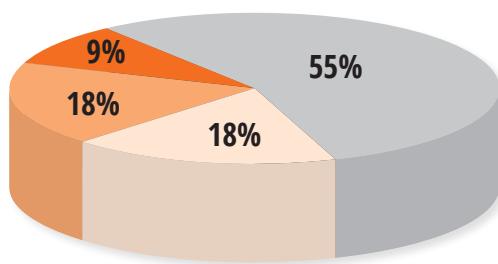
## 6. PRILOZI

### PRILOG 1. ANALIZA ODGOVORA MSP O PRIPREMI I UVODENJU STANDARDA/CE ZNAKA

1. U okviru projekta, vaše preduzeće je bilo uključeno u pripremu za uvođenje:

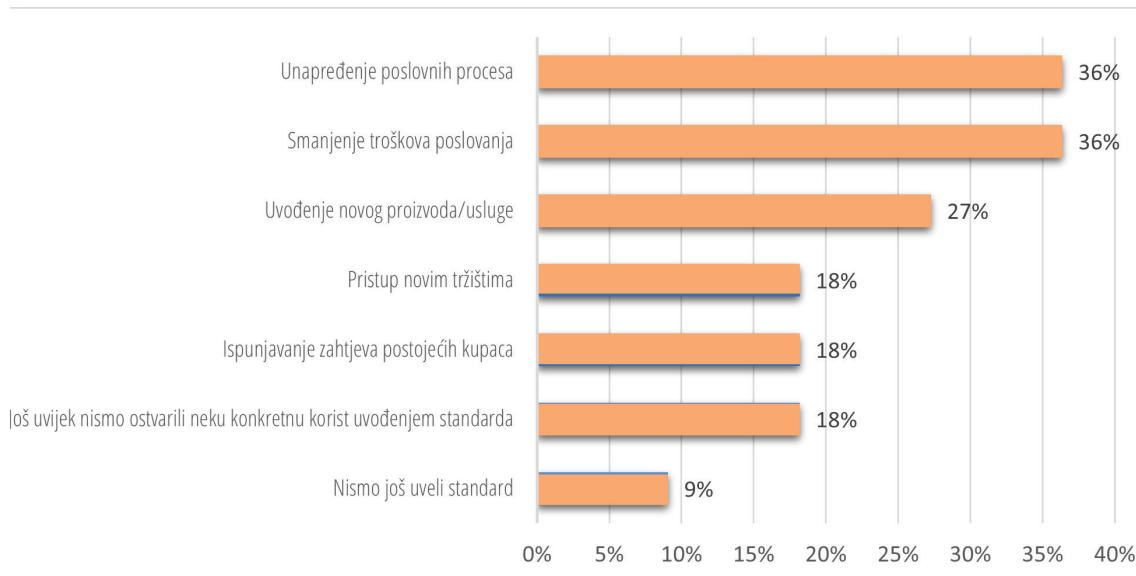


2. Kakav je trenutni status uvođenja standarda/CE znaka u vašem preduzeću?

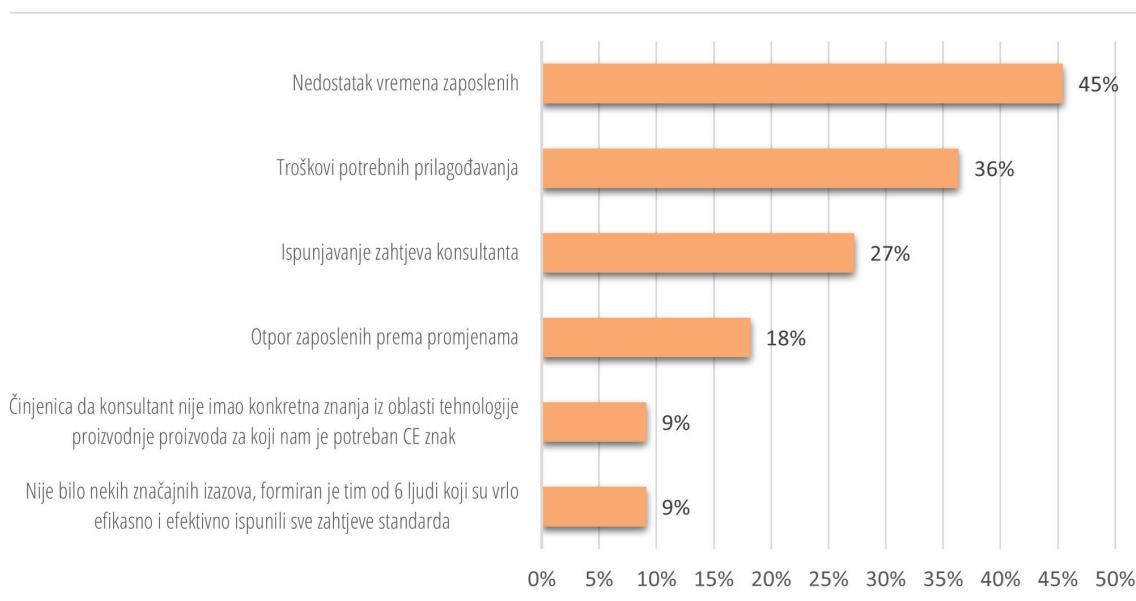


- Standard je već certifikovan/CE znak je već dobijen
- Proces certifikovanja standarda/dobijanja CE znaka se planira u narednom periodu
- Potrebna nam je dodatna podrška za preostale aktivnosti
- Odustali smo od procesa, ali primjenjujemo preporučeni sistem rada

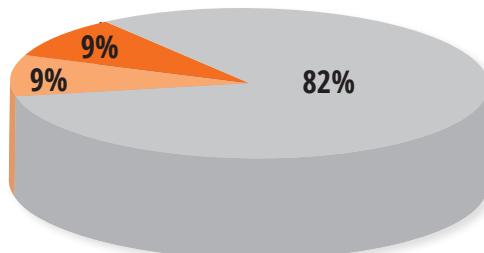
3. Ako ste uvođenjem standarda ostvarili neku konkretnu korist, molimo da navedete u čemu se ona sastoji. (Možete izabrati više odgovora.)



4. Koji su bili najveći izazovi u procesu pripreme za uvođenje standarda? (Možete izabrati više odgovora.)

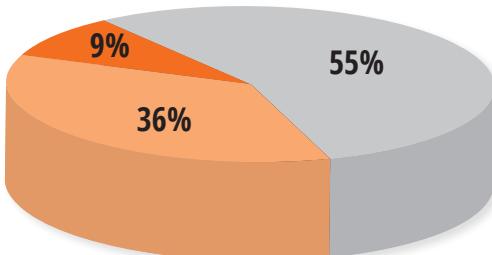


5. Da li biste bili spremni samostalno finansirati uvođenje standarda da nije bilo projekta?



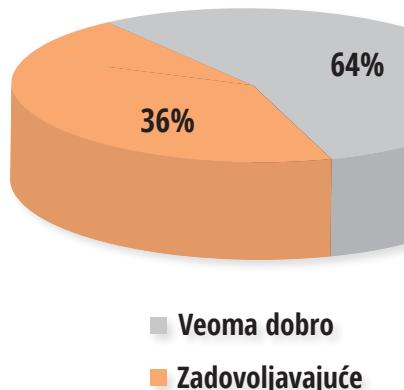
- **Da, ali kasnije**
- **Da, u istom vremenskom periodu**
- **Ne, to bi bilo preveliko finansijsko opterećenje**

6. Kako ocjenjujete kvalitet konsultantske podrške?

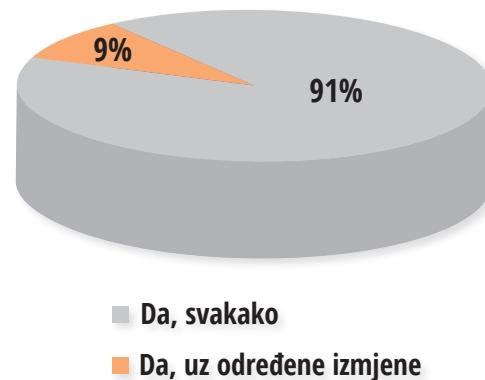


- **Izuzetno profesionalno i korisno**
- **Zadovoljavajuće**
- **Mogla je biti bolja**

7. Kako ocjenjujete komunikaciju i podršku od strane Vanjskotrgovinske/Spoljnotrgovinske komore BiH tokom trajanja projekta?

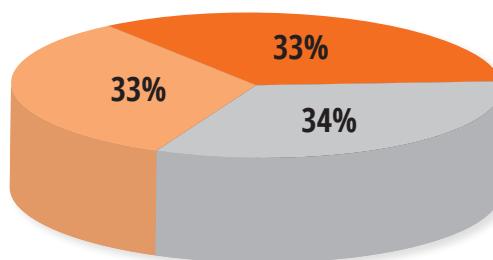


8. Da li biste preporučili drugim preduzećima učešće u sličnim projekima?



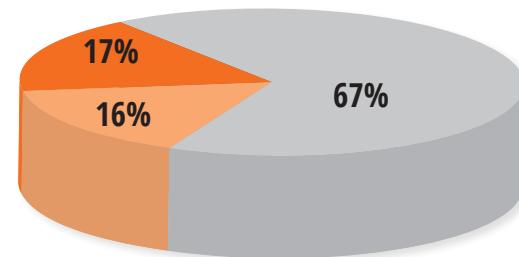
## PRILOG 2. ANALIZA ODGOVORA KONSULTANATA O UVOĐENJU STANDARDA/CE ZNAKA

1. Za uvođenje kojeg standarda ste pripremali MSP?



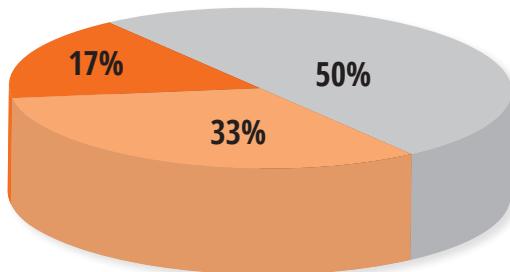
- Standard BAS EN ISO 14001
- Standard BAS EN ISO 50001
- CE znak

2. Kako ocjenujete uključenost rukovodstva i stručnjaka iz preduzeća u proces uvođenja standarda?



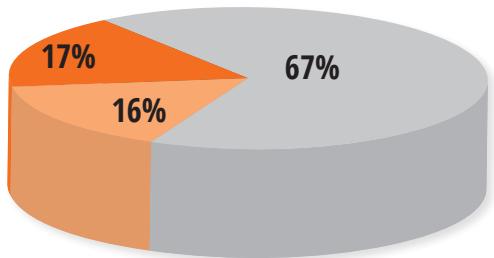
- Solidno (uglavnom su ispunjavali ono što je bilo potrebno)
- Nedovoljno (očekivali su da konsulant skoro sve riješi bez njihovog aktivnog učešća)
- Zavisno, neka preduzeća su solidno učestvovala, a neka su očekivala da sve riješi konsultatnt

3. Kako procjenjujete spremnost preduzeća da izvrši certifikaciju standarda, odnosno ispunji sve zahteve CE znaka?



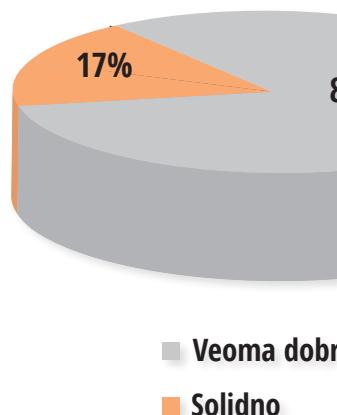
- Mislim da imaju potrebne pretpostavke da to učine u bliskom roku
- Mislim da im treba dodatna podrška da to učine
- Raspolažem informacijama da je to već učinjeno

4. Kako procjenjujete spremnost drugih MSP za uvođenje energetskih standarda i CE značaka? (Možete izabrati više odgovora).



- Znam nekoliko MSP koja bi bila spremna za to ukoliko bi se na sličan način sufinansirala priprema za uvođenje
- Znam nekoliko MSP koja su spremna da sama finansiraju pripremu za uvođenje i certifikaciju
- Nemam dovoljno informacija za ozbiljnu procjenu

5. Kako ocjenjujete upravljanje projektnim aktivnostima od strane VTK/STK BiH (izbor konsultanata i ugovaranje, podrška, praćenje i sl.)?



6. Kako ocjenjujete visinu honorara konsultanata u ovom poslu?







[https://twitter.com/razvojna\\_Eda](https://twitter.com/razvojna_Eda)



[www.facebook.com/Eda.development.agency/](http://www.facebook.com/Eda.development.agency/)



<https://www.linkedin.com/company/enterprise-development-agency-eda>



**eda**  
od 1998

Eda - Agencija za razvoj preduzeća  
Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH  
eda@edabl.org; www.edabl.org  
+387 51 300 241, +387 51 318 838