



# Kako uskladiti aktivnosti Razvojne banke FBiH s njenim ciljevima?

Damir Mehmedbašić

## Razvojna banka Federacije BiH i njeni ciljevi

Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine (RFBFBH) je finansijska institucija koja ima za cilj da sprovede ekonomsku politiku svoje Vlade, ubrza ekonomski razvoj i zapošljavanje preko stimulativnih i diferenciranih kamatnih stopa, prethodno sniženih u odnosu na tržišne kamatne stope.

S trenutnim kapitalom od oko 200 miliona KM i planiranim kapitalom od 400 miliona KM, Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine (RFBFBH) je jedan od rijetkih resursa koje Vlada FBiH može koristiti u borbi protiv siromaštva i nezaposlenosti. S obzirom da bruto društveni proizvod (BDP) u BiH iznosi oko 26 milijardi KM, sredstva koja RFBFBH ima na raspolaganju, nisu zanemariva. RFBFBH je jedan od ključnih mehanizama Vlade FBiH u oblastima za koje komercijalne banke nemaju izraženog interesa kao što su npr. infrastruktura, vodosnabdijevanje, zaštita okoliša i projekti koji zahtijevaju *duži period otplate uz niže kamatne stope*.

Također, s fokusom na koherentniji ekonomski razvoj, strukturalnu i regionalnu uravnoteženost, RFBFBH je osnovana s ciljem da obezbijedi privlačnije uslove finansiranja za obnovu i razvoj malih i srednjih preduzeća.<sup>1</sup>

Ipak, prvi i najvažniji cilj RFBFBH u ovom smislu je borba protiv nezaposlenosti. Zakon o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine, u članu 4. (Ciljevi poslovanja) jasno definiše prvi cilj RFBFBH: finansiranje obnove i razvoja privrede Federacije i povećanje zaposlenosti.

Ne odstupajući značajno od službene stope od oko 40%, nezaposlenost je vjerovatno najveći problem u Bosni i Hercegovini. Ovo je jedna od najvećih brojki vezanih za nezaposlenost ne samo u Evropi, nego i u svijetu. Visoka nezaposlenost predstavlja problem i sa aspekta neiskorištenih ljudskih resursa. Nezaposleni, najčešće

mlade, obrazovane, osobe iz urbanih sredina, mogući su izvor društvenih nemira i političkog nezadovoljstva.

Povećana nezaposlenost i smanjeni lični dohoci, dodatno pojačavaju pesimizam početno stvoren padom ekonomije. Iz ovog razloga, za očekivati je da krediti RFBFBH mogu biti jedno od sredstava koje Vlada može koristiti u stimulisanoj ukupne potražnje u strateškim dijelovima nacionalne ekonomije, posebno u oblastima u kojima se ostale tj. komercijalne banke obično ne smatraju značajnim igračem.

## U čemu je problem? Nedostatak kapaciteta RFBFBH

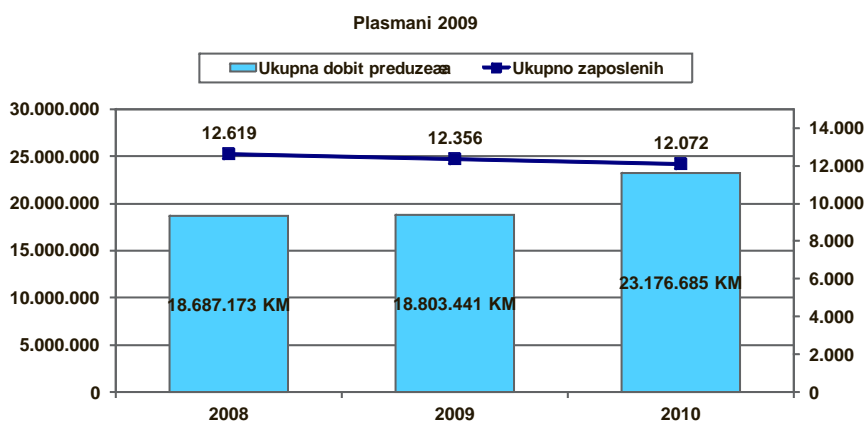
Tekuća kreditna politika RFBFBH nije usklađena sa odredbama Zakona o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine i odredbama Statuta RFBFBH, gdje je jasno rečeno da je glavni cilj RFBFBH povećanje zaposlenosti. RFBFBH djeluje kao bilo koja komercijalna banka tj. fokusirana je samo na profitabilnost i smanjenje rizika kod pojedinih projekata, a nema u vidu ostale aspekte razvojnog bankarstva kao što je npr. povećanje zaposlenosti. Ovi krediti predstavljaju sredstvo isključivo za postizanje finansijskih ciljeva preduzeća tj. povećanja profitabilnosti, bez ikakvog značajnijeg utjecaja na zapošljavanje stanovništva.

Analiza utjecaja postojeće kreditne politike RFBFBH na zaposlenost u Federaciji BiH, pokazala je utjecaj koji su krediti RFBFBH plasirani u 2009. i 2010. imali na broj zaposlenih i profitabilnost populacije od skoro 270 preduzeća koja su dobila kredit RFBFBH u 2009. i 2010. Iz tabele ispod može se vidjeti pad broja zaposlenih u preduzećima koja su dobila kredit od RFBFBH u 2010., odnosno 2009. *Iskazano u procentima, za preduzeća koja su dobila kredit u 2009., promjena u 2010. u odnosu na 2008. iznosi -4,33%, dok ta ista promjena za preduzeća koja su dobila kredit u 2010. iznosi -5,61%.*

Prvi i najvažniji cilj RFBFBH je borba protiv nezaposlenosti - Zakon o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine, član 4. (Ciljevi poslovanja).

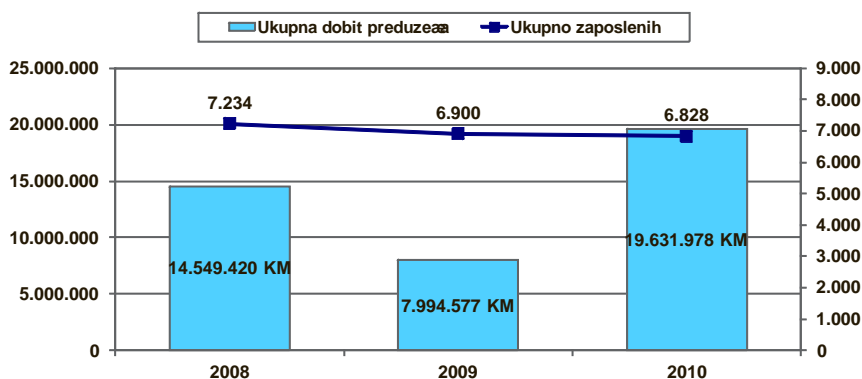
<sup>1</sup> (<http://www.rfbfbh.ba/razvojna/bs/txt.php?id=255>).

**Tabela 1. Broj zaposlenih, prihodi i dobit u 2008., 2009. i 2010. u preduzećima koja su dobila kredit od RBFBiH u 2009.:**



|                        | 2008          | 2009          | 2010          | Promjena u % 2010/2008 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| Ukupan broj zaposlenih | 12.619        | 12.356        | 12.072        | -4,33%                 |
| Ukupna dobit           | 18.687.173    | 18.803.441    | 23.176.685    | 24,02%                 |
| Ukupni prihodi         | 1.404.661.483 | 1.212.722.270 | 1.354.570.866 | -3,57%                 |

**Tabela 2 Broj zaposlenih, prihodi i dobit u 2008., 2009. i 2010. u preduzećima koja su dobila kredit od RBFBiH u 2010.:**



|                        | 2008        | 2009        | 2010        | Promjena u % 2010/2008 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Ukupan broj zaposlenih | 7.234       | 6.900       | 6.828       | -5,61%                 |
| Ukupna dobit           | 14.549.420  | 7.994.577   | 19.631.978  | 34,93%                 |
| Ukupni prihodi         | 666.092.361 | 527.208.847 | 593.281.665 | -10,93%                |

**Tabela 3 Broj ukupno registrovanih zaposlenih lica u Federaciji Bosne i Hercegovine:**

|  | 2008    | 2009    | 2010    | Promjena u % 2010/2008 |
|--|---------|---------|---------|------------------------|
| Ukupan broj evidentiranih zaposlenih lica u Federaciji BiH | 430.745 | 426.197 | 424.598 | -1,43%                 |

Istovremeno, neto dobit u ovim preduzećima je značajno porasla. U preduzećima koja su dobila kredit u 2009. ukupna neto dobit je porasla 24%, a u preduzećima koja su dobila kredit u 2010. neto dobit je porasla 35%. Prihodi su u obje godine stagnirali, što ukazuje da je broj zaposlenih direktno ovisio o prihodima.

U ovom istom periodu, ukupan broj evidentiranih zaposlenih lica u Federaciji Bosne i Hercegovine (ukupna populacija) je smanjen za **1,43%**, što je značajno manje nego u preduzećima koja su dobila kredit RBFBiH.

**Činjenica da se u preduzećima koja su dobila kredit od RBFBiH, broj zaposlenih smanjivao po značajno višoj stopi nego što je to bio slučaj sa ukupnom populacijom, jasno pokazuje totalni neuspjeh RBFBiH u borbi protiv nezaposlenosti.**

Glavni uzrok za ovakav nesuspjeh može biti u tome da trenutni sistem evaluacije kredita Službe interne revizije ne omogućava analizu usklađenosti aktivnosti RBFBiH sa strategijom i ciljevima RBFBiH, nego je glavni fokus usmjeren na profitabilnost investicija i smanjivanje rizika RBFBiH na prihvatljiv nivo, bez da se uzmu u obzir drugi važni aspekti razvojnog bankarstva, kao što je npr. zakonska obaveza RBFBiH da poveća zaposlenost.

**Kako uskladiti aktivnosti RBFBiH s njenim ciljevima?**

U skladu s metodologijom i kriterijima koje su na globalnom nivou razvile najveće svjetske multilateralne razvojne banke i na osnovu činjenice da trenutni sistem evaluacije Službe za internu reviziju ne omogućava procjenu usklađenosti aktivnosti RBFBiH s njenom strategijom i ciljevima, što se također pokazuje u nemogućnosti da RBFBiH analizira utjecaj svojih aktivnosti na nivo zapošljavanja u Federaciji, Razvojnoj banci FBiH predlažem sljedeće:

**Struktura Službe za internu reviziju**

Skupština RBFBiH bi Službi za internu reviziju (SIR) trebala odobriti nadležnosti, koje će joj osigurati značaj i nezavisnost. Skupština bi po svom mandatu nadgledala rad Službe za internu



reviziju, a nadležnosti SIR trebaju omogućiti da su linija izvještavanja, osoblje, budžet i funkcije SIR organizaciono nezavisne od operativnih, upravnih i strateških odjeljenja. Nadalje, ovim nadležnostima bi bilo određeno da Skupština donosi konačnu odluku o (1) zapošljavanju i trajanju angažmana Direktora i osoblja SIR; (2) uslovima angažovanja Direktora SIR i načinu izvještavanja; (3) ocjenjivanju direktora i osoblja SIR i povećanju plate i (4) budžetu SIR.

Nadležnostima bi se SIR trebalo omogućiti da svoje izvještaje dostavlja Skupštini RFBiH, nakon što ih pregleda i komentariše Uprava, no bez potrebe da Uprava sadržaj odobri ili obim izvještaja na neki način ograniči.

### Vremenski okvir za reviziju, populacija, pokrivenost i uzorak

Uzimajući u obzir informacije o dozrelosti projekata koje SIR dostavljaju druga odjeljenja, SIR bi trebala odrediti populaciju iz koje će se na godišnjoj osnovi izabrati investicije za reviziju. Ova populacija se sastoji od investicija koje će u toku godine dostići *ranu operativnu zrelost*. Finansirani projekat do rane operativne zrelosti dolazi kada je (a) u velikoj mjeri završen, (b) projekat je preduzeću generisao najmanje 18 mjeseci operativnih prihoda (c) RFBiH je primila najmanje jedan set ovjerenih godišnjih finansijskih izvještaja, kojima je pokriveno 12 mjeseci operativnih prihoda koje je generisao projekat.

Godišnji kontrolni izvještaj (GKI) bi trebao biti pripremljen na osnovu slučajnog, reprezentativnog uzorka, dovoljno velikog za stvaranje *trogodišnjeg kombinovanog rolovanog uzorka*, sa stopom pouzdanosti od 95% i mogućom greškom uzorka koja neće prelaziti  $\pm 5$  postotnih poena.

### Vodič, izvršenje i nezavisna ocjena

U dogovoru sa operativnim odjeljenjima, SIR bi trebala pripremiti, usavršiti i podijeliti Vodič za pripremu Godišnjih kontrolnih izvještaja (GKI), koji će biti dovoljno detaljan da osigura dosljednost i objektivnost u obimu implementacije, analize i ocjene. Vodič bi trebao sadržiti i upute za ocjenjivanje s mjerilima i primjerima standardnih izvještaja koji uključuju i matricu za ocjenjivanje aktivnosti.

Kad je riječ o obimu, GKI bi minimalno trebali uključivati tri dimenzije: **razvoj ili ishod poslovnog procesa u mjeri kojom je projekat ostvario** "rezultate na terenu", u odnosu na misiju i ciljeve RFBiH; **profitabilnost investicije RFBiH** (doprinos RFBiH profitabilnosti preduzeća); **i kvalitet rada RFBiH** (također poznat i kao operativna efektivnost ili kvalitet implementacije).

### Indikatori i mjerila za dimenzije razvoj ili ishod poslovnog procesa, profitabilnost investicije i kvalitet rada

Pri analizi dimenzije **razvoja ili ishoda poslovnog procesa**, za svaki od indikatora razvoja ili ishoda poslovnog procesa, uzima se u obzir održivost rezultata.

Indikatori ove dimenzije su zasnovani na: *doprinosu plasmana poslovnom uspjehu preduzeća*, mjereno dobiti nakon poreza i *doprinosu plasmana drugim poslovnim ciljevima* preciziranim prilikom odobrenja plasmana, kao što su npr. *doprinos plasmana ekonomskom razvoju i povećanju zaposlenosti*, *doprinos plasmana razvoju privatnog sektora u zemlji*, *doprinos efikasnosti tržišta kapitala i doprinos razvoju tržišne ekonomije*. Aktivnosti se ne analiziraju samo direktnim ekonomskim troškovima i dobiti vlasnika i ulagača, nego i ekonomskim troškovima i dobiti klijenata, zaposlenika, Vlade, dobavljača, lokalnih stanovnika itd.

**Profitabilnost investicije** RFBiH se mjeri bruto profitom investicije (neto iznosom nakon troškova finansiranja i provizije, ali bez administrativnih troškova) s mjerilima za ocjenjivanje zasnovanim u odnosu na odgovarajuće standarde RFBiH za najmanji očekivani zadovoljavajući ishod, ustanovljen prilikom odobrenja plasmana. Ocjena za **kvalitet rada** RFBiH je dijelom zasnovana na *kvalitetu praćenja i nadgledanja*, tj. s količinom efikasnošću RFBiH sprovodi svoje aktivnosti nakon odobrenja plasmana, a dijelom na *ulozi i doprinosu RFBiH*, tj. kvalitetu doprinosa RFBiH od odobrenja do momenta evaluacije. U ovom smislu ocjena plasmana uzima u obzir usklađenost aktivnosti sa osnovnim operativnim principima, kao što su doprinos RFBiH izgradnji kapaciteta klijenta (ukoliko je relevantno), usklađenost aktivnosti sa korporativnom i sektorskom strategijom RFBiH i zadovoljstvom klijenta kvalitetom usluge RFBiH.



**Damir Mehmedbašić,** Rođen u Mostaru 1979. gdje je završio osnovnu i srednju školu. PhD kandidat na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, završio je MBA studije Univerziteta u Delaware-u i magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu. Završio je i studij politologije na Fakulteta političkih nauka u Sarajevu. Izvšni direktor Fondacije CPI od jula 2010 godine.



Fond  
otvoreno društvo  
Bosna i Hercegovina

Fond otvoreno društvo BiH pokrenuo je Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika početkom 2004. godine. Osnovni cilj programa je unaprijeđenje istraživanja i analize javnih politika kako bi se potaknuo argumentovani dijalog i razvio takav način donošenja odluka u oblasti javnih politika koji će počivati na relevantnim informacijama i realnim opcijama.

Program obuhvata edukaciju iz oblasti istraživanja javnih politika, stipendije za istraživanje i mentorstvo u toku istraživanja. Do sada je, u okviru ovog programa, stipendiran 81 istraživač.

Sva istraživanja su dostupna na [www.soros.org.ba](http://www.soros.org.ba).

Revizija kvaliteta rada RBFBiH bi se trebala sprovesti nezavisno od revizije razvoja ili ishoda poslovnog procesa i profitabilnosti investicije RBFBiH. Ova analiza bi trebala biti zasnovana na mjerilima dobre prakse preduzeća i odražava kvalitet doprinosa RBFBiH dobrim ili lošim rezultatima, a ne znači dobar ili loš rezultat sam po sebi.

### Godišnji izvještaji i transparentnost procesa

SIR bi trebala pripremiti godišnji izvještaj upućen rukovodstvu RBFBiH, osoblju i Skupštini. U godišnjem izvještaju bi se, između ostalog, trebali naći sintetizirani ovjereni nalazi svih sačinjenih i revidiranih GKI u datom periodu.

U godišnjem izvještaju se na osnovu nalaza revizije sastavljaju preporuke Upravi i Skupštini RBFBiH. SIR bi trebala arhivirati svaku preporuku koju uputi Upravi RBFBiH. SIR bi u redovnim vremenskim razmacima (barem svake tri godine) trebala izvještavati Upravu i Skupštinu RBFBiH o kvaliteti i efikasnosti sistema revizije RBFBiH, uključujući sistem ocjenjivanja aktivnosti i rada SIR, kao i primjene lekcija naučenih u novim operacijama. Pored toga, SIR bi u redovnim vremenskim razmacima trebala Upravi i Skupštini podnositi izvještaj o usklađenosti mjerila i praksi RBFBiH s međunarodnim standardima.

### Prepoznavanje lekcija, širenje i garancija primjene lekcija

Lekcije bi trebale biti sažete, prilagođene i povezane s materijalnim činjenicama koje su se pojavile tokom revizije, tako da se na pojedinačnoj osnovi lako može utvrditi njihova povezanost s novim aktivnostima. Fokus i odabir bi se trebao zasnivati na onom što je RBFBiH trebala uraditi kako bi dobila bolje rezultate svojih aktivnosti. Nalaze i lekcije izvučene iz revizije rada RBFBiH, SIR bi trebala učiniti dostupnim osoblju banke. Također, SIR bi trebala obezbijediti osoblju RBFBiH niz proizvoda i specijalnih studija koji bi se bavili nalazima GKI i godišnjim izvještajima, a koji bi bili jednostavni za korištenje.

Odgovornost rukovodioca operativnih odjeljenja je da osiguraju da se lekcije iz prethodnih perioda sistemski istraže, identificiraju i primjene u novim aktivnostima. U svom izvještaju o go-

dišnjem procesu revizije, SIR analizira i podnosi Upravi i Skupštini dostupne činjenične nalaze na osnovu kojih se može utvrditi stupanj do kojeg su ove lekcije ugrađene u novim aktivnostima banke.

### Objavlivanje rezultata revizije

Politika objavljivanja nalaza revizije RBFBiH bi trebala biti eksplicitna, usklađena sa općom politikom objavljivanja RBFBiH i trebala bi se odnositi na sve nalaze revizije. Politika RBFBiH vezana za objavljivanje materijala bi se trebala nalaziti na web stranici SIR, gdje bi posebno bili istaknuti izuzeci primjenjivi na izvještaje o reviziji. SIR bi trebala pripremiti i postaviti na web stranicu RBFBiH sažetak godišnjeg izvještaja u kom su ukratko i precizno navedeni osnovni nalazi, uključujući rezultate, profitabilnost i profile ocjena kvalitete rada, reprezentativnost uzorka, kriterije ocjenjivanja, mjerila i usklađenost s međunarodnim standardima. Nakon prikladnog skraćivanja u svrhu zaštite komercijalne poverljivosti, SIR bi trebala objaviti sumirane verzije izvještaja o reviziji.<sup>2</sup>

### Literatura

Agencija za finansijske, informatičke i posredničke usluge, finansijski podaci o kompanijama za 2011

Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine  
Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine, podaci o plasmanima

<http://www.rbfbih.ba/razvojna/bs/txt.php?id=301>

Zakon o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine

Statut Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine

Multilateral Development Banks Evaluation Cooperation Group, Working Group on Private Sector Evaluation (WGPSE) (2009), MDB-ECG Good-Practice Standards for Evaluation of Private Sector Investment Operations, Treće izdanje

<sup>2</sup> Str.1-24, Multilateral Development Banks Evaluation Cooperation Group, Working Group on Private Sector Evaluation (WGPSE) (2009), MDB-ECG Good-Practice Standards for Evaluation of Private Sector Investment Operations, treće izdanje