



# Nadzor poslovanja Razvojne banke Bosne i Hercegovine

Damir Mehmedbašić

## Sadržaj

<b>1. Sažetak</b>	<b>1</b>
<b>2. Uvod</b>	<b>2</b>
<b>3. Opis problema</b>	<b>3</b>
3.1. Istorija razvojnih banaka i trenutna situacija	<b>3</b>
3.2. Struktura RFBiH	<b>3</b>
3.2.1. Skupština	<b>3</b>
3.2.2. Nadzorni odbor	<b>4</b>
3.2.3. Uprava	<b>5</b>
3.2.4. Odbor za reviziju	<b>5</b>
3.2.5. Interna revizija	<b>5</b>
3.3. Ciljevi RFBiH	<b>5</b>
3.4. Nezaposlenost	<b>6</b>
3.5. Nedostatak kapaciteta bosanskohercegovačkih preduzeća	<b>7</b>
3.6. Nedostatak kapaciteta Razvojne banke Bosne i Hercegovine	<b>7</b>
<b>4. Politike za usklađivanje aktivnosti Razvojne banke s njenim ciljevima</b>	<b>10</b>
4.1. Struktura Službe za internu reviziju	<b>10</b>
4.2. Vremenski okvir za reviziju, populacija, pokrivenost i uzorak	<b>11</b>
4.3. Vodič, izvršenje i nezavisna ocjena	<b>11</b>
4.3.1. Indikatori i mjerila za dimenzije razvoj ili ishod poslovnog procesa, profitabilnost investicije i kvalitet rada	<b>12</b>
4.3.2. Standardni dodaci	<b>13</b>
4.4. Godišnji izvještaji i transparentnost procesa	<b>13</b>
4.5. Prepoznavanje lekcija, širenje i garancija primjene lekcija	<b>14</b>
4.6. Objavljivanje	<b>14</b>
<b>5. Zaključci i preporuke</b>	<b>15</b>
<b>Dodatak 1</b>	<b>18</b>
<b>Dodatak 2</b>	

## Sažetak

Na osnovu kvantitativne analize aktivnosti Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine, institucije prevashodno stvorene u svrhu borbe protiv nezaposlenosti u Federaciji Bosne i Hercegovine, ovaj prijedlog otvara niz opcija i preporuka koje imaju za cilj unapređenje i nadzor jedne od najvažnijih organizacija, strateški oformljene za borbu protiv siromaštva u FBiH. Predložene opcije su posebno kreirane kako bi skrenule pažnju na odnos RFBiH prema malim i srednjim preduzećima koja su potencijalno najveći pokretač zapošljavanja u FBiH. Ovim se podrazumijevaju određeni koraci koji bi se trebali preduzeti kako bi se unaprijedila efikasnost RFBiH pri postizanju njenih ciljeva, a prije svega smanjenja stope nezaposlenosti u FBiH. Nadalje, u svrhu poboljšanja sistema revizije RFBiH, sastaviću niz preporuka Nadzornom odboru RFBiH.

## 2. Uvod

Razvojne banke su finansijske institucije, uglavnom fokusirane na privredu putem obezbjeđivanja kapitala s dugim rokom otplate, a koje finansira Vlada. Razvojne banke finansiraju projekte preko dugoročnih kredita plasiranih po stopama nižim od tržišnih i grantovima. Uprkos činjenici da su razvojne banke imale značajnu ulogu u procesu industrijalizacije u Evropi i Japanu, trenutno postoji mišljenje da savremeno razvojno bankarstvo, posebno u manje razvijenim zemljama, nije uspjelo ponoviti uspjeh njegovih prethodnika. Rasprostranjeni primjeri lošeg upravljanja i korupcije su samo neki od faktora koji su doprinijeli lošim rezultatima.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Armendariz de Aghion, "Development Banking" Journal of Development Economics, 58 (1999), 83-100

Identično s glavnom misijom ostalih razvojnih banaka, Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine 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 (RFBFH) 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 RFBFH ima na raspolaganju nisu zanemariva.

Ova banka je osnovana Zakonom o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine i započela je sa aktivnostima 8. jula 2008. kao nasljednica Investicijske banke Federacije Bosne i Hercegovine, koja je bila aktivna od 1997. RFBFH 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, RFBFH je osnovana s ciljem da obezbijedi privlačnije uslove finansiranja za obnovu i razvoj malih i srednjih preduzeća.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> (<http://www.rfbih.ba/razvojna/bs/txt.php?id=255>).

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.

Glavni cilj ovog prijedloga je između ostalog, bolje razumijevanje usklađenosti aktivnosti RFBFH sa zahtjevima koji su joj određeni Zakonom i Statutom tj. povećanjem zaposlenosti.

Za ovo istraživanje, kreirao sam bazu podataka preduzeća koja su dobila kredit od RFBFH u 2009. i 2010., njihovom finansijskom poslovanju, broju zaposlenih u 2008., 2009., 2010. i pokušaću odgovoriti na pitanje: Kakav je bio efekat kredita koje je isplatila RFBFH na broj zaposlenih i profitabilnost u ovim preduzećima? Pretpostavljajući da su transparentnost i načelo odgovornosti razvojnih banaka važan aspekt u dostizanju ciljeva organizacije, na osnovu intervjua s članovima Službe za internu reviziju, sastaviću niz preporuka Nadzornom odboru RFBFH.



### 3. Opis problema

#### 3.1. Istorija razvojnih banaka i trenutna situacija

Najstarija Vladina finansijska institucija je Societe General de Belgique koju je osnovao holandski kralj William I. Ova institucija je stvorena 1822. kako bi finansirala troškove države Belgije, jer se smatralo da je Belgija premalena da bi bila ekonomski samoodrživa. Međutim, nakon belgijske revolucije 1830., ova institucija je započela s kreditiranjem brze industrijalizacije u Belgiji. U ovom smislu je također važno stvaranje institucija kao što je Credit Mobilier koju su osnovali Saint Simonijanci. Francuska ekonomija se u 19. stoljeću ubrzano modernizovala, a u procesu je učestvovala i banka Credit Mobilier koja je javnom prodajom dionica stekla kapital za investicije u željeznički sistem. Kasnije je zbog nedostatka dugoročnog finansiranja ovaj model korišten ne samo u evropskim, nego azijskim i američkim finansijskim institucijama. Industrijska banka Japana (IBJ) osnovana je 1902. i bila je među prvim finansijskim institucijama koja je prodala obveznice privatnim investitorima, prije svega korporativnim bankama, što je omogućilo da korporativni bankari svoja iskustva u dugoročnom finansiranju prenesu na IBJ.

Nakon Drugog svjetskog rata osnovane su mnoge međunarodne i multinacionalne razvojne banke. Neke od njih igraju značajnu ulogu i danas npr. Međunarodna banka za obnovu i razvoj (1945), Evropska investicijska banka (1958), Afrička razvojna banka (1964), Azijska razvojna banka (1966) itd.

U 21. stoljeću neke razvojne banke dugoročno ne kreditiraju industrijske projekte i nova preduzeća iz dva osnovna razloga. Prvo, nisu u stanju da podnesu rizik kreditiranja novih preduzeća u sektorima koji su manje ili više nepoznati. Drugo, ne posjeduju specijalizirana iskustva potrebna za kontrolu veće rizičnosti dugoročnih investicija. Prema modelu koji su 1995. razvili Dewatripont i Maskin, mek pristup u ograničenosti budžeta, drugim riječima bezuvjetna Vladina pomoć, drži banke nemotivisanim da prenose nova iskustva. Stoga, Vladine subvencije razvojnim bankama bi trebale biti uslovljene usmjerenjem investicija prema "privilegovanim" sektorima ili određenim ciljevima koje država nastoji postići. Uobičajeno je da su ovo nova preduzeća ili industrijski sektori u koje privatne finansijske institucije ne investiraju. U drugu ruku, ukoliko su državni podsticaji bezuslovni, u razvojnim bankama neće postojati motiv za sticanjem nove ekspertize, nova znanja se neće prenositi i pojavice se problem nedovoljnog monitoringa, evaluacije, što može imati za posljedicu neefikasnost projekata.<sup>3</sup>

#### 3.2. Struktura RFBiH

Organi RFBiH su: Skupština, Nadzorni odbor, Uprava, Odbor za reviziju i Služba interne revizije.

##### 3.2.1. Skupština

Skupštinu banke čini Vlada Federacije. Premijer Vlade Federacije je "ex officio" predsjednik Skupštine.

Skupština je odgovorna za sljedeće:

- Strategiju i planove poslovanja i razvoja;

<sup>3</sup> Janos Kornai, Eric Maskin, Gerard Roland, Understanding the Soft Budget Constraint, Journal of Economic Literature Vol. XLI (Decembar 2003.) str. 1095–1136

- Finansijske izvještaje Banke, raspored ostvarene dobiti i pokrivanje gubitaka;
- Zahtjeve za uplate (povećanje) osnovnog kapitala;
- Izbor i opoziv članova Nadzornog odbora;
- Mjere kontrole i nadzora nad vođenjem poslova;
- Donošenje i izmjenu Statuta Banke;

Statut Banke određuje način rada i dinamiku sjednica Skupštine. Skupština se redovno održava najmanje jednom godišnje.

### 3.2.2. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor broji sedam članova. Nadzorni odbor sačinjavaju predsjednik i šest članova koje imenuje i razrješava Skupština na prijedlog Federalnog ministarstva finansija. Predsjednik i članovi Nadzornog odbora imenuju se istovremeno na period od pet godina.

Ista osoba može biti imenovana za predsjednika ili člana Nadzornog odbora najviše dva puta uzastopno. Predsjednik i članovi Nadzornog odbora mogu biti razriješeni i prije isteka mandata na lični zahtjev ili u slučaju da ne postupaju u skladu sa zakonom ili aktima Banke, zloupotrijebe svoj položaj ili nastupe druge okolnosti nespojive s vršenjem dužnosti u Nadzornom odboru. Predsjednik i članovi Nadzornog odbora ne mogu biti članovi organa nadzora, upravljanja i rukovođenja bilo koje komercijalne banke.

Nadzorni odbor za svoj rad odgovara Skupštini i odgovoran je za sljedeće:

- Imenuje i opoziva članove Uprave;
- Daje ovlaštenja za pojedine programe;
- Nadzire poslovanje Banke;
- Nadzire rad Uprave;
- Utvrđuje poslovne ciljeve i strategiju poslovanja Banke;
- Utvrđuje prijedloge strategije održavanja visine, vrste i rasporeda kapitala;
- Donosi strategiju rizika i rizični profil Banke, te osigurava provođenje politika i procedura za upravljanje rizicima;
- Usvaja izvještaje Uprave o poslovanju Banke po polugodišnjem i godišnjem obračunu s bilansom stanja i bilansom uspjeha kao i sve druge izvještaje iz svoje nadležnosti;
- Usvaja godišnji izvještaj interne i vanjske revizije;
- Podnosi Skupštini na razmatranje i usvaja prijedlog godišnjeg izvještaja o poslovanju Banke sa finansijskim izvještajem i izvještajima interne i eksterne revizije, izvještaj o radu Nadzornog odbora i Odbora za reviziju, plan poslovanja Banke za narednu poslovnu godinu;
- Imenuje i razrješava Odbor za reviziju i Glavnog internog revizora Banke;
- Imenuje i razrješava Kreditni odbor, na prijedlog Uprave Banke;
- Predlaže raspodjelu dobiti i način pokriva gubitaka;
- Donosi uputstva i druga akta za provođenje kreditne politike;
- Donosi poslovničke o radu Nadzornog odbora i Odbora za reviziju, te druge opće i interne akte Banke poslovne i druge politike i procedure;
- Formira povremene komisije i utvrđuje njihov sastav i zadatke;
- Osigurava provođenje odgovarajuće interne i eksterne revizije;
- Odlučuje o pitanjima koja Zakonom ili Statutom Banke nisu data na odlučivanje drugom organu Banke.



Sjednica Nadzornog odbora održava se prema potrebi, a najmanje jednom u tri mjeseca. Za održavanje sjednice potrebna je dvotrećinska većina ukupnog broja članova, a za donošenje odluka Nadzornog odbora potrebna je prosta većina ukupnog broja članova.

### 3.2.3. Uprava

Uprava organizira rad i rukovodi poslovanjem Banke. Upravu čine predsjednik, potpredsjednik Uprave i izvršni direktori. Predsjednika i potpredsjednika Uprave, te izvršne direktore imenuje i razrješava Nadzorni odbor. Predsjednik predsjedava Upravom, rukovodi poslovanjem, zastupa i predstavlja Banku, izvršava odluke Nadzornog odbora i Odbora za reviziju, te odgovara za zakonitost poslovanja. Predsjednik Uprave može prenijeti dio ovlaštenja na druga lica. Mandat predsjednika Uprave je četiri godine i može biti obnovljen jedanput. Za vrijeme odsutnosti ili u slučaju spriječenosti predsjednika Uprave, Banku predstavlja i zastupa potpredsjednik Uprave. Potpredsjednik Uprave imenuje se za isti period na koje je imenovan predsjednik Uprave. Izvršne direktore imenuje i razrješava Nadzorni odbor na prijedlog predsjednika Uprave na period za koji je imenovan predsjednik Uprave.

### 3.2.4. Odbor za reviziju

Banka ima Odbor za reviziju koji imenuje i razrješava Nadzorni odbor. Odbor za reviziju sačinjavaju predsjednik i četiri člana koji se imenuju istovremeno na period od četiri godine. Isto lice može biti imenovano za predsjednika ili člana Odbora za reviziju najviše dva puta uzastopno.

Odbor za reviziju:

- Odgovoran je za provođenje vanjske revizije;
- Prezentira finansijske izvještaje Nadzornom odboru;
- Nadgleda poslove interne revizije;
- Vršiti reviziju finansijskog poslovanja Banke na zahtjev Nadzornog odbora i o tome dostavlja izvještaj Nadzornom odboru.

### 3.2.5. Interna revizija

Banka ima Službu interne revizije (SIR) kojom rukovodi Glavni interni revizor (Interni revizor). Odluku o imenovanju i razrješavanju internog revizora donosi Nadzorni odbor. Interni revizor odgovoran je za: identifikaciju, praćenje i ocjenu rizika u poslovanju, provjeru da li je u Banci uspostavljen adekvatan sistem interne kontrole koji osigurava da se rizicima upravlja na način kojim se rizici smanjuju na prihvatljivu mjeru, praćenje usklađenosti poslovanja Banke sa zakonom, drugim propisima i općim aktima, te praćenje i ocjenu efikasnosti uspostavljenih poslovnih operacija u Banci. U provođenju svojih nadležnosti interni revizor mora imati ovlaštenja za neograničen i neometan rad. Interni revizor saraduje sa Odborom za reviziju, a za svoj rad odgovara Nadzornom odboru.<sup>4</sup>

## 3.3. Ciljevi RBFBiH

Prema Zakonu o Razvojnoj banci Federacije BiH, ciljevi poslovnih aktivnosti Banke u okviru njenih nadležnosti su sistemski, održiv i ravnomjeran ekonomski i društveni razvoj Federacije u skladu sa općim strateškim ciljevima Federacije, a odnose se prvenstveno na:

- Finansiranje obnove i razvoja privrede Federacije i povećanje zaposlenosti;

<sup>4</sup> Zakon o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine

- Finansiranje privredne infrastrukture;
- Finansiranje unaprijeđenja poljoprivredne proizvodnje;
- Finansiranje ruralnog razvoja i poticanje izgradnje modernih poljoprivredno-turističkih se-ljačkih gazdinstava i razvoj ruralnog turizma;
- Finansiranje podsticanja izvoza;
- Unapređenje obrazovanja i uvođenje novih tehnologija i inovacija poslovnih metoda;
- Podrška razvoju malog i srednjeg poduzetništva;
- Osiguranje izvoza roba i usluga iz Federacije od netržišnih rizika;
- Međunarodna promocija razvojnih mogućnosti Federacije;
- Unapređenje zaštite životne okoline;
- Stvaranje jedinstvenog ekonomskog prostora;
- Stvaranje proizvodnih lanaca domaćih proizvoda;
- Ravnomjerni razvoj kantona Federacije.

Novčana sredstva RBFBiH su osigurana budžetom Federacije i to u "Posebnom dijelu Budžeta - plan razvojnih programa", koji se prema programima resornih ministarstava finansiraju iz budžeta. Banka ne posluje sa primarnim ciljem ostvarivanja dobiti, ali u okvirima utvrđenih razvojnih ciljeva i razvojnih uvjeta finansiranja primjenjuje osnovne principe rentabilnosti, likvidnosti i sigurnosti plasmana.<sup>5</sup>

### 3.4. Nezaposlenost

<sup>5</sup> Zakon o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine

Sa udarima svjetske finansijske krize iz 2008. i najnovije evropske recesije, ekonomske aktivnosti u Bosni i Hercegovini su u opadanju. Očekivani rast u 2012. je oko 0,5 %. Značajno javno zaduživanje u posljednjih nekoliko godina je ugrozilo fiskalnu stabilnost. S najvećom otplatom kredita u 2014., od oko 300 miliona KM samo za kredite MMF-a, ekonomska perspektiva u BiH je prilično slaba. Pored ostalih posljedica svjetske i posljednje evropske recesije, postoji mogućnost pada Vladinih prihoda i daljnjeg smanjivanja stope privatnih investicija.

Stopa nezaposlenosti od 40 %, oko 20 % stanovništva koje živi ispod granice siromaštva i 40% koje živi na granici siromaštva, čine stvaranje radnih mjesta i prihoda najpoželjnijim ciljem. S kapitalom od oko 400 miliona KM, Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine je jedan od rijetkih resursa koje Vlada FBIH može koristiti u borbi protiv siromaštva i nezaposlenosti.

S obzirom da je bosanska valuta (Konvertibilna marka) vezana za euro preko currency board-a po stopi od 1.95583 KM za 1 euro, monetarna politika kao jedan od najvažnijih oruđa u borbi protiv nezaposlenosti nije na raspolaganju donosiocima odluka u BiH. Na drugoj strani, fiskalna politika je na mnogo načina opterećena veoma visokim socijalnim davanjima u svrhu očuvanja krhkog društvenog mira. To znači da za podizanje ukupne potražnje, glavni bosanski ekonomisti imaju ograničene mogućnosti.

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

S druge strane, ukoliko krediti RBFBiH budu plasirani kao uobičajeni komercijalni krediti kojima



se finansira privatni sektor, može se dogoditi da ovi krediti budu samo sredstvo za postizanje finansijskih ciljeva preduzeća tj. povećanja profitabilnosti, bez ikakvog značajnijeg utjecaja na zapošljavanje stanovništva.

### **3.5. Nedostatak kapaciteta bosanskohercegovačkih preduzeća**

U Bosni i Hercegovini trenutno je registrovano oko 102,000 preduzeća (uključeni su i obrtnici). Preko 90% registrovanih preduzeća su mala preduzeća, što znači da ne zapošljavaju više od 10 zaposlenika i imaju godišnji prihod manji od milion eura. Mnoga od njih se bave poljoprivredom, proizvodnjom hrane, obradom lakih i srednje teških metala, plastike i drveta. Ova preduzeća zapošljavaju trećinu od oko 694,000 (426,000 muških; 268,000 žena) registrovanih zaposlenih radnika u BiH. U suštini, mala preduzeća su potencijalno glavni nosioci zapošljavanja u Bosni i Hercegovini.

Međutim, ekonomska perspektiva malih i mikropreduzeća u BiH, kao i njihovih porodica nije nimalo sjajna. Mnoga bosanska mala i mikropreduzeća preživljavaju na malim dohocima od svojih proizvodnih aktivnosti. Nadalje, usljed naglih promjena cijena i pod stalnom prijetnjom šokova na tržištu, njihovi prilivi nisu stabilni. Mnoga od njih su preopterećena skupim kreditima komercijalnih banaka i funkcionišu na granici formalne ekonomije.

Glavni uzročnici kroničnog zaostajanja u kompetitivnosti i sporog poslovnog razvoja unutar bosanske preduzetničke zajednice su nedostatak kapaciteta, prije svega ljudskih resursa, infrastrukture i marketinških sposobnosti. Nizak stepen osvještenosti rukovodioca preduzeća o važnosti međunarodno priznatih standarda kvaliteta, brand management-a (npr. razvoja proizvoda i dizajna) i operativnog management-a (pakovanja i transporta) spriječavaju bosanska preduzeća da dođu do inostranih tržišta, a posebno tržišta Evropske unije. Slika o lošem kvalitetu bosanskih proizvoda je prepreka čak i na domaćem tržištu, gdje u skoro svim kategorijama bosanska preduzeća konstatno gube tržišne udjele. Značajan trgovinski deficit je i dalje problem za BiH (6.5 milijardi KM trgovinskog deficita u 2010., što je skoro 25% BDP-a, stepen pokrivenosti izvoza uvozom je oko 53%).

Uz adekvatnu tehničku pomoć ili obuku, u BiH se mogu stvoriti prilike za otvaranje radnih mjesta samom zamjenom proizvoda koji se trenutno uvoze, a koji se mogu efikasno proizvoditi u domaćim preduzećima. Praćenjem metoda vezanih za kvalitet i standarde, nova tržišta mogu se mogu osvojiti, a stara ponovo preuzeti.

### **3.6. Nedostatak kapaciteta Razvojne banke Bosne i Hercegovine**

U ovom prijedlogu polazimo od hipoteze da krediti koje je plasirala RFBFBiH nisu plasirani u skladu sa odredbama Zakona o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine i odredbama Statuta RFBFBiH, gdje je jasno rečeno da je glavni cilj RFBFBiH povećanje zaposlenosti. Pokazaću da RFBFBiH djeluje kao bilo koja komercijalna banka tj. da je fokusirana samo na profitabilnost i smanjenje rizika kod pojedinih projekata, a da nema u vidu ostale aspekte razvojnog bankarstva kao što je npr. povećanje zaposlenosti.

Analizom utjecaja postojeće kreditne politike RFBFBiH na zaposlenost u Federaciji BiH, izmjeriću utjecaj koji su krediti RFBFBiH plasirani u 2009. i 2010. imali na broj zaposlenih i profitabilnost populacije od skoro 270 preduzeća koja su dobila kredit RFBFBiH u 2009. i 2010.

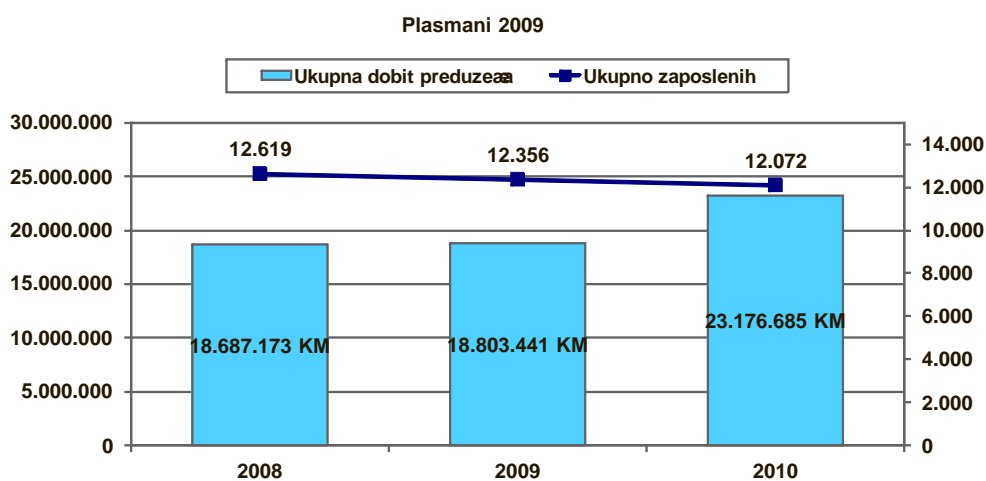
Statistički ću uporediti promjenu broja zaposlenika u preduzećima nakon plasmana RFBiH s promjenom u broju zaposlenih u cijeloj BiH, kako bi ustanovili da li je promjena u broju zaposlenih kod preduzeća koja su dobila kredit RFBiH drugačija od promjene broja zaposlenih u ukupnoj populaciji Bosne i Hercegovine.

Za ovaj prijedlog sam napravio bazu podataka svih preduzeća koja su dobila kredit RFBiH u 2009. i 2010. (oko 270 preduzeća), uključujući sljedeće:

- broj zaposlenika u ovim preduzećima u 2008. 2009. i 2010.;
- prihod u 2008. 2009. i 2010.;
- dobit u 2008. 2009. i 2010.

Baza podataka se nalazi na kraju ovog dokumenta.

Iz tabele ispod može se vidjeti pad broja zaposlenih u preduzećima koja su dobila kredit od RFBiH 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%.*



**Tabela 1**

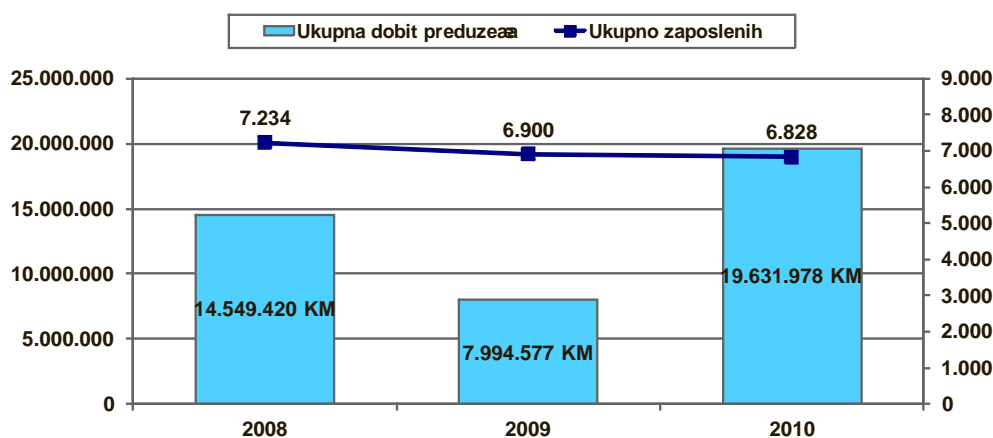
Broj zaposlenih, prihodi i dobit u 2008., 2009. i 2010. u preduzećima koja su dobila kredit od RFBiH u 2009.:

	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%





Plasmani 2010



	2008	2009	2010	Promjena u % 2010/2008
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%
Ukupno zaposlenih	7.234	6.900	6.828	-5,61%

**Tabela 2**

Broj zaposlenih, prihodi i dobit u 2008., 2009. i 2010. u preduzećima koja su dobila kredit od RFBiH u 2010.:

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.

	2008	2009	2010	Promjena u % 2010/2008
Ukupno 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:

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 RFBiH.

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

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

Pretpostavljajući da su transparentnost i načelo odgovornosti razvojnih banaka važan aspekt u dostizanju ciljeva organizacije, napravio sam intervju s članovima Službe za internu reviziju. Ovi intervjuovi su bili vrlo korisni u sastavljanju preporuka RBFBiH, s obzirom da je ustanovljeno da SIR nema svoj budžet, da joj nedostaje kapaciteta i najvažnije - o plaćama i ostalim naknadama zaposlenih u SIR odlučuje Upravni odbor, a ne Skupština tj. Ministarstvo financija, što može imati direktnog utjecaja na nezavisnost SIR od Upravnog odbora RBFBiH čiji rad, između ostalih, SIR treba da kontroliše.

#### 4. Politike za usklađivanje aktivnosti Razvojne banke s njenim ciljevima

Predsjednici Afričke razvojne banke (AfrB), Azijske razvojne banke (AzRB), Evropske banke za obnovu i razvoj (EBOR), Interameričke razvojne banke (IRB) i Grupe Svjetske banke (GSB), 1996. su osnovali Radni razvojni komitet, s ciljem harmonizacije i evaluacije metodologije, indikatora i kriterija izvedbe korištenih u multinacionalnim razvojnim bankama (MRB).

„Razvoj objektivnih indikatora je bitan za ocjenu izvedbe, kao i za javnu odgovornost MRB i njihov kapacitet da korištenje javnih resursa opravdaju dioničarima tj. vladama, parlamentima i javnosti. Trenutno nije moguće uporediti operativne rezultate razvojnih banaka, niti ih opisati zajedničkim jezikom. Najveće institucije u javnom sektoru, kao što su MRB, moraju biti u mogućnosti da na jasan i razumljiv način objasne svoje aktivnosti. Potrebno je razviti zajedničku metodologiju za evaluaciju portfolia razvojnih banaka, i redovno je unapređivati kako bi bila usklađena s najboljim tehnikama evaluacije kako se one vremenom budu razvijale. Imajući u vidu različite okolnosti u kojima se nalazi svaka od institucija, potrebno je uložiti ustrajan napor kako bi se indikatori za ocjenu izvedbe i kriteriji za evaluaciju harmonizirali. MRB će podijeliti lekcije naučene kroz evaluaciju i to u cilju njihove brze primjene u novim aktivnostima.

Direktori odjeljenja za evaluaciju multinacionalnih razvojnih banaka...(trebali bi) biti zaduženi za razvoj zajedničkih standarda za evaluaciju koji će uključivati i indikatore izvedbe; razmjenu rezultata i iskustava na osnovu tehnika evaluacije, čime bi odjeljenja za evaluaciju postala ishodišta za najbolje revizorske prakse. Prvi zadatak će biti da se u okviru određenog vremenskog perioda definišu metodologija i kriteriji za analizu ocjene operativnih rezultata i razvojne efikasnosti MRB.”<sup>6</sup>

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:

<sup>6</sup> str.3, 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

##### 4.1. Struktura Službe za internu reviziju

Skupština 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.



Važno je da SIR djeluje sa potpunom autonomnošću, ali u bliskoj saradnji s drugim odjeljenjima RFBiH, kako bi se osigurali što koherentniji standardi preduzeća (između aktivnosti, portfolia, strateške analize i evaluacije), kao i perspektiva za usvajanje i korištenje nalaza revizije i preporuka za poboljšanja.

SIR bi trebala imati neograničen pristup osoblju, arhivi, klijentima i projektima RFBiH. Nadležnosti bi, međutim, trebale biti ograničene u pristupu klijentima i projektima koji bi se mogli naći pred sudom, gdje bi posjeta revizora mogla ugroziti finansijske interese RFBiH ili povećati materijalne rizike pokretanja sudskog procesa. Ovakve slučajeve je potrebno zabilježiti u godišnjem izvještaju RFBiH.

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.

#### **4.2. 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 populacije 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. Pored toga, SIR može birati projekte koje će pokriti revizijom i npr. na osnovu mogućnosti za usvajanje novih znanja, visokog profila aktivnosti, novine sektora za RFBiH, vjerovatnoće ponavljanja ili želje za uravnoteženošću pokrivenosti određene regije ili sektora.

#### **4.3. 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. Pri podjeli Vodiča, SIR mogu organizovati radionice na kojima bi se timovi zaduženi za pripremu GKI upoznali sa zahtjevnošću procesa i potrebnom dokumentacijom za dostizanje nivoa dobre prakse. Vodič bi trebao sadržiti i upute za ocjenjivanje s mjerilima i primjerima standardnih izvještaja koji uključuju i matricu za ocjenjivanje aktivnosti. Vodič bi također trebao sadržiti relevantnu dokumentaciju, kao što je opis efikasnih koraka u procesu implementacije, primjer dobro implementiranih GKI iz prethodnih godina i listu grešaka koje bi se trebale izbjeći (informacije prikupljene na osnovu prethodnih GKI). SIR bi Vodič trebala objaviti na svom website-u.

Istraživanje za sastavljanje GKI bi se trebalo zasnovati na analizi dokumentacije plasmana; razgovora sa osobljem koje je bilo uključeno u plasman od njegovog odobrenja; nezavisnog istraži-

vanja (npr. o budućnosti tržišta); terenske posjete preduzeću koje je dobilo plasman, kako bi se dobilo mišljenje rukovodstva preduzeća i napravila analiza ishoda projekta; i eventualno razgovora sa strankama koje poznaju preduzeće i projekat (npr. stručnjacima RBFBiH, zaposlenicima preduzeća i revizorima, dobavljačima, kupcima, bankarima, relevantnim Vladinim institucijama, industrijskim udruženjima i lokalnim NVO-ima).

Standardni dopis operativnih odjeljenja o sprovedenom GKI bi trebao sadržiti i potpis (ili elektronsku ovjeru) odgovornog rukovodioca operativnog odjeljenja. Pored toga, standardni dopis operativnih odjeljenja o sprovedenom GKI bi trebao sadržiti i potpis (ili elektronsku ovjeru) i ukoliko je potrebno izjave ostalih odjeljenja. Poželjno je da osoblje odgovorno za plasman u momentu njegovog odobrenja bude prisutno na reviziji plasmana i daje komentare na nalaze GKI.

U okviru pripreme za nacrt svakog GKI, zajedno sa timom zaduženim za GKI i njenim rukovodiocem, SIR analizira materijal za svoju procjenu tamo gdje se ona razlikuje od konačne verzije GKI. Na kraju programske godine i prije predaje svog godišnjeg izvještaja, SIR šalje dopis o ovjeri razlika u ocjeni plasmana odgovornom višem operativnom rukovodiocu, zajedno s kopijama za odgovarajuće timove zadužene za GKI i njihove rukovodioce.

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 RBFBiH; **profitabilnost investicije** RBFBiH (doprinos RBFBiH profitabilnosti preduzeća); i **kvalitet rada** RBFBiH (također poznat i kako operativna efektivnost ili kvalitet implementacije).

Ishod aktivnosti svake od ovih dimenzija se analizira prema standardnim indikatorima i ishod aktivnosti za svaki od indikatora je ocjenjen u skladu s kriterijima i mjerilima navedenim u Vodiču. Ocjena aktivnosti prema svakom od relevantnih indikatora se sintetizira u ocjenu za svaku od tri gore navedene dimenzije. Na ljestivici ocjena (npr. od *ne zadovoljava* do *odličan*), trebalo bi uravnotežiti pozitivna i negativna obilježja (npr. ako su četiri ocjene, dvije su manje od dobar i dvije su dobar ili bolji). Riječi kojima se opisuju ove ocjene bi trebale tačno odražavati da li su procjene plasmana manje od dobar ili na drugoj strani, dobar ili bolji. Svaka od karakteristika kontrolisanih sprovedenih aktivnosti se ocjenjuje prema ljestivici s 4- do 6- bodova za svaki od indikatora koji se ocjenjuje i prema ljestivici s 4- do 6- bodova za svaku sintetiziranu ocjenu. Ocjene kvalitativnih tj. ne-kvantitativnih indikatora zahtjeva kvalitativnu procjenu. Kriteriji za kvalitativne ocjene bi trebali da odražavaju do koje mjere su aktivnosti bile usklađene s ciljevima RBFBiH, propisanim standardima o održivosti preduzeća i poznatim standardima dobrih praksi. Kriteriji za procjenu bi trebali biti jasno navedeni u Vodiču za pripremu GKI i godišnjem izvještaju SIR.

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

Analiza 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** RBFBiH 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 RBFBiH za najmanji očekivani zadovoljavajući ishod, ustanovljene prilikom odobrenja plasmana.

Ocjena za **kvalitet rada** RBFBiH je dijelom zasnovana na *kvalitetu praćenja i nadgledanja*, tj. s kolikom efikasnošću RBFBiH sprovodi svoje aktivnosti nakon odobrenja plasmana, a dijelom *na ulozi i doprinosu RBFBiH*, tj. kvalitetu doprinosa RBFBiH od odobrenja do momenta evaluacije. U ovom smislu ocjena plasmana uzima u obzir usklađenost aktivnosti sa osnovnim operativnim principima, kao što su doprinos RBFBiH izgradnji kapaciteta klijenta (ukoliko je relevantno), usklađenost aktivnosti sa korporativnom i sektorskom strategijom RBFBiH i zadovoljstvom klijenta kvalitetom usluge RBFBiH.

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 ona odražava kvalitet doprinosa RBFBiH dobrim ili lošim rezultatima, a ne znači dobar ili loš rezultat sam po sebi.

#### 4.3.2. Standardni dodaci

GKI sadržava dodatnu dokumentaciju u kojoj se nalaze detalji o očekivanoj finansijskoj i ekonomskoj stopi povrata na investiciju (s transparentnim pretpostavkama i cash flow izvještajima). Ovi dodaci omogućuju osnovanu i nezavisnu reviziju procjena i zaključaka iznesenih u GKI.

GKI sadržava i dodatnu dokumentaciju u kojoj je na razumljiv način i uz dovoljno dokaza s terena, kratko obrazložen utjecaj plasmana na društvo, okoliš, zdravlje i sigurnost radnika, kao i klijentovu ocjenu kvalitete rada RBFBiH. Ovi dodaci omogućuju osnovanu i nezavisnu reviziju procjena i zaključaka iznesenih u GKI.

#### 4.4. 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 bi se trebalo naći dovoljno informacija da onaj ko ga bude čitao bude svjestan mogućih nedostataka npr. kod uzorka plasmana obuhvaćenih godišnjim izvještajem. Stoga, godišnjim izvještajem se:

- Opisuje na koji način je definisana populacija i kako je odabran uzorak. Ukoliko je primijenjeno raslojavanje podataka ili dio uzorka nije odabran slučajni, godišnjim izvještajem se daje obrazloženje;
- Objavljuje broj GKI za datu godinu;

- Sadrži i dodatak u kojem se nalaze važne karakteristike uzorka odabranog za reviziju (npr. sektor, veličinu investicije i broj aktivnosti na koje djeluju određene rezerve za gubitke po kreditu).
- Potvrđuje da svi plasmani koji su odabrani za reviziju, do trenutka revizije dostigli svoju ranu operativnu zrelost .
- Ukoliko je revizijom obuhvaćeno manje od 100% populacije, dostavlja informacija o statističkoj pouzdanosti i jasno ukazuje da li se izvještaji mogu odnositi na cijelu populaciju.

U godišnjem izvještaju bi se trebalo ili (i) kroz dodatak objasniti kriterije i mjerila za ocjenjivanje (ii) uputiti na web stranicu na kojoj se nalaze ove informacije. Ocjene u izvještaju bi trebale da budu ocjene SIR. SIR bi trebao prikazati razlike između ocjena SIR i ocjena operativnog osoblja i materijalnu pozadinu ovih razlika. Objavljivanje razlika je potrebno sačiniti u općem smislu, a ne na nivou pojedinog plasmana.

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.

### **4.5. 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 godišnjem 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.

### **4.6. Objavljivanje**

Kako bi zaštitila povjerljive podatke o klijentima, nužne za efikasnost u sticanju novih saznanja RBFBiH, zbog rizika za rejting RBFBiH koje bi djelimična objava podataka o portfoliju plasmana (i s njima povezanih standarda i mjerila) mogla izazvati, SIR ne objavljuje pojedine izvještaje o reviziji ili potpun tekst godišnjeg izvještaja o GKI.



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 priprema i postavlja 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 povjerljivosti, SIR bi trebala objaviti sumirane verzije izvještaja o reviziji.<sup>7</sup>

## 5. Zaključci i preporuke

S obzirom da Razvojna banka Federacije nema efikasan sistem praćenja i revizije svojih aktivnosti, RBFBiH bi se trebala fokusirati na sljedeće:

- 
- Ojačati upravnu strukturu Službe za internu reviziju;
- Razviti efikasan sistem revizije;
- Ovaj sistem zasnovati na efikasnom godišnjem izvještavanju;
- Prilikom revizije aktivnosti RBFBiH trebalo bi uzeti u obzir ne samo upravljanje rizikom i profitabilnost plasmana, nego i zakonske obaveze i strateške ciljeve RBFBiH kao što je npr. povećanje zaposlenosti;
- SIR bi također trebala analizirati kvalitet rada RBFBiH, nezavisno o profitabilnosti i ishodu projekata;
- Razviti mjerila i kriterije ocjenjivanja;
- Primjenjene lekcije i rezultate revizije na efikasan način prosljediti Upravi, Skupštini i svim operativnim odjeljenjima;
- Javno objaviti sintetizirane rezultate revizije i to na način jednostavan za korištenje;
- Pratiti usklađenost metoda revizije s međunarodnim standardima;
- Fokusirati se na dugoročnu održivost;
- Podržati nova preduzeća i industrijske sektore u koje privatne finansijske institucije obično ne investiraju.

<sup>7</sup> str.1-24, Multilateral Development Banks Evaluation Cooperation Group, Working Group on Private Sector Evaluation (WGP-SE) (2009), MDB-ECG Good-Practice Standards for Evaluation of Private Sector Investment Operations, treće izdanje

## Literatura

Lene Mikkelsen, mart 1999, "Good practices in marketing micro and small enterprise products: cases from Latin America", Microenterprise Unit Inter-American Development Bank.

Armendariz de Aghioon, "Development Banking" *Journal of Development Economics*, 58 (1999), 83-100.

Kotler Philip, Lee Nancy, *Marketing in the Public Sector*, 2007, Pearson Education Inc.

Greenspan Alan, *The Age of Turbulence, Adventures in a New World*, 2007, Penguin Group

Janos Kornai, Eric Maskin, Gerard Roland, Understanding the Soft Budget Constraint, *Journal of Economic Literature* Vol. XLI (decembar 2003) str. 1095–1136.

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.

N. Gregory Mankiw *Principles of Economics*, 2004 Third Edition, South Western/Thomson Learning.

E Wayne Nafziger, *Economic Development* (2004), Cambridge University Press.

Stiglitz E. Joseph, 2010, *Freefall*, Norton & Co.

Stiglitz E. Joseph, 2003, *Globalization and its Discontents*, Norton & Co.

P Blanchard, O.J., R. Solow and B.A. Wilson. 1995. Productivity and unemployment. Mimeo.

Yasuda, A., 1993. The Performance and Role of Japanese Development Banks, Stanford Senior Honor Thesis, Stanford University.

Damodaran Aswath, *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, 2006, John Wiley & Sons

Schiff Peter D., 2010, *How an Economy Grows and Why it Crashes*, John Wiley & Sons

Dewatripont, M., Maskin, E., 1995. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies, *Review of Economic Studies* 62, str. 541–555.

Gershenkron, A., 1952. Economic backwardness in historical perspective. In: Hoselitz, F., Ed., *The Progress of Underdeveloped Areas*, The University of Chicago Press, Cambridge, MA

Cameron, E., 1953. The credit mobilier and the economic development of Europe. *The Journal of Political Economy*, Vol. LXI, No. 6.





Prahalad C.K., The Fortune at the Bottom of the Pyramid, 2010, Pearson Education, Inc.

Keynes, John Maynard (2007) Š1936Ć. The General Theory of Employment, Interest and Money. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Sayers, R.S., 1957. Central Banking after Bagehot. Oxford.

Rickards James, Currency Wars, The Making of the Next Global Crisis, 2011, Penguin Group

Gordon, D.L., 1983. Development Finance Companies, State and Privately Owned: A Review. World Bank Staff Working Paper No.578, Management and Development Series No.5, The World Bank, Washington, DC.

Hamel Gary, Breen Bill, The Future of Management, 2007, Harvard Business Press

Bodie Zvi, Kane Alex, Marcus Alan J., 2001, Essentials of Investments, The McGraw-Hill Companies

Hisrich Robert D., Peters Michael P. Shepherd Dean A., 2008, Entrepreneurship, The McGraw-Hill Companies, Inc.

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.rfbih.ba/razvojna/bs/txt.php?id=301>

Zakon o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine

Statut Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine

**Dodatak 1****Plasmani 2009**

	<b>Zaposleno 2008</b>	<b>Zaposleno 2009</b>	<b>Zaposleno 2010</b>	<b>Neto profit 2008</b>	<b>Neto profit 2009</b>	<b>Neto profit 2010</b>	<b>Prihodi 2008</b>	<b>Prihodi 2009</b>	<b>Prihodi 2010</b>
A P BH DOO ODŽAK	1	0	2	5244	0	4850	29834	0	0
APS D.O.O.ZAVIDOVIĆI	1	1	1	852	692	499	0	5150	1000
AUTOPREVOZ-BUS DD MOSTAR	75	73	67	13718	-44849	-254297	3923186	3481085	3154781
AUTOSERVIS SENKOVIĆ DOO ODŽAK	10	15	10	10673	6118	16890	2766762	1918615	1702859
BAŠANOVIĆ DOO LUKAVAC	48	41	30	204043	89413	32175	3336371	2085373	1416109
BEKTO PRECISA DOO GORAŽDE	181	182	241	3011490	3705102	4007281	16967049	19238210	21818061
BEN MAL GROUP DOO VELIKA KLADUŠA	25	19	19	55476	184560	63947	772016	1432666	2320703
BIJELA VODA D.O.O. PRAČA	6	8	8	3228	-29399	2735	291106	168443	256051
BOGNER ČELIK DOO VITEZ	19	17	17	325555	29984	366880	10384043	6910239	8013075
BOSNA –M D.O.O.MAGLAJ	1	1	1	1538	5677	1567	16081	22584	21620
BRANCK CAFFE DOO POSUŠJE	14	14	15	7033	5879	29935	3203210	2827492	2664065
BRINA DOO LIVNO	7	15	23	3280	16559	14264	315810	757307	965165
BUDO EXPORT DOO ŽEPČE	53	57	51	28129	18912	39838	4771482	2710058	3165141

C.P.A. D.O.O. KALESIJA	75	80	72	61645	38785	50492	5255360	5158049	4801163
CENTROTRANS EUROLINES BIH DD SARAJEVO	560	517	487	541	-991870	104186	28002580	24362506	23990550
CIMOS D.O.O. MOSTAR	4	6	4	464	3274	3101	211795	491428	224878
CIMOS TMD AI DOO GRADAČAC	158	221	176	234397	1315	37	2598744	9677251	11952706
ĆEMAN ENERGOPROM D.O.O. TEŠANJ	48	20	23	27764	603	1289	8058674	5711045	5441040
DIT D.O.O. TUZLA	8	7	7	2762	9504	2300	763419	797778	758652
DOLAC DOO ŠUJICA	14	17	18	60781	28254	33883	1342535	1349921	1171718
DRINA PLAST DOO TUZLA	25	32	32	240426	94388	14476	2961015	2209227	2292389
DUKAT DOO JELAH-TEŠANJ	60	61	45	91838	12328	10307	11467557	7388272	6498750
EHM-CO DOO TUZLA	3	3	3	70828	33343	24655	257986	193531	164581
EL TARIK OIL DOO SARAJEVO	48	51	53	367378	201659	62459	24823730	17759367	19757907
ELMONT DOO ŽEPČE	46	47	43	3696	423116	22677	4106968	3765956	3234974
EM DŽAD DOO BIHAĆ	3	3	4	5079	2171	494	283428	363275	300039
Enco d.o.o.Sarajevo	22	23	23	457898	374179	474149	4478193	2031213	2636167
ENERGOINVEST DD SARAJEVO	890	871	829	2379006	1706477	2125882	348186502	325634731	367531017
ERAX INVEST DOO BANOVICI	8	8	11	256070	90738	-765	5180421	5202565	4732062
EUROVEZ DOO TEŠANJ	9	10	11	183676	112481	101485	997660	630813	553799
EXPRO D.O.O. SARAJEVO	2	6	3	-38069	-104320	-45834	107695	106057	66000

FAD DD JELAH TEŠANJ	107	102	114	-1039079	-1024833	1876261	9867999	10528988	29633721
FEN – BH DOO LUKAVAC	208	188	272	428254	1466141	2525845	26143749	25774840	31792400
FERRO KEŠ DOO MOSTAR	48	50	45	1898653	1443857	875078	69959123	37025608	45669438
FIS DOO VITEZ	2377	2489	2196	5793195	4634610	7242903	197228623	172210790	186836726
GALBEX D.O.O. GRAČANICA	21	16	16	82071	1650	7247	1097212	491068	998850
GRACE TRAVEL DOO ČITLUK	4	9	13	2012	2302	956303	1930229	1730989	2998730
GRGA TRANS DOO SARAJEVO	5	6	4	5515	1822	384	486780	363125	267588
HANO DOO SARAJEVO	78	91	82	3114510	1174024	84060	20506213	11229172	5863167
HARE DOO SARAJEVO	3	4	6	1370	2777	15429	98178	104420	265987
HAYAT DOO SARAJEVO	232	228	233	250168	6554	136727	9893211	7708016	9043656
HELIOPLAST DOO GRAČANICA	62	64	69	484123	1692573	1335218	7723529	8060810	11399246
HELIOS DD BANOVIĆI	124	96	99	-383265	-194580	-143207	4008798	3143196	3975210
HERING D.O.O. ŠIROKI BRIJEG	170	152	140	256070	90738	-765	5180421	5202565	4732062
INTER BUTAN DOO CAZIN	14	14	15	64161	133354	76248	1922366	1577895	1910864
IRIS DECORA DOO BIHAĆ	0	2	2	0	-14383	-861	0	63693	76638
IVEX D.O.O. USORA	9	8	8	-58213	-44683	-80984	780064	907194	725492
Jafa-JASE 4 DOO SREBRENİK	61	43	37	8639	47729	-246351	3061537	1580501	1300519
JKP ČISTOĆA D.O.O.-ŠIROKI BRIJEG	23	22	22	494	5713	485	542338	671172	676076
JMK ELECTRONIC DOO SARAJEVO	16	11	4	231475	246886	3330	1263055	1138862	1837621

JORDAN STUDIO DOO SARAJEVO	9	10	10	50316	48333	31238	911559	933801	969817
JP SARAJEVO-ŠUME DOO SARAJEVO	534	480	480	-475273	-203478	205150	13712163	10338386	9598860
KARABAJA D.O.O. MAGLAJ	6	4	3	-4638	-31321	-25059	353318	152423	160053
KLAS DD SARAJEVO	1358	1174	1110	226998	450345	285287	112321999	94889807	91140545
KLAS-PERVAN DOO, ŽEPČE	14	12	13	12568	30786	38390	2816824	3094820	3979632
KLAUS LEHMAN GMBH DOO GRAČANICA	29	38	39	536181	538826	96091	4365238	3200667	2478154
KONFEKCIJA BORAC DD TRAVNIK	1803	1744	1808	-8523650	-3611681	-2420475	19483398	18621104	23251504
KREDIS DOO POSUŠJE	2	3	5	3354	3385	3433	182482	275891	361128
LELO DOO CAZIN	6	2	1	10124	-109620	-108558	341218	152168	178053
LIŠČEVICA PROMET DOO ILIJAŠ	18	18	21	13372	22238	17443	3051281	2418374	2921374
LIV PROM DOO JAJCE	10	9	15	109454	47253	34572	4026571	2558943	3233684
MAKS DOO VITEZ	26	33	33	181060	193300	114249	2444224	2587164	1894819
MANDEKS D.O.O. ŠIROKI BRIJEG	38	38	39	838725	1016461	948172	6678756	5066248	5300982
MARKOVIĆ FARMA DOO GLAMOČ	0	1	2	0	-1703	55127	0	16146	213560
MIHALJ MONT DOO MOSTAR	4	3	3	4415	10332	19847	140127	210247	235955
MILES d.o.o. ČITLUK	27	38	41	80368	110310	71616	1677444	2579535	1860174
MLIN DD USTIKOLINA	35	36	32	-339041	7139	10789	2404458	2078726	2959841
MLIN IVO & BELE DOO OŠTRA LUKA	9	10	14	370770	395237	258142	4695365	3392884	4135084

ORAŠJE									
OM-SAL PRODUKT D.O.O. ŽIVINICE – TUPKOVIĆI	2	2	2	1846	405	-26528	56145	49195	49569
PAK RAMPART DOO VISOKO	48	49	48	6519	25428	430871	9585144	9667141	10864971
PALETA PLUS DOO BUSOVAČA	18	10	11	39003	-218717	405059	2653773	1853345	2535417
PAMGLASS DOO TEŠANJ	14	14	15	17234	2708	3380	1421560	976803	898307
PAUK DOO BIHAĆ	7	1	4	9622	7595	4716	557129	349752	229573
PERČINOVIĆ DOO TOMISLAVGRAD	2	2	2	-177080	245582	142815	478987	2086779	2229595
PERNA - F DOO BOS. KUPA	12	12	12	622400	510450	796055	18772	21751	17560
POKOPNO DRUŠTVO BAKIJE SARAJEVO	15	14	11	40908	69	37	1014403	1020479	953070
POLJORAD DOO TURBE	35	37	46	217959	286901	345988	4540456	4974656	4672023
PRETIS DD	280	250	226	7753	-2635282	-5318453	3110825	3318673	2056609
PRIVATNA LJEKARNA KISELJAK	0	0	2	0	22644	109981	0	141671	1129024
PROMINVEST DOO KONJIC	134	140	151	443029	758840	784112	12136397	13496773	16427745
PZU STOMATOLOŠKA POLIKLINIKA JURIŠIĆ MOSTAR	16	20	22	12925	16213	32900	313480	404106	489959
RAJZ DOO SARAJEVO	31	37	37	3637	-150078	314151	2857938	2927306	4598842
RATAR DD ODŽAK	9	9	8	0	0	-430469	990224	812964	442340
RDS PROM DOO MOSTAR	4	4	5	11479	40470	1426	513764	387025	380845

REAL COMERC DOO VITEZ	29	24	25	352152	248880	46362	6933971	3995972	3692029
RINOX DOO SARAJEVO	4	4	4	1842	3213	-76557	236782	143352	134464
S.P. BUDO DOO ZENICA	8	10	12	3183	5328	5647	1266387	923541	787791
SALKANOVIĆ TIŠLERAJ DOO ODŽAK	29	36	33	103707	685537	52493	1587023	4302483	1445217
SCONTO PROM DOO PRIJEDOR	411	400	388	455605	1647919	559840	29264647	28376041	17328712
Specijalistička ginekološka ordinacija "Dr. Drljević", Sarajevo	0	0	2	0	0	1416	0	0	162
STILLES DOO SARAJEVO	39	42	27	357528	-377861	211204	1976035	1448016	1088938
STROPING DOO SARAJEVO	37	41	37	237291	142106	71657	3042488	2128330	1892621
TELOPTIC DOO SARAJEVO	506	530	523	3508621	3896531	3844135	111836399	107287928	144119221
TERMOVENT D.O.O. ŽIVINICE	10	12	12	93013	56867	63399	1129003	765021	874608
TEŠANJSKA VRELA DOO TEŠANJ	13	9	7	-16130	24024	8306	584859	557993	652168
TF-RAMLJAK D.O.O. LJUBUŠKI	5	6	5	4412	13680	1568	203076	219099	191468
TMD - AGS DOO GRADAČAC	11	28	76	2413	149236	72373	230612	1588754	3868551
TRGOMETAL DOO POSUŠJE	11	9	9	260598	241692	696	8136135	4778342	4511137
UNA PROMET DOO, CAZIN	15	17	17	305256	327463	315757	6010756	5255317	5537625
UNION FOODS DOO ČITLUK	71	108	139	1505833	2254801	1213009	24474505	26353878	32886836
UNIS ELEKTRONIK DOO MOSTAR	15	15	17	11232	-69589	-54377	982272	681122	763173
VARIPLAST D.O.O. GRAČANICA	53	57	58	1044302	660678	656468	12924846	8639755	11455469

VEGAFRUIT DOO DOBOJ ISTOK	298	261	153	-2323316	266529	-994097	21341561	19087125	9316263
VELBOS DOO ŽEPČE	130	118	159	379131	20560	161302	23719904	12743508	18467554
VELNET DOO MOSTAR	11	10	12	78359	305338	382310	545518	846769	1036086
VINA ZADRO DOO ČAPLJINA	7	8	9	78202	95073	112826	1164946	1218476	1208168
VODOPRIVREDA POSAVINA	16	16	23	104506	10371	253929	986381	652970	1323678
WELTPLAST DOO POSUŠJE	69	73	74	762579	695943	200287	21838537	18167188	18178686
ZADA PHARMACEUTICALS DOO LUKAVAC	5	22	50	-114684	-675422	7847	0	0	881835
ZAIMOVIĆ D.O.O. KAKANJ	21	24	23	151304	66475	99183	8091172	6320876	6493802
ZZ AGROMIX DONJI VAKUF	4	4	4	4055	16518	1889	264596	249047	244783
ŽICA DD SARAJEVO	250	197	197	-2232750	-5435143	-3248869	38479013	17032503	21730140

**Podaci koji nedostaju**

BIMAL DD BRČKO

FARMA BOŠNJAK Š.BRIJEG

FARMA PRANJAŠ ŽEPČE

KOKA PROMEX VISOKO

OGNJIŠTE DOO DRVAR

PDI POLJOPRIVREDNIK GRAČANICA



SOR HOBA PACK, VL. BAŠIĆ NERMIN,  
SARAJEVO

SZR MESNICA BALTIĆ SARAJEVO

	2008	2009	2010
<b>Ukupno zaposleno</b>	<b>12.619</b>	<b>12.356</b>	<b>12.072</b>
<b>Ukupni neto profit</b>	<b>18.687.173</b>	<b>18.803.441</b>	<b>23.176.685</b>
<b>Ukupno prihodi</b>	<b>1.404.661.483</b>	<b>1.212.722.270</b>	<b>1.354.570.866</b>

### Plasmani 2010

	Zaposleno 2008	Zaposleno 2009	Zaposleno 2010	Neto profit 2008	Neto profit 2009	Neto profit 2010	Prihodi 2008	Prihodi 2009	Prihodi 2010
3K d.o.o. Bugojno	9	8	6	2848	12729	28173	376253	375446	566403
A3 d.o.o. Široki Brijeg	132	139	159	1919164	1774888	1982871	44481386	22960422	18654209
ALFE SEKARUŠIĆI d.o.o. Mostar	5	5	5	6833	4517	5	513342	422861	303264
ALPROM d.o.o. Kiseljak	10	11	11	98829	53643	120192	2175074	1123196	2114038
AROX d.o.o. Ljubuški	18	17	18	63304	-89396	-220532	2394787	1721118	1618468
AUTO DAM d.o.o. Bihać	6	6	7	1415	-3190	1506	437275	300392	290950
BAFAS d.o.o. Kreševo	0	0	5	0	3853	2508	0	11365	511859
BC GRADNJA d.o.o. Bosanska Krupa	17	13	16	119753	200101	88624	5124364	2704923	2332639
BEAT BH d.o.o. Živinice	23	23	22	323745	129020	1603	3782308	2936281	2143902
BMS AGRO d.o.o. Ravno	0	0	1	0	0	91	0	0	41357

BRAĆA BENKOVIĆ d.o.o. UGLJARA Orašje	12	20	25	393861	234875	71826	1119220	1193314	1033493
BRAVARIJA d.o.o. Ljubuški	21	23	20	9882	5670	26347	1006390	636584	1032447
CNC HADŽIĆ d.o.o. Bosanska Krupa	1	2	4	-26510	1063	41616	0	93576	346457
ČALTEX d.o.o. Kreševo	14	16	14	-147255	1552	-642142	1925148	1510925	319336
ĆEMAN-ENERGOPROM d.o.o. Tešanj	48	20	23	27764	603	1289	8058674	5711045	5441040
ĆOSIĆPROMEX d.o.o. Usora	789	738	544	106951	374606	1316852	20511742	14869701	12729441
DI&DE DELIĆ d.o.o. Bihać	17	19	18	13125	30389	181124	3087752	2606503	3512623
DITRX d.o.o. Mostar	8	10	13	271178	145683	113563	2857014	2205627	2296070
DOLAC d.o.o. Šujica	14	17	18	60781	28254	33883	1342535	1349921	1171718
DOMENA d.o.o. Mostar	12	11	3	44000	43192	45272	1290361	850478	494689
DRINA PLAST d.o.o.	25	32	32	240426	94388	14476	2961015	2209227	2292389
DRVOPROMET d.o.o. Tomislavgrad	11	11	11	95982	12117	7380	1484904	937168	1092782
DŽAJKIĆ d.o.o. Široki Brijeg	6	7	6	6497	41609	14196	335185	494524	259850
ELCRO-TEHNA d.o.o. Čitluk	11	11	11	221021	120893	45661	4330427	2734594	1853150
ENERGOINVEST TVORNICA DALEKOVODNIH STUBOVA d.d. Sarajevo	220	217	213	514913	35865	212678	13442843	11855561	22254098
FAB d.o.o. Gračanica	6	8	9	1624	3545	51837	701495	876666	904690
FEN-BH d.o.o. Lukavac	208	188	272	428254	1466141	2525845	26143749	25774840	31792400
FIS d.o.o. Vitez	2377	2489	2196	5793195	4634610	7242903	197228623	172210790	186836726

GRADACTRANS d.o.o. Jablanica	19	19	19	112865	42542	24955	2537487	1755930	1218845
GRAND PTG d.o.o. Busovača	19	14	14	2428	-22485	5951	589523	376790	474364
GRIN d.o.o. Gračanica	75	73	71	4090	-400513	2485	4330966	3591403	3281759
GUMEX d.o.o. Čitluk	3	3	3	1872	-19340	23312	766633	802900	998378
HELIOS d.o.o. Banovići	11	9	7	-1816	15428	13063			
HEPOK d.d. Mostar	52	0	113	-971196	0	32192	289965	0	1249715
IZAZOV d.o.o. Kalesija	5	5	5	70238	86305	116120			
J&M TRADE d.o.o. Ljubuški	1	1	1	8040	3274	8107	104357	133868	77514
JAFFA-KOMERC Export-Import d.o.o. Mostar	7	11	13	22346	27007	22967	1051077	1074785	1816003
JAMI d.o.o. Sarajevo	179	162	161	15681	592658	468532	10621536	10770148	11336334
JKP KOMRAD d.o.o. Bihać	122	127	129	37268	6103	3964	3235286	3330671	3444439
JKP KOMUNALNO LIVNO	79	78	81	514	5530	3463	2176784	2363989	2918375
KAMEN d.o.o. Bihać	20	18	17	36684	-12476	6570	2550544	735919	460487
KARADŽA TRADE KAŠMIR d.o.o. Bugojno	21	34	29	10922	2152	7629	1189915	1199395	1614065
KARTAL d.o.o. Bosanski Petrovac	14	16	13	68125	2713	64425	1569026	1495349	1769960
KB-PLASTIK d.o.o. Maglaj	7	9	8	41954	23036	-61590	732834	721130	532494
KINO THEATRE d.o.o. Busovača	1	1	3	-24249	-30401	6200	0	64848	73990
KISMET d.o.o. Doboj-Istok	60	69	83	251401	368553	335227	1536783	1566136	1869376
KIWI ŠPORT d.o.o. Ljubuški	10	8	8	22778	20338	14975	2519428	1829421	1086287

KOLIBRI d.o.o. Vitez	6	5	5	1252	1364	3201	63930	72027	87827
KOMOTIN d.o.o. Jajce	116	124	109	297103	134955	57058	9966928	8507818	6887854
KONFEKCIJA VITINA d.o.o. Ljubuški	20	18	16	165394	11388	7402	1054739	589271	514505
KONTINENTAL d.o.o. Kiseljak	119	0	96	58550	0	151019	4785131	0	4043943
KOTEKS d.o.o. Tešanj	100	61	66	142077	83083	500321	15346977	10535063	17833862
KOVAN M.I. d.o.o. Gračanica	8	9	10	50726	51804	53749	691451	1285427	1821337
KRISTAL d.o.o. Vitez	97	103	108	691931	-315672	13871	13391672	10311199	9534143
KTM-BRINA d.o.o. Građevinarstvo Posušje	34	44	51	167426	57361	18744	12647065	6708050	7228005
LAFAT KOMERC d.o.o. Kalesija	12	8	15	31132	154044	198864	1699646	1563241	1981080
LAKS d.o.o. Mostar	7	7	7	4267	51140	2562	511698	590201	394507
LASER d.o.o. Bihać	111	93	66	-233943	30286	-359813	9770537	7190127	3802754
LOGOTIP d.o.o. Široki Brijeg	22	22	22	171374	178124	196227	1717498	1579076	1623377
LUNA d.o.o. Doboj Jug	0	3	4	0	-18779	-67275	0	8512	31872
M.I.PRIMA VIP d.o.o. Orašje	9	0	2	-11617	-4631	-33687	0	0	0
MADI d.o.o. Tešanj	62	71	88	435040	213452	685761	16929600	18068109	22918131
MAJ COMMERCE d.o.o. Bihać	11	10	12	192463	153264	111917	1998972	1631294	1321696
MAJOP d.o.o. Mostar	14	15	17	35917	61681	81849	9873386	10664443	11213948
MANICO I d.o.o. Doboj-Istok	17	19	21	32474	36500	37538	2445929	3285194	3271037
MC STELLA d.o.o. Velika Kladuša	25	26	34	5006	35718	39825	1519886	1488063	1851114

METLPLAST d.o.o. Tuzla	38	32	18	232383	-144138	-190618	3030061	1170172	721155
MIRNA d.o.o. Gračanica	24	20	16	240818	291719	76383	3358585	2620117	2323897
MLINI d.o.o. Čapljina	8	9	10	4577	4388	17451	339098	490152	552930
MM ŠUJICA d.o.o. Tomislavgrad	58	46	32	68150	-621109	-801599	2491465	1408481	859299
MOJ DOM d.o.o. Tomislavgrad	3	4	4	42219	6341	2560	97099	73988	92913
MR CO d.o.o. Sarajevo	2	0	3	2277	20219	20997	86780	262748	376407
NAHA d.o.o. Vareš	70	33	45	294098	6545	4414	2660311	1313688	1495675
NESKO-PROM d.o.o. Visoko	3	2	2	28396	10562	9916	316436	483931	511683
NEVISTIĆ COMMERCE EXPORT IMPORT d.o.o. Tomislavgrad	36	44	46	46767	72712	32269	8687381	7290613	11588282
PAMGLASS d.o.o. Tešanj	14	14	15	17234	2708	3380	1421560	976803	898307
PEHAR d.o.o. Čitluk	5	4	4	139706	695	1772	1173874	1034624	493202
PERČINOVIĆ d.o.o. Tomislavgrad	2	2	2	-177080	245582	142815	478987	2086779	2229595
PILKOM d.o.o. Gradačac	49	51	55	277437	-327684	-1041422	7348037	7903965	7683761
POBJEDA SPORT d.o.o. Goražde	172	143	124	281900	46815	253159	7244719	4368505	4884943
POLIKLINIKA DR. JURILJ Posušje	2	1	1	1972	1291	2563	143315	128429	153786
Preduzeće za puteve d.d. Mostar	71	70	73	88898	105665	30038	4907767	4173467	4254640
PROTON d.o.o. Žepče	5	9	10	12602	7219	-76285	518614	754231	588135
RDS PROM d.o.o. Mostar	4	5	5	11479	40470	1426	513764	387025	380845

RIZ KRAJINA d.o.o. Bihać	45	50	47	159401	53756	84639	3335069	2963476	3677522
ROLORAD d.o.o. Široki Brijeg	7	9	13	27122	63870	9152	781496	623684	792292
RUKOTVORINE d.o.o. Konjic	15	15	14	10196	7403	41524	361945	255952	319059
SADIK PROM d.o.o. Visoko	5	5	4	67765	12803	18666	452275	272325	288414
SALKANOVIĆ TIŠLERAJ d.o.o. Odžak	29	36	33	103707	685537	52493	1587023	4302483	1445217
SICON SAS d.o.o. Tuzla	9	9	11	75268	41413	15454	1389072	981617	1070682
SIRIUS d.o.o. Sarajevo	6	11	10	19187	5585	10888	1049399	1068342	1150752
SIROVINA-COMMERC d.o.o. Bihać	13	8	8	3470	-92981	66866	2376937	645294	1307370
SLAP d.o.o. Rogatica	4	3	4	72037	8693	-104458	362320	281850	302716
STOLARIJA KARIĆ d.o.o. Odžak	25	20	24	22644	15515	22554	904380	934841	842553
SUTON d.o.o. Široki Brijeg	44	47	53	265844	307262	314282	6466739	5846905	6346615
ŠIMUNOVIĆ d.o.o. Čapljina	5	5	4	4048	7315	35924	348478	372059	400517
TEHNOCEN d.o.o. Bihać	10	13	13	59535	11696	84154	705792	764283	908575
TEMPO-VRANICA d.o.o. Mostar	46	44	51	-1538536	19207	518419	1599348	3611799	8142950
TREBOVIĆ-COMMERCE d.o.o. Mostar	8	10	10	-100330	7550	9979	867041	762666	660211
TRGOMETAL d.o.o. Posušje	11	9	9	260598	241692	696	8136135	4778342	4511137
TRGOVIR d.o.o. Gračanica	40	43	48	755751	565894	1387891	1329034	1508694	2642583
UNIS TOK d.o.o. Kalesija	104	66	98	420492	645350	2640585	9520151	6069141	13093208
UNIS TŠP d.o.o. Mostar	5	7	7	13361	31171	25771	1604192	1636194	1851671

UNIVERZITET U SARAJEVU SCHOOL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY Sarajevo	33	33	38	67905	113206	135767	1836081	1868205	3139221
VALBIH d.o.o. Konjic	4	4	4	90399	34027	211949	1309394	944975	1451919
VELBOS d.o.o. Žepče	130	118	159	379131	20560	161302	23719904	12743508	18467554
VELVET-TRADE d.o.o. Sarajevo	15	15	18	14597	53526	141439	2705738	2650357	2923869
VG MONTING d.o.o. Vitez	3	5	5	405573	30110	61049	1756873	1180361	766973
VINDI - TIP d.o.o. Sarajevo	38	32	31	868217	-652379	2138395			
VINOGRADI NUIĆ d.o.o. Ljubuški	5	8	8	11114	198290	70210	200796	1243853	509629
VINOPLOD d.o.o. Mostar	0	0	3	-1073	0	133	0	0	4039
VISPAK d.d. Visoko	207	197	193	31324	40836	38898	19171091	16956519	18149773
VRELO d.o.o. Drvar	27	25	28	42372	168073	73931	1013282	980374	928251
Z- CHROMOPROM d.o.o. Usora	6	7	5	15066	11496	13860	311859	184635	298150
ZZ AGROMIX Donji Vakuf	4	4	4	4055	16518	1889	264596	249047	244783
ŽICA d.d. Sarajevo	250	197	197	-2232750	-5435143	-3248869	38479013	17032503	21730140

### Podaci koji nedostaju

BIMAL d.d. Brčko

FARMA BAHORI Gacko

Farma za uzgoj goveda za proizvodnju mlijeka  
BILAJAC Gradačac

OD Ramče Zenica, vl. Fejzić Ramo

POLJOPRIVREDNI OBRT KALIMERO

Odžak

RASADNIK Kiseljak

	2008	2009	2010
<b>Ukupno zaposleno</b>	7.234	6.900	6.828
<b>Ukupni neto profit</b>	14.549.420	7.994.577	19.631.978
<b>Ukupno prihodi</b>	666.092.361	527.208.847	593.281.665

Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine, podaci o plasmanima

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



## **Dodatak 2**

### **Okvir za procjenu rada RFBFH**

#### **- Upitnik -**

#### **1. Politika interne revizije: uloga, odgovornost i ciljevi Službe za internu reviziju**

- Da li RFBFH ima politiku interne revizije?
- Da li je ovom politikom definisana uloga, upravna struktura i mjesto Službe za internu reviziju u okviru institucionalnog konteksta?
- Da li su revizijom obuhvaćene sve važne aktivnosti/programi RFBFH?
- Uzimajući u obzir ovu politiku, na koji način ocjena internih revizora doprinosi procesu jačanja odgovornosti i učenja unutar RFBFH?
- Da li je politika interne revizije poznata i implementirana unutar RFBFH?

#### **2. Nepristranost, transparentnost i nezavisnost**

- Do koje mjere je Služba za internu reviziju i proces revizije nezavisan od managementa RFBFH?
- Koje su formalne i mjere koje omogućavaju/onemogućavaju nezavisnost Službe za internu reviziju?
- Kakva su iskustva Službe za internu reviziju u objavljivanju uspješnih i neuspješnih operativnih aktivnosti/programa/projekata/strategija/politika i njihove implementacije?
- Kakva su iskustva Službe za internu reviziju u mijenjanju tekućeg načina rada RFBFH?
- Da li je proces revizije dovoljno transparentan da bi se osigurao kredibilitet i legitimost? Da li se rezultati revizije javno objavljuju?

- Postoji li politika upravljanja konfliktom interesa?
- Na koji način je uspostavljena ravnoteža između potrebe za saradnjom sa drugim odborima i za nezavisnošću Službe za internu reviziju?

- Da li proces revizije i izvještavanja smatraju nepristranim akteri i izvan RFBFH?

### **3. Sredstva i osoblje**

- Da li je proces revizije podržan adekvatnim finansijskim i ljudskim resursima?
- Da li Služba za internu reviziju ima svoj budžet? Da li je ovaj budžet godišnji ili višegodišnji? Da li su ovim budžetom pokrivenne aktivnosti usmjerene na promociju procesa revizije i saznanja stečenih revizijom?
- Na koji način je odabran/a šef/ica Službe za internu reviziju? Ko vrši godišnju procjenu njenog/njegovog rada? Ko odlučuje o njenom/njegovoj povećanju/smanjenju plaće?
- Koliko je Služba za internu reviziju nezavisna u odabiru i angažovanju službenika?
- Da li članovi osoblja imaju određeno stručno znanje u ocjenjivanju i ako ne, da li su omogućeni programi obuke?
- Da li postoji razmjena službenika između Službe za internu reviziju i operativnih odjeljenja i obratno?
- Da li postoji određena politika za odabir konsultanata u smislu njihove kvalifikacije, nepristranosti i moralne pozadine?

### **4. Partnerstva u ocjenjivanju i izgradnja kapaciteta**

- Do koje mjere su korisnici, klijenti uključeni u proces revizije?
- Da li se RFBFH koristi ocjenjivanjem od strane partnera?
- Da li Služba za internu reviziju podržava obuku u ocjenjivanju i programe izgradnje kapaciteta?
- Na koji način partneri/korisnici/NVO-i gledaju na proces revizije i njegove rezultate (u smislu kvaliteta, nezavisnosti, objektivnosti, korisnosti i brige o partnerima)?

## **5. Kvalitet rezultata revizije**

- Na koji način Služba za internu reviziju može osigurati kvalitet u procesu revizije (uključujući izvještavanje)?
- Da li je RFBFBH usvojila smjernice za sprovođenje revizije i da li se one koriste?
- Da li je RFBFBH razvila/usvojila standarde/odrednice kojima se procjenjuje i poboljšava kvalitet izvještavanja?
- Da li Upravni, Nadzorni Odbor i operativni dio RFBFBH općenito, smatraju izvještaje o internoj reviziji korisnim?
- Da li se izvještaji o internoj reviziji mogu smatrati kvalitetnim u smislu pokrivenosti plasmana, dokazima podržanih zaključaka, objektivnosti, analitičnosti i korištenja najboljih međunarodnih praksi?
- Na koji način se unutar RFBFBH općenito, gleda na kvalitet izvještaja i procesa izvještavanja?

## **6. Planiranje, koordinacija i harmonizacija**

- Da li RFBFBH ima višegodišnji radni plan za internu reviziju u kojem su opisane buduće revizije prema utvrđenom rasporedu?
- Na koji način je plan za internu reviziju sastavljen? Ko u okviru organizacije utvrđuje prioritete i na koji način?
- Da li Služba za internu reviziju koordiniše svoje aktivnosti sa ostalim domaćim i inostranim institucijama?
- Na koji način se koordinišu aktivnosti revizije na terenu? Da li su ovlasti za reviziju centralizovane ili decentralizovane?
- Na koji način Služba za internu reviziju koristi informacije od drugih razvojnih banaka, akademske zajednice, donatora ili nevladinog sektora?

## **7. Širenje informacija, povratne informacije, upravljanje znanjem i učenje**

- Na koji način se rezultati revizije objavljuju? Osim izvještaja, koriste li se neke druge komunikacijske metode (npr. saopštenja, konferencije, godišnji izvještaji sa sumiranim

rezultatima, objave na internet stranici)?

- Da li su izvještaji o reviziji javni? Da li su ostale analize javne? Da li su komentari na rezultate revizije javni?
- Koji mehanizmi se koriste kako bi se osiguralo da rezultati revizije dođu do donosioca odluka, operativnog osoblja i šire javnosti?
- Koji mehanizmi se koriste kako bi se osiguralo da su zaključci iz revizije dostupni osoblju i ostalim stranama uključenim u aktivnosti RBFBH?
- Da li se na rezultate revizije gleda kao na integralni dio sistema upravljanja znanjem?
- Da li osoblje RBFBH rezultate revizije smatra “sredstvom za učenje”?

## **8. Korištenje rezultata revizije**

- Ko su glavni korisnici rezultata revizije u i izvan RBFBH?
- Da li rezultati revizije odgovaraju informativnim potrebama Upravnog odbora, managamenta, operativnog osoblja i/ili nevladinog sektora?
- Da li su uspostavljeni sistemi kojima bi se osiguralo praćenje preduzetih aktivnosti na implementaciji rezultata revizije i preporuka koje iz njih proizlaze?
- Da li su preporuke iz izvještaja o reviziji jasne i da li omogućavaju da se na osnovu njih djeluje?
- Na koji način RBFBH promoviše rezultate revizije ostalim uključenim u aktivnosti RBFBH (npr. kroz panel diskusije, peer konferencije, forume i sl.)?
- Da li postoji povezanost s procesima odlučivanja kako bi se osiguralo da se rezultati revizije koriste pri donošenju političkih odluka? Na primjer, da li postoji sistem širenja informacija koji omogućuje da se rezultati revizije pravovremeno prikažu na razumljiv način i dostave donosiocima odluka?
- Postoje li skoriji primjeri većih aktivnosti i mijenjanja politike RBFBH koji su proistekli iz rezultata revizije i preporuka Službe za reviziju?
- Postoje li skoriji primjeri na osnovu kojih se može utvrditi da su rezultati revizije poslužili kao mehanizam za uspostavljanje odgovornosti?





**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 unaprjeđenje 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.