URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BiH
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БиХ
AUDIT OFFICE OF THE INSTITUTIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

H.Čemerlića 2, 71000 Sarajevo, Tel: ++ 387 (0) 33 70 35 73, Fax: 70 35 65 - www revizija. gov.ba, e-mail: saibih@bih.net.ba

IZVJEŠĆE REVIZIJE UČINKA

Efikasnost FIPA-e

u privlačenju stranih investicija u BiH

Broj: 01-02/03-09-16-1-945/13

Studeni 2013. godine

Efikasnost FIPA-e u privlačenju stranih investicija u BiH

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine je, u okviru revizije učinka, analizirao efikasnost FIPA-e u promociji i privlačenju stranih investicija u BiH. Revizija je provedena u skladu sa Zakonom o reviziji institucija Bosne i Hercegovine, uz primjenu Međunarodnih standarda vrhovnih revizijskih institucija – ISSAI, Načela revizije učinka, te Vodiča za reviziju učinka i Vodiča za kvalitetu revizije učinke u VRI u BiH.

Sukladno odredbama Zakona, Nacrt izvješća je dostavljen subjektima revizije na očitovanje. Nakon analize dostavljenih komentara, sačinjeno je konačno izvješće revizije učinka koji Vam se dostavlja na daljnju uporabu i postupanje.

Cilj revizije je bio procijeniti da li FIPA korištenjem javnih resursa efikasno izvršava zadatke koji su joj dodijeljeni, odnosno da li na pravi način radi prave stvari kako bi efikasno promovirala BiH kao mjesto pogodno za investiranje.

Rezultati provedene analize ukazuju da se FIPA nije uspjela nametnuti kao glavni koordinator i implementator integralnih programa promocije mogućnosti za strana ulaganja. BiH vlasti, bez obzira na postajanje strateškog dokumenta, nemaju jasno opredjeljenje u pogledu promocije i privlačenja stranih investicija, što značajno doprinosi da FIPA postaje institucija koja tapka u mjestu i nema mogućnost unaprjeđenja poslovanja u okviru svoje mjerodavnosti.

Pretpostavke stvorene za efikasno prezentiranje mogućnosti ulaganja u BiH i uspješno povezivanje investitora i potražitelja investicija nisu iskorištene. U javnosti preovladava mišljenje da FIPA ne ulaže dovoljno napora kako bi pronašla pravi način i uspješno koordinirala subjekte koji mogu doprinijeti povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija. Prema mišljenju stranih investitora u BiH, dosadašnji način rada i aktivnosti FIPA-e nisu utjecali na nivo ulaganja koja su oni imali u BiH. Ključni subjekti od FIPA-e očekuju intenzivniju suradnju i manje birokratski pristup u radu i brzo izrastanje u modernu agenciju koja će sa više uspjeha potencijalnim investitorima prezentirati mogućnosti za ulaganja u BiH gospodarstvo.

Mišljenja smo da za unaprjeđenje poslovnog okruženja u BiH, kao i u promociju mogućnosti i privlačenje stranih investicija na adekvatan način trebaju biti uključene i svoj doprinos dati sve institucije u BiH. Na FIPA-i je da prepozna i koordinira takve institucije, te osmisli način da koristi njihove mogućnosti. Za ovo je, kroz jasno strateško opredjeljenje i postavljanje mjerljivih ciljeva, FIPA-i potrebna potpora sa najviše državne razine vlasti.

GLAVNI REVIZOR

Milenko Šego, v.r.

ZAMJENIK GLAVNOG REVIZORA

Dževad Nekić, v.r.

ZAMJENICA GLAVNOG REVIZORA

Božana Trninić, v.r.

KAZALO

Efikasnost FIPA-e u privlačenju stranih investicija u BiH 2

Korištene skraćenice 4

PREDGOVOR 5

SAŽETAK 6

1. UVOD 9

1.1 Pozadina problema i motivi za reviziju 9

1.2. Cilj, opseg i ograničenja revizije 10

1.3. Revizijska pitanja 10

1.4. Kriteriji revizije 11

1.5. Izvori i metode revizije 13

1.6. Struktura izvješća 14

2. MJERODAVNOST ZA KREIRANJE IMIDŽA I PROMOCIJU STRANIH ULAGANJA 15

2.1. FIPA - Agencija za unapređenje inozemnih ulaganja u BiH 17

2.2. Upravni odbor FIPA-e 18

2.3. Ostale institucije 19

3. NALAZI 21

3.1. Aktivnosti na promociji mogućnosti i unaprjeđenju stranih investicija 21

3.2. Zadovoljstvo uslugama FIPA-e 25

3.3. Aktivnosti na usmjeravanju rada FIPA-e 26

4. ZAKLJUČCI 29

4.1. Aktivnosti FIPA-e na promociji mogućnosti ulaganja 29

4.2. Ocjena zadovoljstva uslugama FIPA-e 30

4.3. Mjere za unaprjeđenje rada FIPA-e 31

5. PREPORUKE 33

Dodaci 36

Korištene skraćenice

Skraćenice	Puni naziv
BiH	Bosna i Hercegovina
Ured	Ured za reviziju institucija BiH
ISSAI	*International Standards of Supreme Audit Institutions* - Međunarodni standardi vrhovnih revizijskih institucija
FIPA	*Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina* - Agencija za unapređenje inozemnih investicija u Bosni i Hercegovini
Strategija	Strategija promocije – privlačenja direktnih stranih investicija u BiH
DSI	*Direktne strane investicije*
Zakon o FIPA-i	Zakon o Agenciji za unapređenje inozemnih investicija u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 56/04)
FIC/VSI	*Foreign Investors Council* - Vijeće stranih investitora u BiH
EBRD	*European Bank for Reconstruction and Development* – Europska banka za obnovu i razvoj
VTK	Vanjskotrgovinska komora BiH
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance - Instrument predpristupne pomoći
IFC	International Finance Corporation - Međunarodna financijska korporacija
IGA	Izvozno kreditna agencija BiH
VM BiH	Vijeće ministara Bosne i Hercegovine
GTVM	Generalno tajništvo Vijeća ministara Bosne i Hercegovine
MVTEO BiH	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH
MVPBiH	Ministarstvo vanjskih poslova BiH
DKP BiH	Diplomatsko-konzularna predstavništva BiH
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development- Konferencija Ujedinjenih nacija za trgovinu i razvoj
SSDBiH	Svjetski savez dijaspore BiH
Aftercare	Postinvesticiona potpora investitorima
EU	Europska unija
EK	Europska komisija
BD	Brčko distrikt Bosne i Hercegovine
ADS	Agencija za državnu službu
WB	World Bank – Svjetska banka

PREDGOVOR

Analiza načina i svrhe korištenja javnih sredstava u institucijama BiH jedan je od temeljnih zadataka Ureda za reviziju, a revizija učinka je nadležna za ispitivanje rada institucija BiH i načina korištenja javnih sredstava sa aspekta učinkovitosti.

Revizija učinka u institucijama BiH se provodi sukladno odredbama Zakona o reviziji institucija BiH, Međunarodnim standardima vrhovnih revizijskih institucija – ISSAI, Načelima revizije učinka vrhovnih revizijskih institucija u BiH, Vodičem za reviziju učinka i Vodičem za osiguranje kvalitete u reviziji učinka.

Revizija učinka je u načelu dio regulatornog sustava čiji je cilj blagovremeno otkrivanje devijacija od usvojenih standarda i kršenja načela učinkovitosti korištenja javnih sredstava, kako bi se omogućilo poduzimanje koraka na sprječavanju prekršaja, a odgovorne institucije i pojedince natjeralo da prihvate odgovornost.

S obzirom da se financiranje javnog sektora vrši sredstvima poreskih obveznika, akcenat revizije učinka je na rezultatima rada institucija vlasti i javne administracije, odnosno ispitivanju jesu li sredstva utrošena namjenski i na način da su zadovoljeni osnovni principi učinkovitosti: ekonomičnost, efikasnost i efektivnost.

Revizija učinka se može definirati kao neovisno i objektivno ispitivanje vladinih institucija, poduhvata, sustava, programa, poslovnih procesa ili organizacije, s aspekta jednog ili više od sljedećih aspekta: ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti, s ciljem da to ispitivanje dovede do izvjesnog poboljšanja. Ona ispituje da li institucije javnog sektora obavljaju prave poslove i da li te poslove obavljaju na pravi način. Revizija učinka ne samo da pruža inicijativu za unaprjeđenje i bolji učinak, ona promovira i transparentnost i odgovornost rada javnog sektora.

Pored termina revizija učinka, u teoriji i praksi revizije se pojavljuju i drugi termini kao: revizija uspjeha - uspješnosti, revizija 3E (revizija ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti) i revizija vrijednosti za novac.

Cilj revizije učinka je procijeniti da li korišteni resursi predstavljaju najekonomičnije korištenje javnih sredstava, da li se korištenjem raspoloživih resursa blagovremeno pružaju najbolje usluge, da li su ispunjeni strateški ciljevi, te da li postoji utjecaj na implementaciju tih ciljeva.

Revizija učinka identificira postojeće nedostatke i u skladu s tim daje određene preporuke. Implementacija preporuka revizije učinka bi trebala dovesti do pozitivnih promjena u sustavu kao cjelini, te doprinijeti stvaranju nove vrijednosti i unaprjeđenju funkcioniranja sustava ili institucije, što se ogleda u poboljšanju ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti u korištenju javnih sredstava.

Revizija učinka u svom radu može biti orijentirana na sustav, probleme ili na rezultate.

Kad je orijentirana na sustav, analizira se ispravnost funkcioniranja sustava upravljanja, posebno sustava financijskog upravljanja.

Kad je orijentirana na probleme, vrši analizu procesa i njegovog kontrolnog okruženja, a primarna orijentacija je na ispitivanju postojanju problema i njegovog uzroka.

Kad je orijentirana na rezultate, revizija učinka ispituje opseg i rezultate programskih ciljeva i primarno se bavi pitanjima kao što su: koji učinak i koji rezultati su postignuti i da li su ispunjeni rezultati i ciljevi.

Revizija učinka je, kao i druge revizije, u načelu „*ex post*“ revizija. Međutim, za razliku od drugih revizija, revizija učinka nerijetko analizira višegodišnji period i ne vezuje se za kalendarsku ili poslovnu godinu.

SAŽETAK

Ured za reviziju institucija BiH proveo je reviziju učinka sa fokusom na efikasnost FIPA-e u privlačenju stranih investicija u BiH. Revizija je primarno provedena u FIPA-i jer je ona nositelj, glavni koordinator i implementator integralnih programa promocije stranih ulaganja u BiH.

Cilj revizije je bio procijeniti da li FIPA na pravi način radi prave stvari kako bi efikasno promovirala BiH kao mjesto pogodno za investiranje.

Razlozi za provođenje ove revizije sadržani su u diskusijama vođenim u Parlamentu BiH tokom kojih se navodilo da „FIPA spada u jednu od institucija BiH za koju se zbog nedostatka transparentnosti i informacija o rezultatima, ne zna šta radi i kakav učinak ostvaruje“. Razlozi su sadržani i u izjavama predstavnika stranih investitora i domaćih medija da vlasti u BiH ne rade dovoljno na unaprjeđenju poslovnog okruženja, te da nisu našle mogućnosti da svoje prirodne resurse učine atraktivnim.

Dalje u tekstu predstavljaju se najvažniji rezultati do kojih se došlo tijekom rada na ovoj reviziji:

- FIPA nije pronašla način da uspješno koordinira subjekte koji mogu doprinijeti efikasnijem povezivanju potencijalnih investitora i potražitelje investicija;
- FIPA se nije uspjela nametnuti kao glavni implementator integralnih programa promocije mogućnosti za strane investicije, a u javnosti prevladava mišljenje da FIPA ne ulaže dovoljno napora da pronađe pravi način i efikasno koordinira subjekte koji mogu doprinijeti povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija;
- Ključni subjekti od FIPA-e očekuju intenzivniju suradnju i manje birokratski pristup u radu i brzo izrastanje u instituciju koja će sa više uspjeha potencijalnim investitorima prezentirati mogućnosti za ulaganja u BiH gospodarstvo;
- FIPA u dovoljnoj mjeri ne koristi prednosti web stranice kao najbržeg puta za davanje informacija, jer njena web stranica još uvijek ne sadrži dovoljno interesantnih podataka za potencijalne strane investitore;
- FIPA nije uspostavila praksu provjere vlastite uspješnosti u predstavljanju BiH kao mjesta pogodnog za investiranje;
- Stvorena je većina pretpostavki za efikasno usmjeravanje rada FIPA-e, ali Upravni odbor i VM ih ne koriste u značajnoj mjeri. Opredjeljenja za potrebu povećanja priliva stranih investicija u BiH su deklarativne prirode, jer su smjernice za efikasniji rad FIPA-e izostale;
- Dosadašnje aktivnosti i način rada FIPA-e, njenog UO i VM nisu značajno utjecali na investiranje i priliv stranih investicija u BiH.

Mišljenja smo da za unaprjeđenje poslovnog okruženja, promociju mogućnosti i privlačenje stranih investicija, na adekvatan način trebaju biti uključene i svoj doprinos dati sve institucije u BiH. Na FIPA-i je da prepozna i koordinira takve institucije, te osmisli način da koristi njihove mogućnosti. Za ovo je, kroz jasno strateško opredjeljenje i postavljanje mjerljivih ciljeva, FIPA-i potrebna potpora sa najviše državne razine vlasti, te hitno uključivanje i veća posvećenost svih institucija u BiH, a naročito VM i Upravnog odbora FIPA-e.

Stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta i uspješna promocija mogućnosti za ulaganje, uvjet su za privlačenje stranih investicija, a rezultati do kojih je revizija došla ukazuju da postoji značajan prostor za poboljšanja i unaprjeđenja u ovoj oblasti. S tim u svezi, Ured je formulirao određene preporuke koje su upućene FIPA-i, Upravnom odboru FIPA-e i VM.

Preporuke FIPA-i:

- Izvršiti objektivnu procjenu implementacije postojećeg strateškog dokumenta i, u zavisnosti od dobivenih rezultata, UO-u predložiti i obrazložiti njegovu dopunu, izmjenu ili izradu novog;
- Iskoristi vlastite unutarnje kapacitete i u najkraćem roku intenzivirati aktivnosti na prikupljanju, ažuriranju i predstavljanju aktuelnih podataka o mogućnostima ulaganja u BiH;
- Izvršiti pažljivu analizu postojećeg dokumenta o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i, po potrebi, predložiti njegovu izmjenu;
- Uspostaviti efikasnu i uspješnu koordinaciju svih institucija u BiH nadležnih za otklanjanje problema koji su se pokazali kao prepreka za strana ulaganja;
- Kontinuirano analizirati probleme koji se pojavljuju u radu, predstavljati ih mjerodavnim institucijama (VM i UO FIPA-e) te im predlagati smjernice čijom implementacijom će se stvoriti bolji uvjeti za promociju mogućnosti ulaganja u BiH i privlačenje stranih investicija;
- Po uzoru na stranice naprednijih nacionalnih agencija za privlačenje stranih investicija, kontinuirano analizirati i unaprjeđivati sadržaj i izgled svoje web stranice;
- Iznaći najpovoljniji način te svoj rad i rezultate učiniti transparentnijim i lakše dostupnim nadležnim institucijama i ostalim zainteresiranim subjektima.

Preporuke UO FIPA-e:

- Što hitnije uspostaviti i kontinuirano unaprjeđivati suradnju sa VM i ostalim institucijama državne razine, vladama entiteta i Brčko distrikta, kao i ostalim institucijama nadležnim za kreiranje imidža i privlačenje stranih investicija u BiH. Ovo će omogućiti efikasnije izvršavanje zakonom definiranih obveza i blagovremeno utvrđivanje strateških ciljeva za efikasnije privlačenja stranih investicija u BiH;
- Što hitnije osigurati analizu stupnja implementacije postojećeg strateškog dokumenta;

- U skladu sa dobivenim rezultatima, definirati realne strateške ciljeve koje BiH treba ostvariti na polju promocije i privlačenja stranih investicija. Ovo zahtijeva određivanje pravaca djelovanja, definiranje nositelja i rokova za realizaciju ključnih aktivnosti.

Preporuke VM:

- Aktivnije uključivanje u definiranje strateških ciljeva koji se odnose na privlačenje stranih investicija u BiH. Ovo zahtijeva definiranje vremenski mjerljivih rezultata koji se trebaju ostvariti, odnosno nivoa stranih ulaganja koje se u BiH trebaju realizirati u danom vremenskom razdoblju, što se može realizirati kroz efikasnu dvosmjernu komunikaciju sa UO FIPA-e;
- Iznaći način i kontinuirano pratiti i analizirati realizaciju postavljenih strateških ciljeva;
- Aktivnije uključivanje u razmatranje planova rada i izvješća o radu FIPA-e i njenog UO. Od njih zahtijevati planove i programe rada koji će sadržavati vremenski mjerljive rezultate za ostvarivanje strateških ciljeva, te izvješća koja će objektivno prezentirati stupanj njihove realizacije.

Kako investicije predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata posredstvom kojih jedna nacionalna ekonomija podstiče ukupan ekonomski razvoj, vrlo je važno definirati ciljeve i blagovremeno analizirati rezultate koji se ostvaruju prilivom stranih investicija. Pokazalo se da dosadašnji nivo uključenosti VM u definiranje strateških ciljeva koji se trebaju ostvariti prilivom stranih ulaganja nije bio dovoljan, a UO i menadžment FIPA-e bez pomoći i značajnije uključenosti VM očito nisu bili u mogućnosti ove, svakako zahtjevne poslove, obavljati na učinkovit način. Očekivati je da će FIPA uz veću posvećenost UO i VM, aktivnosti promocije mogućnosti i privlačenja stranih investicija obavljati efikasnije i na takav način značajno doprinijeti povećanju priliva stranih investicija i bržem oporavku BiH privrede.

1. UVOD

1.1 Pozadina problema i motivi za reviziju

Razlozi za provođenje ove revizije učinka su informacije koje ukazuju da u javnosti prevladava mišljenje kako FIPA ne ulaže dovoljno napora kako bi pronašla pravi način i uspješno koordinirala subjekte koji mogu doprinijeti povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija, zatim, diskusije vođene u Parlamentu BiH, te zaključci VM po kojima se zbog nedostatka transparentnosti i informacija o rezultatima rada ne zna šta rade i kakav učinak ostvaruju neke institucije BiH.[1] U takve institucije spada i FIPA, institucija koja za BiH ima ključnu ulogu u promociji i privlačenju stranih investicija.

Funkcija FIPA-e je kreiranje imidža o BiH kao modernoj državi, ozbiljnom konkurentu i sigurnom partneru za ulaganje kapitala. I pored činjenice da BiH ima određene snažne faktore koji rade u njenu korist (dobro obrazovanu radnu snagu, blizinu najveće svjetske ekonomske zone i povoljne makroekonomske uvjete), razina stranih investicija u BiH ukazuje da se ne ostvaruju očekivani rezultati.

Neki podaci ukazuju da je BiH u 2012. godini ostvarila najmanje stranih investicija u proteklih 10 godina. Vijeće stranih investitora (FIC) navodi da najveću prepreku direktnim stranim investicijama predstavlja nedostatak djelovanja predstavnika BiH, te naglašava važnost konkretnih koraka koje oni mogu poduzeti s ciljem poboljšanja. FIC navodi i da investitori nisu adekvatno informirani o pravnim i regulatornim promjenama koje se dešavaju u BiH.[2]

EBRD navodi da pravne prepreke, poreska administracija i korupcija s kojim se strani ulagači suočavaju, predstavljaju najznačajniji razlog zbog kojeg je BiH i dalje neprivlačna stranim investitorima.[3]

Predsjednik VTK BiH u jednom intervjuu navodi: „U pogledu investicija, strane tvrtke pokazuju zainteresiranost, međutim tokom početka realizacije suočavaju se s nepovoljnim poslovnim ambijentom u našoj zemlji i u velikom broju slučajeva odustaju. Ukoliko želimo veći priljev stranih ulaganja, potrebno je da svi nivoi vlasti u zemlji učine dodatne napore i poboljšaju poslovni ambijent.“[4]

Na nepovoljno poslovno okruženje za investiranje u BiH ukazivali su i mediji. Tako npr. Radio Slobodna Evropa od 15.4.2013. godine navodi da je BiH zemlja koja ima prirodne resurse koji je čine atraktivnom, ali nije našla mogućnosti da se te prednosti i iskoriste. Loš poslovni ambijent,

[1] Diskusija sa 26. sjednice Zastupničkog doma Parlamentarne skupštine BiH održane 19.04.2012. godine, tragom koje je VM na 7. sjednici održanoj 10.05.2012. donijelo zaključak kojim su ministarstava BiH zadužena da izrade analizu efikasnosti rada i ocjenu opravdanosti postojanja upravnih organizacija u svom sastavu i samostalnih upravnih organizacija za koje su resorno nadležna, a s prijedlogom mjera za realizaciju. Ministarstva, do dana revizije, nisu sačinila traženu analizu.
[2] Vijeće stranih investitora u BiH, Bijela knjiga 2010/2011, strana 8.
[3] www.ebrd.com/transitionreport
[4] Gospodarstvo u BiH opstaje i ostaje, Večernji list, 6.april 2012. godine.

ali i nepostojanje strategije odbija i prijateljske zemlje.[5] S druge strane, Nezavisne novine od 31.3.2012. godine navode: „Agencija za unapređenje stranih investicija BiH (FIPA) za 12 godina postojanja potrošila je više od 20 miliona KM iz budžeta. FIPA za to vreme nije uspela da privuče nijednog ozbiljnijeg investitora, iako je to trebalo da joj bude glavni cilj."

Iako postoje indicije da postojeća Strategija promocije-privlačenja direktnih stranih investicija u BiH ne nudi najbolja rješenja, FIPA nije izvršila procjenu stupnja njene implementacije.[6] Uz ovo, ocjene su da ni FIPA nema najbolje definiranu strategiju svog rada i djelovanja.

1.2. Cilj, opseg i ograničenja revizije

Cilj revizije je provesti analizu i utvrditi kako FIPA promovira BiH kao dobro mjesto za investiranje i koje rezultate ostvaruje u svom radu. Revizija treba primarno dati odgovore na pitanja kvalitete (sadržajnosti), dostupnosti i razmjene informacija koje FIPA ostvaruje za potencijalne investitore i za ostale potražitelje investicija.

Sa željom da se u glavnoj studiji da odgovor na pitanje da li FIPA radi prave stvari i da li ih radi na pravi način, analizirani su programi rada i rezultati koje je FIPA ostvarila na promoviranju BiH kao mjesta pogodnog za investiranje. U tu svrhu analizirani su planovi i izvještaji o radu FIPA-e, te informacije koje FIPA prikuplja i prezentira zainteresiranim investitorima. Analiziran je i sadržaj web stranice FIPA-e i uspoređivan sa sadržajem web stranica sličnih agencija u zemljama bližeg i daljeg okruženja. Ostvareni rezultati rada FIPA-e su promatrani kroz analizu rezultata rada FIPA-e, te analizu stupnja zadovoljstva uslugama FIPA-e tridesetak stranih investitora koji su već investirali u BiH.

Revizija je primarno provođena u FIPA-i. Analizirane su aktivnosti koje su FIPA i njen Upravni odbor poduzimali tokom 2011. i 2012. godine na promoviranju BiH kao dobrog mjesta za investiranje. Sa kompetentnim predstavnicima FIPA-e i Upravnog odbora FIPA-e, razgovarali smo o njihovoj suradnji sa MVTEO, GTVM BiH, VTK BiH i FIC-om. Navedene institucije imaju značajne ingerencije koje su komplementarne i/ili tangiraju sa misijom i funkcijama FIPA-e.

Nije bilo ograničenja u provođenju ove studije.

1.3. Revizijska pitanja

Revizijska pitanja su postavljena na način da prevashodno pruže odgovor na dostupnost i kvalitetu informacija o promociji BiH kao dobrog mjesta za investiranje koje FIPA priprema i prezentira potencijalnim investitorima.

[5] Radio Slobodna Evropa, Kako spriječiti odlazak stranih investitora, emisija od 05.04.2013, 15:59 sati.

[6] VM je na prijedlog FIPA-e usvojilo Strategiju promocije privlačenja direktnih stranih investicija u BiH (12.10.2006. godine) i Operativni plan za realizaciju mjera za implementaciju Strategije (08.05.2007. godine) kojim se predviđa identifikacija i prezentacija razvojnih projekata, unaprjeđenje domaćeg poslovnog okruženja, osnivanje fonda za potporu stranim investitorima, kao i razne promotivne aktivnosti. Strategija nije vremenski ograničena, niti je stavljena van snage, a FIPA navodi: „… njena primjena je ograničena na dio koji je aktuelan u skladu sa postojećim okolnostima".

U tu svrhu definirano je jedno glavno revizijsko pitanje koje glasi: ***"Da li FIPA na pravi način radi prave stvari kako bi na efikasan način promovirala BiH kao dobro mjesto za investiranje?"*** Radi lakše analize revizijskog problema, postavljena su sljedeća revizijska potpitanja:

1. **Da li FIPA efikasno promovira mogućnosti ulaganja u BiH?**

Za davanje odgovora na ovo pitanje, analizirani su:

- planovi i izvješća o radu FIPA-e,
- aktivnosti FIPA-e na realizaciji dodijeljenih zadataka,
- Smjernice i zadaci koje su UO FIPA-e i VM davali FIPA-i s ciljem unaprjeđenja efikasnosti prezentiranja mogućnosti ulaganja u BiH, te
- prakse zemalja okruženja (Crne Gore, Srbije i Hrvatske).

2. **Da li su investitori zadovoljni uslugama koje im pruža FIPA?**

Odgovor na ovo pitanje je podrazumijevao:

- analizu kvaliteta informacija i usluga koje FIPA pruža zainteresiranim stranama,
- analizu anketa koje je FIPA provela među potencijalnim investitorima o zadovoljstvu količinom i kvalitetom informacija koje im ona pruža,
- analizu informacija koje je tim prikupio u kontaktima sa postojećim stranim investitorima, predstavnicima VTK, entitetskim privrednim komorama i predstavnicima VM, te
- analizu ocjene rada FIPA-e koje su vršile neke druge institucije.

3. **Da li FIPA Upravnom odboru i VM prezentira povratne informacije o učinku i postignutim rezultatima i da li su ove institucije poduzimale mjere na poboljšanju uvjeta za povećanje priliva stranih investicija u BiH?**

Za davanje odgovora na ovo pitanje, analizirani su različiti izvještaji FIPA-e o učinku i ostvarenim rezultatima rada koji su dostavljani UO FIPA-e i VM. U ovu svrhu, analizirani su zadaci, prijedlozi, upute i ostale mjere koje su UO FIPA-e i VM davali FIPA-i na realizaciju s ciljem povećanja razine stranih investicija u BiH.

1.4. Kriteriji revizije

Kako bi potencijalnim investitorima pružila što kvalitetnije informacije i doprinijela povećanju razine priliva stranih investicija, FIPA aktivnosti iz svoje nadležnosti obavlja efikasno.

Nakon što su definirana revizijska pitanja i potpitanja, uspostavljeni su kriteriji revizije. Kriteriji efikasnosti promoviranja BiH, kao dobrog mjesta za investiranje, definirani su sukladno revizijskim pitanjima, više su generalne prirode i imaju kvalitativni karakter. Prilikom definiranja kriterija,

vođeno je računa da je riječ o natjecanju za strana ulaganja i da BiH u tom smislu treba voditi afirmativnu i proaktivnu politiku. Podaci i informacije su crpljene iz Zakona o FIPA-i, Strategije promocije-privlačenja direktnih stranih investicija u BiH, dostupnih analiza praksi zemalja sa uspješnijim ekonomijama i višim životnim standardom od BiH (Austrija, Danska, Australija, Češka, Njemačka, Turska) i praksi nekih zemalja bližeg okruženja (Srbija, Hrvatska, Slovenija, Crna Gora). Kriteriji revizije su usuglašeni sa predstavnicima FIPA-e.

Kriteriji revizije za efikasno promoviranje mogućnosti ulaganja u BiH podrazumijevaju:

- Aktivnosti FIPA-e na promociji stranih ulaganja temelje se na zakonski definiranim nadležnostima i principima moderne strategije privlačenja stranih investicija, strateškim dokumentima usvojenim na razinama entiteta, te strategijama razvoja najznačajnijih gospodarskih sektora u BiH;
- FIPA kontinuirano analizira strateška opredjeljenja i važeću regulativu, prati probleme u njihovoj implementaciji i, kao ključna institucija, inicira i u koordinaciji sa drugim relevantnim institucijama predlaže izmjene i dopune strateških opredjeljenja i zakonske regulative koja se tiče stranih ulaganja;
- FIPA kontinuirano i uz pomoć relevantnih institucija vrši analizu poslovnog okruženja, a prikupljene podatke sistematizira i čini ih dostupnim na različite načine;
- Godišnji planovi rada zasnivaju se na strateškim opredjeljenjima, a u programima i planovima rada se navode mjerljivi rezultati koji se trebaju ostvariti;
- FIPA uspješno koordinira sve subjekte koji mogu doprinijeti efikasnijem povezivanju potencijalnih investitora;
- Svojim radom FIPA značajno doprinosi kreiranju imidža o BiH kao modernoj državi, ozbiljnom, konkurentnom i sigurnom partneru za ulaganje kapitala.

Kriteriji revizije za procjenu opsega i razine kvalitete usluga koje FIPA pruža stranim investitorima podrazumijevaju da:

- FIPA kontinuirano prikuplja, sistematizira, ažurira i blagovremeno prezentira pouzdane informacije o resursima, privrednim sektorima i oblastima ulaganja u BiH koje bi mogle privući strane investitore, kao i o stanju i unaprjeđenju infrastrukture u BiH (saobraćajna povezanost, mogućnost elektroenergetskih priključenja, vodovodna i kanalizacijska mreža, telekomunikacije i sl.);
- FIPA kontinuirano prikuplja i efikasno prezentira raspoložive BiH investicijske projekte;
- FIPA prikuplja, sistematizira, ažurira i objavljuje pouzdane informacije o beneficijama koje mogu ostvariti investitori;
- Službena web stranica FIPA-e je afirmativna, moderno dizajnirana, slikovitog sadržaja i sadrži potrebne informacije kako FIPA može pomoći zainteresiranim investitorima; sadrži vjerodostojne i aktuelne podatke po sektorima za ulaganje, bazu projekata, bazu domaćih

kompanija po sektorima djelatnosti i sa njihovim osnovnim podacima; stranica je jednostavna za uporabu i preuzimanje podataka, a njen sadržaj se može pregledati na više međunarodnih jezika;
- FIPA je uspostavila otvorenu i efikasnu suradnju i nesmetano ostvaruje kontakt sa lokalnim zajednicama; u svakoj lokalnoj zajednici je u suradnji sa nižim razinama vlasti identificirala adresu koja raspolaže informacijama značajnim za potencijalne investitore i mogućnostima ulaganja na njihovom području;
- FIPA pruža aktuelne informacije potencijalnim stranim investitorima vezanim za poslovni ambijent u zemlji i zakonsku regulativu koja se odnosi na sferu stranih ulaganja.

Kriteriji revizije za 3. revizijsko pitanje za unaprjeđenje rada FIPA-e i poboljšanje uvjeta za priliv stranih investicija u BiH, podrazumijevaju da:

- Upravni odbor predlaže, a VM donosi odluku o poslovnoj strategiji, strateškom, poslovnom i akcijskom planu promocije i privlačenja stranih investicija; predlaganje strateških ciljeva vrši se u suradnji sa MVTEO, vladama entiteta i Brčko distrikta BiH;
- FIPA kontinuirano vrši provjere vlastite uspješnosti predstavljanja BiH kao mjesta pogodnog za investiranje (provodi ankete posjetitelja BiH štandova na forumima i sajmovima na kojima prisustvuje). FIPA provodi i ankete stranih investitora prisutnih u BiH kao i domaćih investitora. Rezultati anketa se redovno analiziraju i koriste za unaprjeđenje rada FIPA-e. O rezultatima istraživanja FIPA informiše UO i VM;
- UO i VM prate ostvarivanje ciljeva promocije stranih investicija, imaju afirmativan pristup i daju smjernice za rad FIPA-e;
- Sve relevantne institucije (državne, entitetske i nižih razina vlasti) svojim aktivnostima pozitivno utječu na status BiH i doprinose povećanju priliva stranih investicija u BiH.

1.5. Izvori i metode revizije

Kvantitativni i kvalitativni podaci prikupljani su iz različitih izvora. Podaci su prikupljani u FIPA-i, MVTEO, GT VM, VTK, FIC-u i Izvoznom vijeću BiH[7]. Radi stjecanja ukupne slike o aktivnostima na promociji BiH kao mjesta pogodnog za investiranje, sa kompetentnim predstavnicima navedenih institucija obavljeni su i intervjui poluotvorenog tipa. Intervjui su obavljeni i sa predstavnicima entitetskih privrednih komora.

[7] Izvozno vijeće Bosne i Hercegovine formirano je Odlukom Vijeća ministara Bosne i Hercegovine (Odluka o organizaciji i djelatnostima Vijeća za podsticanje izvoza iz BiH "Službeni glasnik BiH", br. 98 od 11.12.2006. god.). Članovi Izvoznog vijeća BiH su predstavnici: MVTEO, u čijem je okviru isto i formirano, Vanjskotrgovinske komore BiH (VTK), Ministarstva vanjskih poslova, Uprave za neizravno oporezivanje BiH, šest prominentnih izvoznika koji se rotiraju godišnje, te predstavnici FIPA-e i IGA-e, koji imaju status promatrača.

U svrhu prikupljanja dokumentiranih dokaza, vršen je pregled i analiza strateških dokumenata i godišnjih programa rada, te različitih izvješća o radu FIPA-e i drugih spomenutih institucija u kojima se izvješćuje o planiranim i realiziranim zadacima na promociji BiH kao dobrog mjesta za investiranje, te ostvarenim rezultatima.

Analizirana je i organizacija rada FIPA-e kako bi se utvrdila organizacijska jedinica i referati unutar FIPA-e koji su zaduženi i odgovorni za poslove promocije BiH kao dobrog mjesta za investiranje. Analizirana su interna dokumenta FIPA-e koja obrađuju pravila i procedure rada, te evaluacije koje je FIPA vršila radi utvrđivanja efikasnosti i postignutih rezultata na polju promocije BiH kao dobrog mjesta za investiranje.

Radi procjene rezultata koje FIPA ostvaruje na privlačenju stranih investicija u BiH, ostvareni su kontakti sa nekoliko postojećih stranih investitora sa kojima je razgovarano o investiranju u BiH i uslugama koje im je pružala ili pruža FIPA.

Radi definiranja teoretskog okvira, tokom provođenja revizije izučavana je teorija stranih ulaganja, korištena akademska istraživanja i istraživanja drugih organa i organizacija vezana za ovu problematiku, te podaci dostupni na internetu. Lista korištenih referenci se može vidjeti u Dodatku 2.

Istraživana su i analizirana i iskustva zemalja u okruženju (Hrvatska, Srbija, Crna Gora) i prakse na promociji mogućnosti za investiranje u njihovim zemljama.

Ovisno o vrsti podataka, njihova analiza je vršena kvalitativnim i kvantitativnim metodama, te kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Za obradu kvantitativnih podataka korištene su uobičajene statističke metode. Kvalitativni podaci su sistematizirani, uspoređivani, te grupirani po sličnostima i razlikama, a korišteni su i za analizu i tumačenje intervjua i različitih dokumenata.

1.6. Struktura izvješća

U poglavlju 1. predstavljeni su motivi koji su opredijelili Ured da izvrši analizu efikasnosti i rezultata rada FIPA-e na privlačenju stranih investicija. U ovom poglavlju su predstavljena i revizijska pitanja, cilj, opseg i ograničenja revizije, kriterij revizije, te izvori i metode revizije.

Poglavljem 2. predstavljen je zakonski okvir i mjerodavnosti za kreiranje imidža i promociju stranih ulaganja.

U poglavlju 3. su prezentirani osnovni nalazi koji podržavaju revizijska pitanja.

Poglavlje 4. prezentira zaključke revizije, odnosno odgovore na revizijska pitanja.

U poglavlju 5. su dane preporuke Ureda čijom implementacijom bi se unaprijedila efikasnost FIPA-e na privlačenju stranih investicija.

2. MJERODAVNOST ZA KREIRANJE IMIDŽA I PROMOCIJU STRANIH ULAGANJA

Društveno-ekonomski razvoj neke zemlje ovisan je o investicijama. Investicija kao pojam najčešće podrazumijeva ulaganja u sadašnjosti radi povećanja koristi u budućnosti.

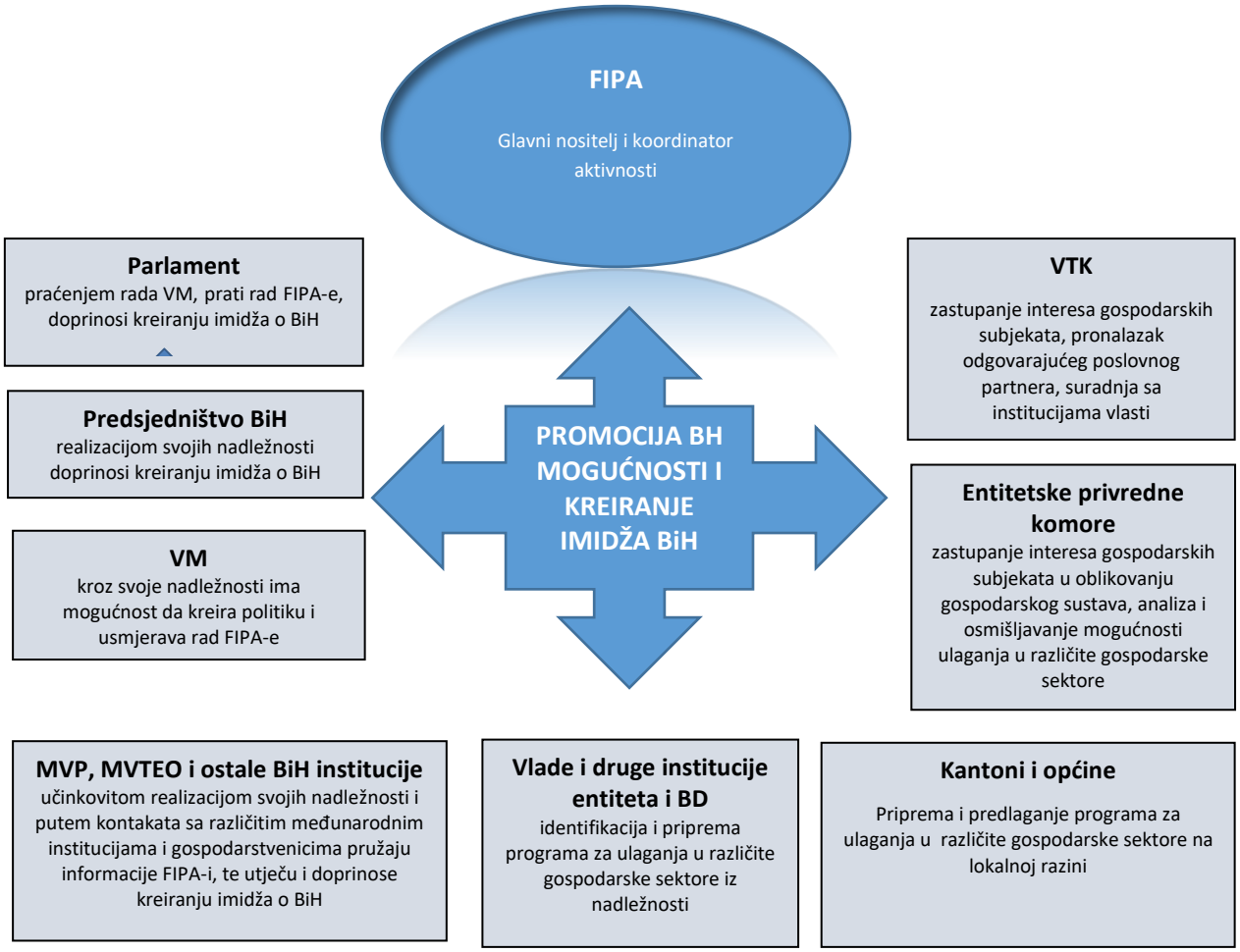
Način na koji nas svijet doživljava i vidi predstavlja jedno od suštinskih pitanja koja utječu na ukupni razvoj BiH. Postoji procjena da je slika o BiH u svijetu ili u nekim njegovim dijelovima u neskladu s realnim stanjem u zemlji. Ovaj fenomen se može objasniti činjenicom da je teško i mukotrpno popraviti imidž države nakon rata i destrukcije koja je izazvala ogromnu medijsku pozornost širom svijeta. Proces popravljanja imidža nije neminovno spontan, već ga strateški i organizirano mogu osmisliti državne institucije, nevladin sektor i drugi subjekti u BiH. To potvrđuju i iskustva drugih država (i država iz našeg okruženja) koje su organiziranim pristupom, za kratko vrijeme, uspjele da se svijetu predstave u znatno pozitivnijem svjetlu u odnosu na sliku koja je o njima ranije postojala.

Promatrajući aktivnosti na promociji stranih investicija kroz visinu priliva DSI, podaci ukazuju da BiH ostvaruje najniži nivo DSI u odnosu na većinu zemalja iz okruženja. I sama FIPA u svom Izvješću o radu za 2011. godinu navodi ovakve podatke i da BH okruženje, po ovom pitanju, radi mnogo brže i bolje.

Ipak, treba imati na umu da priliv stranih investicija u neku zemlju ne ovisi samo o aktivnostima jedne ili manjeg broja njenih institucija, već da utjecaj na razinu stranih ulaganja u nekoj zemlji ima i niz drugih faktora. Naime, različita istraživanja ukazuju da zemlja, da bi privukla strane investitore, treba biti atraktivna za poslovanje, a da na priliv direktnih stranih investicija značajan utjecaj imaju: politička, pravna i makroekonomska stabilnost zemlje, prirodni resursi, infrastruktura, stepen obrazovanja stanovništva, troškovi rada, stopa BDP-a, efikasnost borbe protiv korupcije, veličina tržišta i niz drugih čimbenika. [8]

Naredni shematski prikaz prezentira najvažnije institucije koje imaju utjecaj na kreiranje imidža i promociju mogućnosti ulaganja u BiH:

[8] U tom kontekstu, npr. Željko Bogdan sa Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u članku Utjecaj DSI-ija na gospodarski rast europskih tranzicijskih zemalja, navodi sljedeće: „Ante Babić i Tihomir Stučka (2001) su primjenom panel analize zaključili da na dotok DSI-ja pozitivan utjecaj imaju stabilan tečaj, veći dohodak po glavi stanovnika, aglomeracija tijekova DSI-ja, te nizak stupanj političkog rizika i veličina same ekonomije, ali nisu našli dokaz da bi tržišna otvorenost gospodarstva bila značajna za DSI“.



Povijesno gledano, strana ulaganja su se počela javljati već u 16. stoljeću, a bila su vezana za početke svjetske trgovine. Međutim, pravi razvoj stranih ulaganja vezuje se za početke moderne industrije.

Putem stranih ulaganja u razdoblju od 1967. do 1990. u BiH je izgrađen niz značajnih industrijskih kapaciteta kao što su npr. TAS (Tvornica automobila Sarajevo koja je izgrađena ulaganjem Wolskvagena i UNIS-a), UTL (Tvornica ležajeva u Sarajevu utemeljena zajedničkim ulaganjem UNIS-a i AB SKF iz Švedske), TBM (Tvornica biro mašina u Bugojnu), itd. Opredjeljenje za ulaganje stranog kapitala je od suštinske važnosti za BiH jer se na takav način omogućava brža obnova i izgradnja ratom porušene zemlje, te mogu podstaći one industrijske grane sa kojim je BiH ranije uspješno nastupala na svjetskom tržištu.

U ovom poglavlju ukratko se prezentira uloga FIPA-e koju ona ima na privlačenju stranih investicija i promoviranju BiH kao mjesta pogodnog za investiranje. Ukratko će se predstaviti i druge institucije koje se u svom radu bave privlačenjem stranih investicija u BiH.

2.1. FIPA - Agencija za unapređenje inozemnih ulaganja u BiH

Položaj, mjerodavnost, rukovođenje, organizacija i druga pitanja od značaja za rad FIPA-e, uređeni su Zakonom o FIPA-i. FIPA je samostalna upravna organizacija u okviru Vijeća ministara BiH. FIPA ima Upravni odbor. Sjedište FIPA-e je u Sarajevu, a u Mostaru i Banja Luci su uspostavljeni regionalni centri.

FIPA ima izuzetno važnu ulogu ne samo za privlačenje stranih investicija, nego i za koordinaciju svih subjekata i ukupni imidž BiH kao države. Nijedan drugi subjekt koji se manje ili više bavi unaprjeđenjem stranih investicija nema ni približno toliko zadataka u ovom segmentu kao FIPA. Zamišljeno je da ona bude nositelj, koordinator i glavni implementator integralnih programa promocije direktnih stranih investicija. Osnovni zadaci FIPA-e su:

- privlačenje i povećanje priliva stranih ulaganja u Bosnu i Hercegovinu, te poticanje postojećih ulagača u zemlji na daljnja ulaganja i širenje poslovanja;
- poboljšanje suradnje između privatnog i javnog sektora, predlaganje mjera za promociju okruženja za ulaganja, a time i ekonomskog razvoja,
- predstavljanje Bosne i Hercegovine kao poželjne zemlje za inostrane ulagače.

Zadatak FIPA-e je da pruža različite informacije, analize i savjete potencijalnim ulagačima o poslovnom i ulagačkom okruženju u BiH, uključujući naročito:

- zakonodavstvo koje se odnosi na direktna strana ulaganja,
- poticaje koji se odnose na ulaganja,
- ekonomska i poslovna kretanja u zemlji.

Dužnost FIPA-e je da predstavlja postojeće i potencijalne mogućnosti BiH za strana ulaganja prezentirajući:

- ulagačke projekte u fazi razvoja ili već spremne za realizaciju,
- poduzeća u procesu privatizacije,
- domaće kompanije koje traže stranog poslovnog partnera.

Zadatak FIPA-e je i da pruža pomoć potencijalnim ulagačima i onima koji su već ulagali u zemlji kroz:

- suradnju s javnim i privatnim sektorom,
- suradnju s vladinim i nevladinim institucijama kako bi se olakšao privredni razvoj,
- suradnju s lokalnim, regionalnim i međunarodnim organizacijama kako bi se poboljšalo okruženje za ulaganja.

Osim navedenog, zadatak FIPA-e je i da usko surađuje s ambasadama i diplomatskim predstavništvima BiH, koja također mogu pomoći ulagačima u istraživanju mogućnosti ulaganja u našoj zemlji.

U svrhu efikasne promocije i privlačenja stranih investitora, FIPA bi trebala ostvarivati učinkovitu suradnju i sa ostalim institucijama BiH, te nižim razinama vlasti u BiH, vanjskotrgovinskom i gospodarskim komorama, predstavnicima poslovne zajednice, predstavnicima stranih ulagača u BiH, drugim institucijama vlasti i nevladinim sektorom, kako u zemlji tako i u inozemstvu.

Proračun FIPA-e za 2011. godinu bio je 1.582.581 KM, za 2012. godinu 1.525.000 KM, a za 2013. godinu 1.479.000 KM. U FIPA-i je na 31.12.2012. bilo uposleno 28 uposlenika. Od ovog broja, njih više od 1/3 je na rukovodećim pozicijama (12).

2.2. Upravni odbor FIPA-e

FIPA ima najšire ingerencije, kako po horizontali tako i po vertikali ukupne državne konfiguracije u BiH, u odnosu na bilo kojeg drugog učesnika u promociji stranih investicija. One proizlaze iz činjenice da su Zakonom, pored ostalog, definirane ingerencije i institucije koje imenuju članove Upravnog odbora FIPA-e.[9]

Upravni odbor broji devet članova. Mandat članova u Upravnom odboru je dvije godine, a može biti i kraći ukoliko u nekoj od institucija predloženi član prestane obavljati funkciju koja je bila temelj za njegovo imenovanje u Upravni odbor FIPA-e ili ukoliko iz drugih razloga predlagač odluči da ranije imenovanog člana zamijeni. Nakon što institucije imenuju svoje predstavnike, podatke za svog člana dostavljaju FIPA-i.

Nadležnosti Upravnog odbora FIPA-e su:

- predlaganje strateških ciljeva,
- predlaganje poslovne strategije,
- predlaganje poslovnog i akcijskog plana,
- razmatranje realiziranja i ostvarivanja ciljeva i plana rada FIPA-e.

Predlaganje strateških ciljeva FIPA-e je zamišljeno kroz suradnju sa Ministarstvom vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine, te vladama entiteta i Brčko distrikta BiH.

S ciljem upoznavanja sa načinom i rezultatima rada upravnog odbora FIPA-e, obavljeni su intervjui sa predstavnicima-članovima Upravnog odbora FIPA-e. Podaci i informacije o rezultatima rada Upravnog odbora prikupljani su i analizom zapisnika sa sjednica održanih tijekom 2011. i 2012. godine. Na osnovu naprijed navedenog, došlo se do sljedećih podataka:

- Upravni odbor radi u sjednicama o čijem radu se vode zapisnici. Sjednice se održavaju povremeno;
- Upravni odbor nije uspostavio praksu donošenja programa rada ili bilo kakvog planiranja budućih aktivnosti ili očekivanih rezultata rada, kao ni praksu podnošenja izvješća o svom

[9] Članci 9. i 10. Zakona o FIPA-i

radu nekoj od državnih institucija (Parlament BiH, VM), odnosno institucijama iz kojih se delegiraju članovi Upravnog odbora FIPA-e;
- Upravni odbor nije predlagao strateške ciljeve, poslovne strategije, poslovne ili akcijske planove FIPA-e za efikasnije privlačenje stranih investicija;
- Iako postoji individualna komunikacija i suradnja članova Upravnog odbora sa VM, MVTEO, vladama entiteta i Vladom Brčko distrikta BiH, ukupna suradnja Upravnog odbora sa navedenim institucijama nije na zavidnom nivou;
- Upravni odbor se u promatranom razdoblju na određeni način bavio radom FIPA-e kroz razmatranje planova rada i izvješća o radu, ali bez davanja konkretnih prijedloga za unaprjeđenje i njen efikasniji rad koji je trebao rezultirati povećanjem DSI u BiH;
- Tokom promatranog perioda, Upravni odbor je održao 5 sjednica (2 sjednice u 2011. i 3 sjednice u 2012. godini);
- Članovima Upravnog odbora se iz proračuna FIPA-e isplaćuje mjesečna neto naknada u iznosu od 500 KM.[10]

Više podataka o Upravnom odboru FIPA-e vidjeti u Dodatku 2.

2.3. Ostale institucije

Promocija i stvaranje imidža o BiH su u osnovu marketinški poslovi, pa se može reći da se ovim poslovima na neki način bavi i niz drugih vladinih i nevladinih institucija. Način na koji nas svijet doživljava i vidi predstavlja jedno od suštinskih pitanja koja utječu na ukupan razvoj i imidž BiH. Efikasnost promocije i privlačenja stranih investicija u značajnoj mjeri ovisi o uspješnosti organizacije i funkcioniranja i ostalih učesnika.

U ovom dijelu izvješća ukratko se predstavljaju neke druge institucije čije su aktivnosti komplementarne i/ili tangiraju sa misijom i funkcijama FIPA-e.

- MVTEO ima značajne ingerencije kad je riječ o promociji stranih investicija, jer su u nadležnosti ovog ministarstva vanjskotrgovinska i zaštitna politika, sačinjavanje sporazuma i ugovora u području ekonomskih odnosa i vanjske trgovine, unaprjeđenje poslovnog okruženja, razvijanje i promocija poduzetništva, te koordinacija međunarodne ekonomske pomoći.

U okviru MVTEO uspostavljen je i djeluje Sektor za vanjskotrgovinsku politiku i strana ulaganja u okviru kojeg se, na neki način, rade poslovi koji se odnose na strana ulaganja i promociju izvoza (Odsjek za strana ulaganja i Odsjek za unapređenje i promociju izvoza).[11] U njima je uposleno 9 državnih službenika.

[10] Odluka o visini novčane naknade za rad članova Upravnog odbora Agencije za unapređenje inozemnih investicija u BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 96/09), po kojoj se naknade članovima UO isplaćuju iz proračuna FIPA-e.

[11] U nadležnosti ovih odsjeka, pored ostalog, su i sljedeći poslovi: poslovi iz oblasti stranih ulaganja, izrada analiza, izvješća, informacija i drugih stručnih materijala iz oblasti stranih ulaganja, te stručna obrada sistemskih rješenja od značaja za oblast stranih ulaganja.

Dosadašnja suradnja sa FIPA-om po pitanju promocije i privlačenja stranih investicija se cijeni da nije na zavidnom nivou. Ohrabruje informacija da se u zadnje dvije godine suradnja MVTEO i FIPA-e polako unaprjeđuje.

U okviru MVTEO uspostavljeno je i Izvozno vijeće BiH koje u izvješćima o svom radu, pored ostalog, navodi da razmatra izvješća i planove FIPA-e o privlačenju stranih investicija u proizvodnju namijenjenu izvozu.[12]

- MVP sa mrežom veleposlanstava i diplomatskih predstavništava u inozemstvu može da igra značajnu ulogu u promociji i privlačenju direktnih stranih investicija u BiH. Svojom pozicijom, MVP je u mogućnosti da ostvaruje kontakte sa potencijalnim investitorima, prezentira informacije i mogućnosti investiranja, dovodi u vezu potencijalne investitore i FIPA-u, distribuira promotivne materijale o BiH, organizira prezentacije i susrete, te provodi aktivnosti oko uključivanja investitora iz segmenta dijaspore. Pri MVP je uspostavljen Odsjek za ekonomsku diplomaciju u Sektoru za bilateralne odnose.
- U BiH je uspostavljen komorski sustav koji svoje korijene vuče još iz 1909. godine kada je u skladu sa propisima Austro-ugarske monarhije uspostavljena Trgovinska komora BiH. Sadašnja VTK je uspostavljena 2001. godine i ima cijelu mrežu entitetskih i regionalnih trgovinskih komora. VTK u osnovi zastupa interese domaćih kompanija, a kad je riječ o promociji i privlačenju stranih investicija, VTK uzima učešće u promoviranju i uspostavljanju veza između domaćih i stranih investitora, te distribuira promotivne materijale FIPA-e.
- Pored navedenih institucija, određenu ulogu na privlačenju stranih investicija u suradnji sa FIPA-om imaju i agencije za privatizaciju u BiH. Blagovremene informacije i dobra međusobna suradnja na privatizaciji neprivatiziranih poduzeća u sektorima telekomunikacija, transporta, energetike i rudarstva, može odigrati značajnu ulogu u pronalaženju i animiranju potencijalnih investitora-kupaca ovih kompanija.

Pored naprijed navedenih, promociji mogućnosti ulaganja, unapređenju imidža i povećanju nivoa stranih investicija u BiH, direktno ili indirektno doprinose i druge institucije, kao i niži nivoi vlasti u BiH.

[12] Izvješće o radu Izvoznog vijeća BiH za 2009.godinu, http://www.mvteo.gov.ba/izvjestaji_publikacije/izvjestaji/?id=92

3. NALAZI

Strane investicije predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata posredstvom kojih jedna nacionalna ekonomija podstiče proizvodnju, uvoz know-how-a, rast zaposlenosti, razvoj infrastrukture, smanjenje siromaštva, itd. **Dosadašnji priliv direktnih stranih investicija u BiH je nedovoljan, a razlozi su, pored niske konkurentnosti i neefikasnosti gospodarstva te lošeg imidža BiH u svijetu, i u nedovoljno aplikativnoj strategiji promocije-privlačenja stranih investicija.**

U ovom poglavlju predstavljaju se osnovni nalazi utvrđeni analizom rezultata rada FIPA-e, njenog UO i VM na privlačenju stranih investicija u BiH.

3.1. Aktivnosti na promociji mogućnosti i unaprjeđenju stranih investicija

Ključnu ulogu u povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija u BiH ima FIPA. Pored ovoga, njen zadatak je da identificira, iznalazi pravi način i uspješno koordinira sve subjekte koji mogu doprinijeti efikasnijem povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija**. Iako je FIPA glavni nositelj i koordinator aktivnosti na privlačenju stranih investicija, priliv stranih ulaganja u BiH niti je isključiva zasluga niti odgovornost samo FIPA-e. Da bi BiH bila uspješna u privlačenju stranih investicija, svako mora odigrati svoju ulogu – državne institucije, entitetske vlade, parlamenti, sindikati, mediji, poslodavci, kao i građani.**

Aktivnosti na promociji stranih ulaganja FIPA zasniva na zakonski definiranim nadležnostima i temeljnim načelima Strategije promocije-privlačenja direktnih stranih investicija u BiH, kao i drugim strateškim dokumentima usvojenim na razinama entiteta, zatim strategijama razvoja najznačajnijih gospodarskih sektora u kojima se obrađuju i pitanja stranih investicija. Navedena dokumenta predstavljaju temelj za izradu godišnjih planova rada FIPA-e.

FIPA je provela određenu analizu definiranih strateških opredjeljenja koja se odnose na promociju stranih ulaganja u BiH. Međutim, **FIPA nije izvršila procjenu stupnja implementacije postojeće Strategije promocije – privlačenja DSI u BiH**, ali je menadžment FIPA-e tokom intervjua isticao potrebu izrade novog strateškog dokumenta obrazlažući da su se nakon više od šest godina okolnosti značajno izmijenile. S tim u vezi, kroz sredstva IPA fonda (Sector Fiche: Private Sector Development), u ožujku 2011. godine traženo je odobrenje za izradu nove strategije privlačenja stranih ulaganja u BiH koja bi se temeljila na sektorskim razvojnim dokumentima. Taj projekt nije odobren.

FIPA prikuplja podatke i provodi različite aktivnosti koje, prema njenom mišljenju, mogu doprinijeti promociji stranih ulaganja i kreiranju boljeg imidža o BiH. Svoju ulogu u promociji i privlačenju stranih investicija, FIPA je definirala kroz opće i posebne ciljeve.

Podatke za predstavljanje mogućnosti ulaganja u BiH, FIPA prikuplja kroz kontakte sa različitim institucijama i kroz analizu poslovnog okruženja. Najznačajnije podatke o mogućnostima i pogodnostima koje bi mogle privući strane investitore (podaci o resursima, privrednim sektorima

i oblastima, investicijskim projektima, infrastrukturi, mogućim beneficijama, aktuelnoj zakonskoj regulativi i sl.), FIPA sistematizira i čini ih dostupnim na različite načine (putem web stranice, društvenih mreža, kroz različite brošure, okrugle stolove, odgovore na dostavljene upite itd).

U narednoj tablici se prezentiraju najvažnije aktivnosti, koje je FIPA provodila s ciljem promocije stranih ulaganja i rezultati koje je ostvarila:

Najvažnije aktivnosti i rezultati rada FIPA-e u 2011. i 2012. godini

Aktivnost	Rezultat
Održavanje okruglih stolova, sudjelovanje na sajmovima i konferencijama u zemlji i inozemstvu, regionalna suradnja, izrada promotivnih materijala, aktivnosti putem web stranice, društvenih mreža i elektronske pošte, te istupanjem u različitim medijima;	Kontinuirano promoviranje mogućnosti ulaganja i kreiranje pozitivnog imidža o BiH
Priprema i distribucija različitih promotivnih materijala	Snimljeni promotivni filmovi kojima su predstavljeni najvažniji sektori u BiH i uspješne priče stranih investitora Izrađene različite brošure
Kontakti sa sredstvima informiranja	Objavljivanje promotivnih materijala u domaćim i stranim medijima
Učešće u regionalnim projektima	Unaprjeđenje regionalne suradnje i ostvarivanje kontakata sa potencijalnim stranim ulagačima
Održavanje manifestacije *Izbor stranog investitora godine*	Davanje značaja i podrška stranim investitorima
Aftercare aktivnosti i tehnike servisiranja investitora	Potpora stranim investitorima Veće zadovoljstvo stranih investitora Izrađeno izvješće o rezultatima *aftercare* aktivnosti i upoznato VM
Redizajniranje web stranice	Češće posjete web stranici i bolja pristupačnost informacijama
Uspostavljanje i održavanje komunikacija sa različitim ciljnim grupama	Prenošenje informacija o uvjetima za investiranje Promocija potencijala
Izrada poslovne mape BiH	Predstavljanje potencijala i podataka o prirodnim karakteristikama i resursima, te administrativno političkih, infrastrukturnih i drugih podataka
Prikupljanje investicijskih projekata	Promocija mogućnosti ulaganja u BiH
Suradnja sa drugim institucijama	Potpora u radu Razmjena informacija i bolja suradnja; unaprjeđenje promocije mogućnosti investiranja u BiH

Izvor: Izvješća o radu FIPA-e

Analizirajući rezultate rada i navode dobivene od nadležnih predstavnika FIPA-e i ostalih ispitanika, utvrđeno je sljedeće:

- **FIPA prikuplja, sistematizira, ažurira i objavljuje različite informacije o mogućnostima i pogodnostima koje bi prema njenom mišljenju mogle biti interesantne za strane investitore i privući ih da investiraju u BiH;**
- Kako bi doprinijela promociji mogućnosti ulaganja u BiH i kreiranju imidža, **njeni predstavnici povremeno učestvuju na sajmovima i konferencijama u zemlji i**

inozemstvu. Iako njihovo prisustvo, prema ocjeni stranih investitora sa kojima smo tokom revizije ostvarili kontakt, na ovim manifestacijama prolazi prilično nezapaženo, i oni navode da FIPA u posljednje vrijeme više pozornosti posvećuje zajedničkom nastupu svih predstavnika BiH;

- **FIPA je u svoje redovite aktivnosti uvela praksu redovite komunikacije i pružanje potpore radu postojećim stranim investitorima u BiH.** Ona se provodi kroz redovite posjete postojećim stranim investitorima (*aftercare* aktivnosti). FIPA na ovakav način izravno prikuplja informacije o aktivnostima investitora i njihovim planovima, te problemima sa kojima se oni suočavaju u poslovanju. Pored prikupljanja podataka koji se koriste za dalje analize, *aftercare* aktivnosti prema izjavi menadžmenta FIPA-e imaju za cilj uspostavljanje dvosmjerne komunikacije sa investitorima, kako bi olakšali njihov rad i eventualno asistirali u rješavanju otvorenih pitanja. O rezultatima godišnjih *aftercare* aktivnosti FIPA sastavlja godišnja izvješća koje razmatra UO, nakon čega se isti dostavljaju VM.[13]
- **Analizom sadržaja web stranice FIPA-e utvrđeno je da ona nije dovoljno afirmativna i adekvatno sadržajna da bi predstavljala najbrži put do informacija o podacima i investicijskim mogućnostima.** Određeni podaci koji se prezentiraju na web stranici nisu ažurni. Usporedbom njenog sadržaj sa sadržajem web stranica sličnih agencija u svijetu,[14] da se zaključiti da web stranica FIPA-e u svojoj bazi ne sadrži sve podatke interesantne potencijalnim stranim ulagačima. Istraživanje Svjetske banke „Global investment promotion best practices 2012"[15] pokazuje učinkovitost nacionalnih agencija u promoviranju svojih zemalja stranim investitorima, prema kriterijima informativnosti, izgleda i sadržaja web stranica, te učinkovitosti obrade upita stranih ulagača, u kojem su web stranice nacionalnih agencija Austrije (ABA–Invest in Austria), Češke (CzechInvest) i Turske (Investment Support and Promotion Agency of Turkey) među deset najbolje ocjenjenih u svijetu.

FIPA na određeni način vrši analizu poslovnog okruženja. Analiza se provodi uglavnom koristeći podatke koje o poslovnom okruženju objavljuju drugi subjekti. Afirmativni podaci o mogućnostima ulaganja se čine dostupni na različite načine. Međutim, o ograničavajućim faktorima FIPA rijetko govori. Na iste često ukazuju i o njima upozoravaju strani investitori.[16]

Aktivnosti koje će provoditi u narednoj godini, FIPA navodi u programima rada. Njihovom analizom utvrđeno je da se navode ciljevi koji se radom trebaju ostvariti. Međutim, u izvješćima o

[13] Izvješće FIPA-e o *aftercare* aktivnostima za 2011. godinu VM je razmatralo i usvojilo 10. maja 2012. godine. Izvješće o *aftercare* aktivnostima za 2012. godinu razmatrano je i usvojeno od strane VM na 51. sjednici 28. svibnja 2013. godine.
[14] Stranica FIPA-e je poređena sa deset web stranica sličnih agencija u svijetu.
[15] www.wbginvestmentclimate.org, posjeta stranice 09.08.2013. godine u 14:15 sati.
[16] Bijela knjiga za 2012/2013. godinu predstavljena je u Sarajevu 22.11.2013.godine. Naime, VSI u Bijeloj knjizi kao godišnjoj publikaciji sugerira vlastima BiH prioritetne reforme u cilju rješavanja ključnih prepreka za ulaganja te održavanje stalnog protoka informacija sa predstavnicima BH vlasti.

radu se ne mogu naći svi podaci o radu i rezultatima koji su ostvareni, kao ni ciljevi koji su postignuti na polju promocije i privlačenja stranih investicija u BiH.

Određena unaprjeđenja planiranja vidljiva su u planovima rada FIPA-e za 2012. i 2013. godinu iz kojih je vidljivo da oni poprimaju elemente planiranja po kojem krajnji cilj rada treba biti mjerljivi rezultat. U prilog navedenom ide činjenica da se u FIPA-i uvodi praksa da se sumarni plan rada i izvješće o radu sastavljaju na temelju planova i izvješća o radu pojedinačnih unutarnjih organizacijskih jedinica, a da se od organizacijskih jedinica zahtijeva planiranje i izvješćivanje koje će biti usmjereno prema mjerljivim rezultatima.

Zamišljeno je da FIPA postane nositelj, koordinator i glavni implementator integralnih programa promocije direktnih stranih investicija. Pored ostalog, njen zadatak je da uspješno koordinira ostale subjekte koji mogu doprinijeti efikasnijem povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija.[17]

Suradnja i koordinacija FIPA-e sa drugim institucijama koje na bilo koji način mogu doprinijeti u promociji mogućnosti ulaganja u BiH, promatrana je kroz analizu podataka prikupljenih u razgovoru sa predstavnicima MVTEO, VTK, entitetskih gospodarskih komora i FIC-a. Tom prigodom, utvrđeno je sljedeće:

- **MVTEO ističe nezadovoljavajući nivo suradnje sa FIPA-om** i naglašava potrebu njenog intenziviranja, naročito u pogledu zajedničkih aktivnosti na poboljšanju zakonskog okvira za strana ulaganja, poboljšanju suradnje između privatnog i javnog sektora, kao i predlaganju mjera za unaprjeđenje okruženja za investiranje.
- Podaci i informacije prikupljene od **VTK i entitetskih gospodarskih komora ukazuju na nezadovoljavajući nivo suradnje sa FIPA-om.** Oni ističu da dvosmjernom razmjenom informacija i boljom suradnjom svi zajedno mogu doprinijeti uspješnosti promocije mogućnosti investiranja u BiH.
- FIPA je uspostavila suradnju i sa FIC-om. Ni predstavnici FIC-a nisu tokom intervjua naročito isticali suradnju sa FIPA-om, ali su istakli da FIPA što prije treba izrasti u modernu marketinšku agenciju, koja će se osloboditi administrativnog pristupa u radu i više se otvoriti prema potencijalnim investitorima.

Tokom revizije interesirali smo se da li FIPA vrši evaluaciju unaprjeđenja vještina svojih uposlenika i rezultata ostvarenih na polju promocije stranih investicija. Iako je menadžment FIPA-e navodio da se analize rezultata vrše na radnim sastancima, nisu nam prezentirane pisane evaluacije.[18]

[17] U skladu sa člankom 5. točka 2. Zakona, FIPA ima zadatak da kreira imidž o Bosni i Hercegovini kao o modernoj državi, ozbiljnom, konkurentnom i sigurnom partneru za ulaganje kapitala.

[18] Menadžment FIPA-e navodi: „… rad uposlenih u FIPA-i se prati kroz radne sastanke, planove i izvješća, ocjenjivanje rezultata rada uposlenih (državnih službenika) dva puta u tijeku godine (a što se dostavlja i ADS-u). Što se tiče stručnih edukacija uposlenih, ista se vrši u skladu sa planom obuka i financijskim mogućnostima FIPA-e.“ Ovakvi navodi menadžmenta FIPA-e tijekom revizije nisu osporavani, ali svakako upućuju na zaključak da nisu imali značajnog utjecaja na rezultate koje oni ostvaruju svojim radom.

3.2. Zadovoljstvo uslugama FIPA-e

Obavljajući zadatke iz svoje mjerodavnosti, FIPA provodi niz aktivnosti koje su usmjerene na servisiranje i pružanje usluga potencijalnim i postojećim investitorima.

Analizirajući planove i izvješća o radu FIPA-e, ostalu relevantnu dokumentaciju i informacije dobivene u razgovoru sa predstavnicima FIPA-e, utvrđeno je da se **ne vrši analiza provjere vlastite uspješnosti rada.** Kako bi ispitali stupanj zadovoljstva uslugama koje FIPA pruža stranim investitorima, revizorski tim je obavio intervju sa predstavnicima FIC-a, uspostavio kontakt sa nekim značajnijim stranim investitorima u BiH, te se upoznao sa ocjenom rada FIPA-e koje je provela WB.[19]

WB u svom istraživanju iz 2012. godine, navodi da u usporedbi sa agencijama u regionu i svijetu, **FIPA ima dobar učinak u online promociji investicija, ali istovremeno i slab učinak u obradi upita stranih ulagač**a.

Predstavnici FIC-a su rad FIPA-e na promociji mogućnosti ulaganja u BiH **ocijenili više administrativnim, nego marketinškim.** Iznosili su mišljenje da **FIPA** prikuplja i prezentira relativno dosta podataka o projektima i drugim mogućnostima, ali **da se svojim nastupom i kvalitetom informacija, potencijalnim stranim investitorima nije uspjela nametnuti kao nositelj promocije ulaganja u BiH.**

Relativno loša ocjena stranih investitora o stupnju zadovoljstva uslugama FIPA-e govore u prilog da **FIPA investitorima ne pruža blagovremeno potrebne informacije i usluge zadovoljavajuće razine.** Oni navode da **FIPA kasni u dostavljanju traženih informacija, da podaci koji se prezentiraju često nisu ažurni i pouzdani (npr. brošure-FIPA letak i osnovni ekonomski pokazatelji).** Oni ističu i da **neke informacije koje se nude na web stranici jednostavno nisu dostupne (newsletter), da se neki drugi korisni podaci na web stranici FIPA-e i ne nalaze (baza domaćih kompanija).** Predstavnici FIC-a, stranih investitora, kao i predstavnici privrednih komora ističu da **web stranica FIPA-e sadrži relativno mali broj projekata, a podaci o projektima koji se prezentiraju su nedovoljni.**

Predstavnici stranih investitora, sa kojima smo ostvarili kontakt tijekom revizije**, navode da su pri odluci i tokom investiranja znali za FIPA-u, ali da ona nije imala nikakvu ulogu pri njihovom investiranju u BiH. Ni informacije i podaci o mogućnostima investiranja koje prezentira FIPA također nisu ocijenili visokom ocjenom. Slično mišljenje anketirani investitori su dali i o pomoći koju im FIPA pruža kroz suradnju sa javnim i privatnim sektorom, vladinim i nevladinim institucijama, lokalnim i regionalnim organizacijama i institucijama.**

[19] Global investment promotion best practices 2012: www.wbginvestmentclimate.org [Pristup: 9.9.2013.]

Pokušavajući privući postojeće strane investitore da nastave investirati u BiH, FIPA je u svoje redovite aktivnosti uvela praksu redovite komunikacije i pružanje potpore radu postojećim stranim investitorima u BiH (*aftercare* aktivnosti). Ova aktivnost se provodi kroz redovite posjete postojećim stranim investitorima, a cilj joj je da se kroz razgovore dobiju informacije na temelju kojih bi FIPA mogla unaprijediti svoje usluge, olakšati njihov rad i eventualno asistirati u rješavanju otvorenih pitanja.

Praksa potpore stranim investitorima kroz dodjelu poticajnih sredstava je praksa država sa razvijenim ekonomijama. I u BiH je u ranijem periodu bio formiran fond za potporu stranim investitorima, ali takva praksa nije nastavljena. Ovdje je bila riječ o poticajnim sredstvima u iznosu od 2 milijuna KM. Uvjete, način i kriterije za dodjelu sredstava utvrdilo je VM[20]. Sredstva su bila odobrena u okviru proračuna FIPA-e u razdoblju od 2007. do 2010. godine. Iako je FIPA i u narednim godinama predlagala sredstva za potporu stranim investitorima, ista nakon 2010. godine, nisu odobravana.

FIPA u posljednje vrijeme pokušava uspostaviti otvorenu i efikasnu suradnju sa svim lokalnim zajednicama u BiH. Ovim aktivnostima, prema izjavi menadžmenta, cilj joj je u lokalnim zajednicama identificirati adresu koja raspolaže svim informacijama značajnim za potencijalne investitore i mogućnostima ulaganja na njihovom području. O ovim aktivnostima FIPA-e razgovarali smo sa predstavnicima gospodarskih komora i FIC-a. Ova je aktivnost s njihove strane ocijenjena kao pomak ka unaprjeđenju rada FIPA-e.

3.3. Aktivnosti na usmjeravanju rada FIPA-e

Ključnu ulogu za usmjeravanje i unapređenje rada FIPA-e imaju njen UO i VM, ali i druge institucije koje imaju svoje predstavnike u UO FIPA-e. Navedene institucije nisu uspješno odgovorile ovom zadatku. FIPA nije inicirala niti pripremala, a UO nije predlagao strateške pravce djelovanja na privlačenju stranih investicija u BiH, niti je davao jasne i konkretne prijedloge za unaprjeđenje rada FIPA-e.

Zakonska obaveza UO je da kroz predlaganje strateških ciljeva usmjerava rad FIPA-e[21]. Aktivnosti UO u ovom segmentu nadležnosti, analizirane su kroz zapisnike sa sastanaka održanih tokom 2011. i 2012. godine, te analizom informacija do kojih se došlo razgovorom sa njihovim predstavnicima.

Prikupljeni podaci i informacije ukazuju da, **osim konstatacija da je priliv stranih investicija u BiH na niskom nivou, zaključka da svi subjekti trebaju raditi na promociji BiH mogućnosti i privlačenju stranih investicija, drugih konkretnih prijedloga za unaprjeđenje rada FIPA-e nije ni bilo.** Kao što se vidi, **UO je u usmjeravanju rada FIPA-e imao pasivnu ulogu.** Prema

[20] Pravilnik o načinu dodjele sredstava za potporu stranim investitorima u Bosni i Hercegovini usvojen je na 134. sjednici VM, održanoj 5. listopada 2010. godine („Službeni glasnik BiH“, broj 94/10)
[21] Članak 10. Zakona o FIPA-i

izjavama intervjuiranih predstavnika MVTEO, **UO nije inicirao suradnju po pitanju utvrđivanja strateških ciljeva, kao ni poslovnog i akcijskog plana FIPA-e.**

Sukladno Zakonu[22], VM ima obvezu da svojim smjernicama usmjerava aktivnosti FIPA-e na promociji i unaprjeđenju stranih investicija u BiH. VM ima mogućnost da i putem razmatranja planova i izvješća o radu FIPA-e, te putem svojih predstavnika u njenom Upravnom odboru zauzme aktivnu ulogu, te prati i usmjerava njen rad.

Doprinos VM u usmjeravanju rada FIPA-e analizirali smo upoznavanjem sa zaključcima sa sjednica VM i u razgovoru sa predstavnicima GTVM. Tom prilikom, utvrđeno je da se VM sa radom FIPA-e upoznavalo putem raznih izvješća koje mu je FIPA dostavljala. Analiza zaključaka sa sjednica VM na kojima su razmatrani planovi i izvješća o radu FIPA-e, kao i podataka i informacija dobivenih u razgovoru sa predstavnicima GTVM, došlo se do podataka da se **o planovima i izvješćima o radu FIPA-e, prije njihovog usvajanja, nije vodila naročita rasprava. Isti su na sjednicama VM usvajani jednoglasno i bez ikakvih preporuka za unaprjeđenje rada FIPA-e. Pasivnu ulogu VM**, kad je u pitanju promocija BiH mogućnosti i privlačenje stranih investicija, **isticali su i predstavnici Upravnog odbora i menadžment FIPA-e.**

VM nije vodilo naročitu diskusiju o dostavljenim izvješćima, nije isticalo primjedbe na njihov sadržaj ili na rad FIPA-e, niti je davalo konkretne smjernice za dalji rad FIPA-e. S druge strane, treba naglasiti ni da **FIPA u svojim izvješćima o radu nije isticala probleme sa kojima se susreće u ostvarivanju planiranih zadataka i postavljenih ciljeva. FIPA nije predlagala donošenje konkretnih zaključaka za unaprjeđenje efikasnosti promocije ulaganja i stranih investicija u BiH.** U slučaju kad je VM-u kroz izvješća predlagan neki zaključak, on je i usvajan, i isti je dalje implementiran (primjer: FIPA je predložila, a VM usvojilo zaključak da se o rezultatima i nalazima iz Izvješća o *aftercare* aktivnostima upoznaju entitetske vlade i Vlada Brčko distrikta. FIPA je Izvješće proslijedila navedenim institucijama).

U izvješću o *aftercare* aktivnostima FIPA-e za 2012. godinu, navodi se da je BiH u odnosu na prethodno razdoblje otvorenija za strane investicije, ali su investitori i dalje suočeni sa nizom vrlo ozbiljnih prepreka. U izvješću se također navodi da su postignuta poboljšanja u poslovnom okruženju, ali da to nije dovoljno za značajnije poticanje razvoja privatnog sektora.[23] Navode u izvješću potvrdili su i predstavnici FIC-a, kao i predstavnici stranih ulagača u BiH.

Predstavnici FIC-a su podržali *aftercare* aktivnost FIPA-e, ali su nam u razgovoru isticali da od FIPA-e očekuju aktivniji odnos i više informacija, analiza i savjeta. To se naročito odnosi na blagovremeno informiranje o svim promjenama koje nastaju u regulativi BiH, novim projektima i mogućnostima, bilo da FIPA informacije u najkraćem roku objavljuje na web stranici ili da im ih dostavlja putem e-pošte.

[22] Članak 5. stavak 1. Zakona o FIPA-i

[23] Izvješće o *aftercare* aktivnostima FIPA-e i prijedlozi za unaprjeđenje poslovnog okruženja i uvjeta za investiranje u Bosni i Hercegovini, Agencija za unapređenje inozemnih investicija, Sarajevo travanj 2013. godine

Određenu ulogu u usmjeravanju rada FIPA-e, povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija imaju i druge institucije, naročito one koje imaju svoje predstavnike u Upravnom odboru FIPA-e. Ohrabruje činjenica da su naši ispitanici tijekom revizije isticali da menadžment FIPA-e u posljednje vrijeme poduzima određene korake na identifikaciji i koordinaciji i ostalih subjekata koji mogu doprinijeti povezivanju potencijalnih investitora i potražitelja investicija.

VM je nakon diskusije vođene u Parlamentu svojim ministarstvima dostavilo zahtjev da izrade analize efikasnosti rada i opravdanosti postojanja upravnih organizacija u svom sastavu i samostalnih upravnih organizacija za koje su resorno nadležne. Do dana revizije, tražena analiza za FIPA-u nije urađena.

4. ZAKLJUČCI

Ured za reviziju institucija BiH analizirao je način rada i rezultate koje FIPA ostvaruje na polju promocije BH mogućnosti i privlačenja stranih investicija. U poglavlju 3. prezentirani su osnovni nalazi do kojih se došlo provodeći reviziju, a u ovom poglavlju se predstavljaju najvažniji zaključci revizije.

Može se reći da su pretpostavke za efikasno prezentiranje mogućnosti ulaganja u BiH i promociju stranih investicija više formalne prirode. Doneseni zakonski okvir je sličan onom u državama sa naprednim ekonomijama, ali za razliku od njih, primjena zakonskih odredaba u smislu realizacije istih u BiH nije na zavidnoj razini.

Čini se da BH nema jasno opredjeljenje u pogledu promocije mogućnosti i privlačenja stranih investicija. Izostanak efikasne komunikacije i koordinacije ključnih institucija, kojima je zajednički cilj trebao biti direktno ili indirektno privlačenje stranih investicija u BiH, za rezultat ima **slabo osmišljen marketinški pristup predstavljanja mogućnosti investiranja u BiH**. Sve ovo značajno doprinosi da FIPA postaje institucija koja tapka u mjestu i sporo unaprjeđuje svoje poslovanje u okviru zakonom dodijeljenih mjerodavnosti.

Treba imati na umu da promocija mogućnosti nije neminovno spontan proces. **Za uspješnu prezentaciju mogućnosti ulaganja i privlačenje stranih investicija neophodna je zajednička i koordinirana akcija državnih institucija, nevladinog sektora i drugi subjekta u BiH.**

4.1. Aktivnosti FIPA-e na promociji mogućnosti ulaganja

Iako je zadatak **FIPA-e** da kreira imidž o BiH kao ozbiljnom, konkurentnom i sigurnom partneru za ulaganja kapitala u BiH, ona **se nije nametnula kao ključni igrač. Različiti sudionici** u okruženju **nisu zadovoljni uslugama koje im ona pruža, a način na koji FIPA predstavlja mogućnosti za ulaganje u BiH ne doprinose prilivu stranih investicija u BiH.**

Svoju ulogu u kreiranja imidža o BiH FIPA realizira prezentacijom različitih podataka i kroz suradnju sa potencijalnim i postojećim investitorima. **Podaci koji se s ciljem privlačenja stranih investicija prezentiraju su nedovoljni i često neažurni, pa kao takvi ili pružaju pogrešne informacije ili o FIPA-i ostavljaju utisak kao o nepouzdanoj instituciji.** Ovo su, između ostalog, razlozi za navode da se od FIPA-e očekuje više.

Mogućnost da se web stranica koristi kao najbrži put za davanje informacija nije u potpunosti iskorištena. Web stranice FIPA-e nije na nivou kriterija revizije za sadržaj web stranice. Ona nije dovoljno afirmativna i sadržajna da bi predstavljala najbrži put do informacija o podacima i investicijskim mogućnostima. **Web stranica u svojoj bazi ne sadrži sve podatke interesantne potencijalnim stranim ulagačima, a određeni podaci koji se prezentiraju nisu ažurni.**

Dosadašnja učešća predstavnika FIPA-e na sajmovima i konferencijama u zemlji i inozemstvu prolazila su prilično nezapaženo. Iako FIPA u posljednje vrijeme više pozornosti posvećuje zajedničkom nastupu svih predstavnika BiH na ovakvim skupovima, **prednosti organiziranog i koordiniranog nastupa još uvijek se ne koriste u dovoljnoj mjeri.** Stanje se u posljednje vrijeme polako unaprjeđuje, no strani investitori i dalje ukazuju da individualni nastupi BH institucija nisu dobra praksa i da doprinose negativnom imidžu o BiH.

FIPA nije uspostavila praksu provjere uspješnosti predstavljanja BiH kao mjesta pogodnog za investiranje. Prilika da uspješnost svog rada provjeri na neki pogodan način se ne koristi. Djelomična unaprjeđenja poslovanja vidljiva su u planovima rada u kojima se, kao krajnji cilj, počinju navoditi mjerljivi rezultati koji se trebaju ostvariti.

FIPA nije iskoristila unutarnje potencijale kako bi provela detaljnu analizu procjene stupnja implementacije važeće Strategije promocije-privlačenja DSI. Nasuprot ovome, provedena je površna analiza strateških opredjeljenja. Na osnovu nje i navoda da su se nakon više od šest godina okolnosti promijenile, FIPA zagovara potrebu izrade novog strateškog dokumenta.

Menadžment FIPA-e u posljednje vrijeme ulaže veće napore s ciljem unaprjeđenja efikasnosti u predstavljanju i promoviranju mogućnosti ulaganja u BiH. Pozitivni pomaci primjetni su kroz *aftercare* aktivnosti putem kojih se neposredno dolazi do informacija o problemima sa kojima se investitori susreću u radu, daje im se potpora ili pruža neka pomoć. Izvješća o *aftercare* aktivnostima su prilika da se odgovorne institucije upoznaju sa problemima na koje investitori ukazuju i očekivanjima koja imaju od njih.

Održavanje sastanaka sa predstavnicima lokalnih razina vlasti, zajednički nastupi gospodarstvenika iz cijele BiH, distribuciju propagandnog materijala putem MVP i DKP mreže, MVTEO, komora, te institucija nižih razina vlasti, ocijenjene su kao blagi pomak u unaprjeđenju rada FIPA-e. **Nadležne institucije, a naročito strani investitori od FIPA-e očekuju intenzivniju suradnju i manje birokratski pristup u radu i njeno brzo izrastanje u uspješnu agenciju, koja će njima i drugim potencijalnim investitorima sa više uspjeha prezentirati mogućnosti za ulaganja u BiH gospodarstvo.**

4.2. Ocjena zadovoljstva uslugama FIPA-e

Provedena analiza i podaci do kojih se došlo opravdavaju **pitanje da li FIPA radi prave stvari i da li ih radi na pravi način.** Iako FIPA provodi niz **aktivnosti** koje su usmjerene na pružanje usluga potencijalnim i postojećim investitorima, one **su nedovoljne, manje-više birokratske i administrativne.** U prilog navedenom ide i relativno loša ocjena stranih investitora o stupnju zadovoljstva uslugama koje im pruža FIPA.

Podaci koje FIPA zvanično prezentira često su nepouzdani i neažurni (npr. podaci u brošuri-FIPA letak i osnovni ekonomski pokazatelji). Slična situacija je i sa web stranicom FIPA-e. Analizirajući njen sadržaj, zaključeno je da **web stranica sadrži relativno mali broj projekata, a podaci o projektima koji se prezentiraju su nedovoljni. Neke informacije koje se nude na**

web stranici nisu dostupne (newsletter), dok se neki drugi korisni podaci na web stranici FIPA-e i ne nalaze (baza domaćih kompanija). U prilog naprijed navedenom su i slične tvrdnje predstavnika MVTEO, FIC-a, stranih investitora, predstavnika VTK kao i entitetskih gospodarskih komora.

Može se reći da FIPA ima relativno dobre kadrovske pretpostavke za pružanje usluga zainteresiranim investitorima. **Međutim, birokratsko-administrativna organizacija i pristup u radu za posljedicu imaju nezadovoljstvo suradnjom sa FIPA-om i uslugama koje ona pruža.** Svi strani investitori sa kojima smo u tijeku revizije ostvarili kontakt ističu da znaju za FIPA-u, ali da vrlo rijetko koriste neke njene usluge ili informacije i podatke koje ona objavljuje. Ovo loše utječe na ugled FIPA-e i imidž BiH.

Pozitivno je ocijenjena praksa redovite komunikacije i pružanje potpore radu postojećim stranim investitorima u BiH (*aftercare* aktivnosti), kao i dodjela poticajnih sredstava. Ovim aktivnostima FIPA se upoznaje sa praktičnim problemima u njihovom radu, te svojim angažmanom asistira u rješavanju njihovih otvorenih pitanja. Slične aktivnosti su odavno praksa u razvijenim ekonomijama i ocijenjene su kao značajna potpora stranim investitorima.

S ciljem da unaprijedi servisiranje usluga stranih investitora, te informacije o mogućnostima ulaganja učini lakše dostupnim, **FIPA pokušava uspostaviti otvorenu i efikasnu suradnju sa svim lokalnim zajednicama u BiH**. I ovu aktivnost su strani investitori i predstavnici entitetskih gospodarskih komora ocijenili kao pomak u unaprjeđenju rada FIPA-e.

Kad je riječ o koordinaciji i ostalih subjekata koji na bilo koji način mogu pomoći u promociji stranih investicija, može se reći da FIPA nije uspješna na tom polju. Nezadovoljstvo stupnjem koordinacije iskazale su institucije državne razine, VTK i entitetske gospodarske komore, kao i strani investitori. Opće je mišljenje da postoji značajan prostor za unaprjeđenje suradnje i da uspješna suradnja može doprinijeti povećanju priliva stranih investicija u BiH.

4.3. Mjere za unaprjeđenje rada FIPA-e

Za usmjeravanje i unaprjeđenje rada FIPA-e, ključnu ulogu imaju UO FIPA-e i VM. Bez obzira na ovu činjenicu, ovi subjekti nisu iskazivali značajne primjedbe na rezultate rada FIPA-e niti su se aktivno uključivali u njen rad.

Dužnosti koje su zakonom dodijeljene UO FIPA-e, uglavnom nisu realizirane. **UO** se više bavio manje važnim dijelovima rada FIPA-e, **nije predlagao strateške ciljeve i politike u oblasti promocije i privlačenja stranih investicija, niti je davao konkretne upute za unaprjeđenje njenog rada.** Iako su **članovi UO** predstavnici najkompetentnijih subjekata iz BiH, oni **ne koriste mogućnost da u značajnoj mjeri utječu i doprinose utvrđivanju i realizaciji strateških ciljeva, te poslovnih i akcijskih planova na privlačenju stranih investicija**. Naime, Upravni odbor FIPA-e se sastaje povremeno i samo se sporadično bavi zakonom definiranim nadležnostima.

Iako se o sjednicama UO vode zapisnici, iz njih se ne mogu prepoznati aktivnosti kojima se bavio, niti rezultati koje je ostvario. **UO nije uspostavio praksu planiranja, kao ni izvješćivanja VM o svom radu.** Iako godišnja izvješća o radu FIPA-e sadrže i određene podatke o radu UO, osim konstatacija da je priliv stranih investicija na niskoj razini i deklarativnih izjava da svi subjekti trebaju raditi na promociji BiH mogućnosti i promociji stranih investicija, nisu prepoznate druge aktivnosti UO, niti problemi u radu.

Značajno mjesto u usmjeravanju rada FIPA-e ima i VM. Ono je putem svojih predstavnika u Upravnom odboru, te putem razmatranja planova i izvješća o radu FIPA-e, moglo uzeti važniju ulogu i davati adekvatne smjernice za rad FIPA-e. Međutim, **ni VM ni predstavnici UO koje delegira VM, nisu imali značajniju inicijativu u pogledu predlaganja strateških ciljeva, te poslovnih i akcijskih planova za rad FIPA-e.**

Konsekventno izostanku aktivne uloge UO FIPA-e u osmišljavanju strategije privlačenja stranih investicija, **izostale su i aktivnosti VM-a**. **VM nije iskazivalo primjedbe na rad FIPA-e i njenog UO-a.** Planovi i izvješća o radu FIPA-e najčešće nezapaženo prolaze kroz VM koje ih usvaja **bez davanja konkretnih prijedloga i zaključaka za unaprjeđenje rada i povećanje opsega stranih ulaganja u BiH.** Na temelju ovoga, mogao se steći utisak da u ovoj oblasti nema problema i da su nadležne institucije i tijela zadovoljne opsegom i rezultatima rada FIPA-e. **Da postoji nezadovoljstvo rezultatima rada FIPA-e, VM je saznalo tek kroz rasprave vođene u Parlamentu BiH.**

5. PREPORUKE

Ured za reviziju je analizirao efikasnost rada FIPA-e u predstavljanju mogućnosti za ulaganje u BiH i privlačenje stranih investicija. Rezultati do kojih se došlo ukazuju da postoji značajan prostor za unaprjeđenje efikasnosti rada FIPA-e i efikasniju promociju mogućnosti i privlačenje stranih investicija u BiH.

Imajući na umu da je uspješna promocija mogućnosti uvjet za privlačenje investicija i da istu kontinuirano treba unaprjeđivati, njenom osmišljavanju treba posvetiti dužnu pozornost. U ovu aktivnost trebaju biti uključene i svoj doprinos dati sve institucije u BiH. Na FIPA-i je da prepozna takve institucije i njihove mogućnosti, da ih uspješno iskoordinira i adekvatno uključi u promociju. Za ovo joj je kroz jasno strateško opredjeljenje i postavljanje mjerljivih ciljeva potrebna potpora i sa najviše državne razine.

S ciljem da doprinese efikasnijem predstavljanju mogućnosti za ulaganje u BiH, Ured za reviziju je svoje preporuke, pored FIPA-i, naslovio i Upravnom odboru i VM-u. Naše preporuke zahtijevaju povećan angažman i veću posvećenost navedenih institucija, a iste se mogu realizirati u relativno kratkom roku.

Preporuke FIPA-i:

- Izvršiti objektivnu procjenu implementacije postojećeg strateškog dokumenta i, u zavisnosti od dobivenih rezultata, UO-u predložiti i obrazložiti njegovu dopunu, izmjenu ili izradu novog;
- Iskoristi vlastite unutarnje kapacitete i u najkraćem roku intenzivirati aktivnosti na prikupljanju, ažuriranju i predstavljanju aktuelnih podataka o mogućnostima ulaganja u BiH;
- Izvršiti pažljivu analizu postojećeg dokumenta o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i po potrebi predložiti njegovu izmjenu;
- Uspostaviti efikasnu i uspješnu koordinaciju svih institucija u BiH nadležnih za otklanjanje problema koji su se pokazali kao prepreka za strana ulaganja;
- Kontinuirano analizirati probleme koji se pojavljuju u radu, predstavljati ih nadležnim institucijama (VM i UO FIPA-e) te im predlagati smjernice čijom implementacijom će se stvoriti bolji uvjeti za promociju mogućnosti ulaganja u BiH i privlačenje stranih investicija;
- Po uzoru na web stranice naprednijih nacionalnih agencija za privlačenje stranih investicija, kontinuirano analizirati i unaprjeđivati sadržaj i izgled svoje web stranice;
- Iznaći najpovoljniji način te svoj rad i rezultate učiniti transparentnijim i lakše dostupnim nadležnim institucijama i ostalim zainteresiranim subjektima.

FIPA ima izuzetno važnu ulogu, ne samo za strane investicije, već i za ukupni imidž BiH, kao države. Naime, zamišljeno je da ona bude nositelj, koordinator i glavni implementator integralnih programa promocije stranih ulaganja u BiH. Dosadašnji birokratsko-administrativni pristup

poslovima promocije treba biti zamijenjen modernim marketinškim pristupom, stalno imajući na umu da investitori traže pogodnije tlo za plasman svog kapitala.

Preporuke UO FIPA-e:

- Što hitnije uspostaviti i kontinuirano unaprjeđivati suradnju sa VM i ostalim institucijama državne razine, vladama entiteta i Brčko distrikta, kao i ostalim institucijama nadležnim za kreiranje imidža i privlačenje stranih investicija u BiH. Ovo će omogućiti efikasnije izvršavanje zakonom definiranih obveza i blagovremeno utvrđivanje strateških ciljeva za efikasnije privlačenja stranih investicija u BiH;
- Što hitnije osigurati analizu stupnja implementacije postojećeg strateškog dokumenta;
- Sukladno dobivenim rezultatima, definirati realne strateške ciljeve koje BiH treba ostvariti na polju promocije i privlačenja stranih investicija. Ovo zahtijeva određivanje pravaca djelovanja, definiranje nositelja i rokova za realizaciju ključnih aktivnosti.

Predlaganje strateških ciljeva je u nadležnosti UO FIPA-e, a donošenje strateških odluka koje se tiču stranih ulaganja u BiH u nadležnosti je VM-a. Za efikasniju promociju mogućnosti ulaganja, BiH je potrebna afirmativna strategija djelovanja na privlačenju i promociji stranih investicija. Predlaganje strateških ciljeva, poslovne strategije i akcijskih planova trebalo bi se vršiti u suradnji sa MVTEO, vladama entiteta, vladom Brčko distrikta BiH.

Svojim kontinuiranim djelovanjem, UO treba biti od velike pomoći menadžmentu i uposlenicima FIPA-e u ostvarenju postavljenih strateških ciljeva. Analiza i praćenje vlastitih, ali i rezultata rada FIPA-e, pomoći će UO ispunjavanje zakonskih obveza, te realizaciju ovih preporuka i blagovremeno identificiranje uskih grla koja se pojavljuju u ostvarivanju postavljenih strateških ciljeva.

Preporuke VM-u:

- Aktivnije uključivanje u definiranje strateških ciljeva koji se odnose na privlačenje stranih investicija u BiH. Ovo zahtijeva definiranje vremenski mjerljivih rezultata koji se trebaju ostvariti, odnosno nivoa stranih ulaganja koje se u BiH trebaju realizirati u danom vremenskom razdoblju, što se može realizirati kroz efikasnu dvosmjernu komunikaciju sa UO FIPA-e;
- Iznaći način i kontinuirano pratiti i analizirati realizaciju postavljenih strateških ciljeva;
- Aktivnije uključivanje u razmatranje planova rada i izvješća o radu FIPA-e i njenog UO. Od njih zahtijevati planove i programe rada koji će sadržavati vremenski mjerljive rezultate za ostvarivanje strateških ciljeva, te izvješća koja će objektivno prezentirati stupanj njihove realizacije.

Kako investicije predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata posredstvom kojih jedna nacionalna ekonomija podstiče ukupan ekonomski razvoj, vrlo je važno definirati ciljeve, odrediti rokove i definirati aktivnosti koje treba provoditi s ciljem efikasnijeg privlačenja stranih investicija.

Pokazalo se da dosadašnji nivo uključenosti VM-a u definiranje strateških ciljeva koji se trebaju ostvariti prilivom stranih ulaganja nije bio dovoljan, a UO i menadžment FIPA-e, bez pomoći i značajnije uključenosti VM-a, očito nisu bili u mogućnosti ove, svakako zahtjevne, poslove obavljati na efikasan način. Očekivati je da će FIPA uz veću posvećenost UO-a i VM-a, aktivnosti promocije mogućnosti i privlačenja stranih investicija obavljati efikasnije i na takav način značajno doprinijeti povećanju priliva stranih investicija i bržem oporavku BiH gospodarstva.

Tim revizije učinka:

***Fadila Ibrahimović, rukovoditelj Odjela za reviziju učinka*, v.r.**

_____

***Jasmina Okanović, revizor učinka*, v.r.**

_____

Dodaci

Dodatak 1: Razina DSI u BiH i nekim zemljama okruženja

Dodatak 2: Upravni odbor FIPA-e

Dodatak 3: Reference

Dodatak 1: Razina DSI u BiH i nekim zemljama okruženja

Iako je FIPA utemeljena još 1998. godine ("Službeni glasnik BiH", br. 16/98, 15/99, 6/02 i 12/02), a Zakon o FIPA-i donesen 2004. godine („Službeni glasnik BiH“, broj: 56/04), BiH je još uvijek prema lakoći poslovanja rangirana na najnižem mjestu od svih zemalja Zapadnog Balkana. Prema izvješćima Svjetske banke i IFC-a *Doing Business* za 2013. godinu, od 185 rangiranih zemalja u svijetu, BiH je po lakoći poslovanja na 126. mjestu.

Ako se rezultati aktivnosti na promociji stranih investicija mjere visinom priliva DSI, BiH ostvaruje najnižu razinu DSI-a u odnosu na zemlje okruženja. I sama FIPA u svom Izvješću o radu za 2011. godinu navodi da je BiH, u pogledu razine priliva DSI-a, najlošije rangirana u usporedbi sa zemljama okruženja i da okruženje, po ovom pitanju, radi mnogo brže i bolje.

Razina DSI-a za neke zemlje regiona prezentira se u narednoj tablici:

DSI u BiH i nekim zemljama okruženja u razdoblju 2007. - 2012. godina (u milijunima EUR)

Država	Godina					
	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
BiH	1.367	771	1.121	244	286	476
Hrvatska	3.791	4.678	3.339	325	1.130	941
Makedonija	521	441	151	159	352	102
Crna Gora	702	722	1.148	572	420	459
Srbija	2.586	2.222	1.473	999	2.037	265

Izvor: Global investment trends: unctad.org/en/PublicationChapters/wir2013References- Annexes_en.pdf, **Annex table 1. DSI flows, by region and economy, 2007-2012**

Generalna ocjena poslovnog okruženja u BiH ukazuje da su investitori suočeni sa nizom ozbiljnih prepreka uključujući korupciju, kompleksan i neharmoniziran pravni i regulatorni okvir, te netransparentne poslovne procese. Iako zemlja ima potencijal, loš poslovni ambijent je svrstava u neatraktivne zemlje za ulaganje kapitala.

Stječe se utisak da je u BiH izostala volja da se njene mogućnosti efikasno predstave stranim ulagačima. Iako nivo priliva stranih investicija u BiH ne ovisi samo o aktivnostima FIPA-e, ona se svojim radom predstavlja slabo i još uvijek nije ovladala kapacitetima za postizanje značajnih konačnih rezultata u smislu promocije mogućnosti ulaganja u BiH.

Dodatak 2: Upravni odbor FIPA-e

Upravni odbor FIPA-e sastoji se od devet članova. Članovi Upravnog odbora imenuju se na razdoblje od dvije godine. Imenovanje članova Upravnog odbora obavlja se kako slijedi:

- dva člana imenuje Vijeće ministara BiH,
- po jednog člana imenuje Vlada Federacije BiH i Vlada Republike Srpske,
- jednog člana imenuje Vanjskotrgovinska komora BiH,
- dva člana predstavljaju poslovnu zajednicu u Bosni i Hercegovini, na način da po jednog člana imenuje Asocijacija poslodavaca u Federaciji BiH i Savez poslodavaca Republike Srpske, a
- dva člana predstavljaju zajednicu stranih investitora u Bosni i Hercegovini, a imenuju se od Vijeća stranih investitora u Bosni i Hercegovini.

Aktuelni članovi Upravnog odbora FIPA-e su:

- **Predstavnici Vijeća ministara BiH :** Zvonimir Kutleša i Aleksandar Obradović,
- **Predstavnici entitetskih vlada:** Vedad Nezirić (Vlada FBiH) i Slobodanka Dubravac (Vlada RS),
- **Predstavnik Vanjskotrgovinske komore:** Bruno Bojić,
- **Predstavnici poslovne zajednice u BiH:** Mladen Pandurević (Asocijacija poslodavaca FBiH) i Anđelko Šobot (Savez poslodavaca RS)
- **Predstavnici zajednice stranih investitora:** Bojana Škrobić-Omerović i Branimir Muidža (Vijeće stranih investitora u BiH).

Tijekom 2011. godine, Upravni odbor je održao dvije sjednice, a tijekom 2012. godine tri sjednice. Dalje u tekstu se navode neki detalji o radu Upravnog odbora FIPA-e:

Izvodi iz zapisnika sa sjednica Upravnog odbora FIPA-e održanih u 2011. i 2012. godini

Godina	Datum održavanja sjednice i prisutni članovi	Dnevni red	Zaključci
2011.	**22. 03. 2011. godine** **Prisutni**: Anđelko Šobot – predsjednik, Zvonimir Kutleša – član, Ivan Vrankić – član, Enes Ališković – član, Aleksandar Obradović – član, Seid Kapetanović – član, Zoran Stjepanović – član, Giulio Moreno – član, Tie Sosnowski – član, Blaženka Mišković - zamjenica direktora FIPA-e Vesko Drljača - sekretar UO FIPA *Napomena: Prisutni svi članovi UO*	1. Usvajanje Zapisnika sa prethodne sjednice UO; 2. Izvješće o radu FIPA-e za 2010. godinu; 3. Informacija o „One stop shop“; 4. Razno.	**Ad 1** Zapisnik je jednoglasno usvojen; **Ad 2** **a)** Izvješće o radu FIPA-e za 2010. godinu, potrebno je dopuniti uporednim podacima, o prilivu stranih investicija u zemljama regije (komentar: na 145. sjednici VM BiH održanoj 10. 03. 2011. godine, usvojeno je Izvješće o radu FIPA-e za 2010. godinu); **b)** UO konstatuje da je priliv direktnih stranih investicija izuzetno nizak i da je u stalnom padu, te da se može govoriti o dramatičnoj situaciji; **c)** UO predlaže da FIPA, zajedno sa MVTEO BiH, sačini informaciju o stanju u oblasti direktnih stranih ulaganja u BiH koja uključuje i mjere za povećanje priliva direktnih stranih investicija u BiH (komentar: članovi UO FIPA su na prvoj narednoj sjednici obavješteni da je po istom zaključku kontaktiran MVTEO BiH, te da je MVTEO konstatovao da ih zaključci UO FIPA-e ne obavezuju i da nisu dužni postupiti po njihovom zaključku); **d)** UO očekuje da se svi nivoi vlasti u BiH dodatno angažiraju u cilju privlačenja i povećanja priliva stranih investicija. **Ad 3** **a)** UO je prihvatio Informaciju o „One stop shop-u“ uz potrebu iznalaženja optimalnog rješenja i nadležnosti FIPA-e vezanih za **„**One stop shop“ (komentar: članovi UO su obaviješteni da FIPA u skladu sa svojim nadležnostima na svojoj web stranici kontinuirano vrši dopune podataka koji su značajni za strane investitore, te provodi i druge aktivnosti koje se odnose i na „One stop shop“, te iznijela da su u skladu sa nadležnostima, organizaciono-tehnička pitanja, kao i uspostava i funkcioniranje „One stop shop“-a u nadležnosti entiteta i lokalnih zajednica); **b)** Neophodno je raditi na ažuriranju informacija i jačanju suradnje sa stranim investitorima posebno vezanih za **„**One stop shop“ (komentar: članovi UO su obaviješteni da FIPA posebnu pažnju posvećuje ažuriranju informacija važnih za strane investitore na web stranici FIPA-e, kao i suradnji sa stranim investitorima). **Ad 4** Nije bilo usvojenih zaključaka po ovoj tački.

	15. 11. 2011. godine **Prisutni:** Anđelko Šobot - predsjednik, Zvonimir Kutleša - član, Aleksandar Obradović - član, Seid Kapetanović - član, Enes Ališković - član, Zoran Stjepanović - član, Blaženka Mišković - zamjenica direktora FIPA-e, Vesko Drljača - sekretar UO FIPA *Napomena: prisutno 6 članova UO*	1. Usvajanje Zapisnika sa prethodne sjednice UO; 2. Predlaganje Plana rada FIPA-e za 2012 godinu; 3. Aktuelnosti u radu FIPA-e; 4. Razno.	**Ad 1** Zapisnik je jednoglasno usvojen; **Ad 2** **a)** Uvažavajući zakonska i financijska ograničenja, kao i utvrđene nadležnosti, potrebno je da FIPA u skladu sa danim preporukama sačini Prijedlog plana rada za 2012. god, koji će se razmatrati na sljedećoj sjednici UO-a (komentar: u skladu sa preporukama UO FIPA-e, sačinjen je tekst Prijedloga plana rada FIPA-e za 2012. godinu. Zbog nemogućnosti da se osigura kvorum za održavanje UO FIPA-e - minimalno 5 članova - Prijedlog plana rada FIPA-e za 2012. godinu je aktom FIPA-e: 03-07-1-655-2/11 od 20. 01. 2012. godinu, dostavljen VM-u na usvajanje); **b)** Uz Plan rada za 2012. godinu potrebno je dostaviti financijski plan za 2012. godinu kao i *Aftercare* analizu za 2010. godinu (komentar: Plan rada FIPA-e i Izvješće o *aftercare* analizi dostavljeni su VM BiH na razmatranje i usvajanje kao odvojeni dokumenti. Na 2. sjednici VM-a održanoj 23. 02. 2012. godine usvojeno je Izvješće o *aftercare* aktivnostima FIPA-e za 2010. godinu). **Ad 3** Nije bilo usvojenih zaključaka po ovoj tački.
	10. 04. 2012. godine **Prisutni**: Anđelko Šobot - predsjednik, Zvonimir Kutleša - član, Aleksandar Obradović - član, Enes Ališković - član, Vedad Nezirić - član, Bojana Škrobić-Omerović - član, Aida Sokol - član, Jelica Grujić - direktorica FIPA-e, Vesko Drljača - sekretar UO FIPA *Napomena: prisutno 7 članova UO*	1. Usvajanje Zapisnika sa prethodne sjednice UO; 2. Aktuelnosti u radu FIPA-e; 3. Izvješće o „*Aftercare* aktivnostinma FIPA-e za 2011. godinu“; 4. Razno.	**Ad 1** Zapisnik je jednoglasno usvojen. **Ad 2** **a)** UO smatra da postojanje FIPA-e kao institucije nije sporno; **b)** U postojećoj ekonomskoj situaciji potrebno je unaprijediti i jačati nadležnosti FIPA-e, kako bi bila u mogućnosti da više promovira BiH i efikasno djeluje u oblasti direktnih stranih ulaganja; **c)** FIPA zajedno sa MVTEO BiH, treba sačiniti cjelovitu analizu o efektima rada FIPA-e, a povodom inicijative date u Predstavničkom domu PS BiH da se utvrde efekti rada i opravdanosti postojanja FIPA-e (komentar: po istoj inicijativi MVTEO je sačinio analizu i, putem VM BiH, dostavio je Predstavničkom domu PS BiH. Analiza MVTEO nije nikad službeno dostavljena FIPA-i); **d)** UO podržava ekspoze predsjedavajućeg VM BiH, g-dina Vjekoslava Bevande, u kom se, između ostalog, konstatuje da je jačanje stranih investicija u BiH jedno od prioriteta u radu VM BiH. **Ad 3** **a)** Upravni odbor FIPA-e primio je k znanju Izvješće o *Aftercare* aktivnostima za 2011. godinu i cijeni da ovo Izvješće predstavlja dobru osnovu za suradnju nadležnih institucija u implementaciji preporuka koje su u njemu date

			(komentar: Izvješće o *Aftercare* aktivnostima FIPA-e za 2011. godinu sa preporukama usvojeno je na 7. sjednici VM-a održanoj 10. 05. 2012. godine). **Ad 4** Nije bilo prijedloga za istu tačku.
2012.	**26. 06. 2012. godine** **Prisutni**: Anđelko Šobot - predsjednik UO, Branimir Muidža – član, Libor Krkoška – član, Zvonimir Kutleša – član, Vedad Nezirić -– član, Slobodanka Dubravec – član, Mladen Pandurević – član, Jelica Grujić - direktorica FIPA-e, Vesko Drljača - sekretar UO FIPA *Napomena: prisutno 7 članova UO*	1. Usvajanje Zapisnika sa prethodne sjednice UO; 2. Realizacija Programa rada FIPA-e za 2012. godinu; 3. Razno.	**Ad 1.** Zapisnik sa prethodne sjednice je jednoglasno usvojen. **Ad 2.** **a)** UO očekuje da će FIPA određene iznijete inicijative, usvojiti i uvrstiti u Program rada za 2013. godinu, **b)** UO sugerira FIPA-i da u buduće kroz prezentaciju programa rada navede i podatke o opsegu i stupnju realizacije pojedinih aktivnosti (komentar: Program rada FIPA-e za 2013. godinu sačinjen je prema novoj metodologiji gdje se može na mjerljiv način pratiti efikasnost rada FIPA-e); **c)** UO smatra da je potrebno da FIPA unaprijedi suradnju sa nadležnim institucijama i entitetskim ministarstvima u cilju poboljšanja poslovnog okruženja i privlačenja direktnih stranih investicija (komentar: FIPA kontinuirano radi na unaprjeđenju suradnje sa nadležnim institucijama i entitetskim ministarstvima po istim pitanjima, a da su članovi UO FIPA-e i njeni koordinatori sa institucijama koje su ih imenovale u UO u oblasti direktnih stranih investicija); **d)** S obzirom na postojeću i očekivanu ekonomsku situaciju, UO sugerira menadžmentu FIPA-e neophodnost racionalizacije ukupnih troškova u radu (komentar: budžetska sredstva FIPA-e za 2013. godinu su bitno umanjena, no i pored toga FIPA očekuje da će se realizirati sve značajne aktivnosti koje su navedene u Programu rada FIPA-e za 2013. godinu. Također je pokrenuta inicijativa kod VM da se smanji visina naknade članovima UO FIPA-e, tako što bi se utvrdila naknada u manjem iznosu, a bila vezana za broj sjednica koje je UO FIPA-e održao). **Ad 3:** Nije bilo prijedloga za istu tačku.
	27. 12. 2012. godine **Prisutni**: Anđelko Šobot - predsjednik UO, Bojana Škrobić-Omerović – član, Tea Kajan – član, Zvonimir Kutleša – član, Vedad Nezirić – član,	1. Usvajanje Zapisnika sa prethodne sjednice UO; 2. Prijedlog programa rada FIPA-e za 2013. godinu; Razno	**Ad 1.** Zapisnik je jednoglasno usvojen; **Ad 2.** **a)** UO prihvata i podržava novi koncept programa rada FIPA-e, uz određene dopune, te predlaže da se program rada dostavi VM-u na potvrđivanje (komentar: na 49. sjednici VM-a odžanoj 8. 5. 2013. godine usvojen je Program rada FIPA-e za 2013. godinu); **b)** FIPA treba ostvariti potrebne kontakte u cilju dodatnih informacija o projektu EU o izradi industrijskih zona, te ukoliko to bude cjelishodno uključit

	Aleksandar Obradović – član, Enes Ališković – član, Slobodanka Dubravec – član, Jelica Grujić - direktorica FIPA-e, Vesko Drljača - sekretar UO FIPA *Napomena: prisutno 8 članova UO*		će se u promoviranje istog projekta (komentar: FIPA će u suradnji sa EK, učestvovati u promoviranja ovog projekta); **c)** FIPA i entitetske vlasti će aktivno surađivati i razmijeniti podatke do kojih dođu, posebno u oblasti postinvesticijske potpore investitorima (komentar: na 51. sjednici VM BiH održanoj 28. 05. 2013. godine, VM BiH usvojilo je Izvješće o *Aftercare* aktivnostima FIPA-e za 2012. godinu zajedno sa preporukama u Izvješću datim za unaprjeđenje poslovnog okruženja i uvjeta investiranja u BiH, te zadužilo FIPA-u da o sadržaju i preporukama iz Izvješća upozna vlade entiteta i Brčko distrikta radi provođenja aktivnosti i mjera u skladu sa utvrđenim nadležnostima. FIPA je aktom broj: 03-07-1-153-1-3/12 od 03. 06. 2013. god., Izvješće sa preporukama za unaprjeđenje poslovnog okruženja i uvjeta za investiranje, dostavila vladama entiteta i vladi Brčko distrikta). **Ad 3.** Nije bilo usvojenih zaključaka.

Izvor: Tajnik Upravnog odbora FIPA-e

Dodatak 3: Reference

1. Prof.dr. Vesna Babić Hodović, prof.dr. Anto Domazet, prof.dr. Emir Kurtović i drugi. (2012) Osnovi marketinga, (Četvrto izmijenjeno i dopunjeno izdanje). Ekonomski fakultet u Sarajevu;
2. David Jobber i John Fahi (2006). Osnovi marketinga. The McGraw-Hill Companies Education. Data status Beograd;
3. Philip Lotler i Nensy Lee (2007). Marketing u javnom sektoru. Mate d.o.o. Beograd;
4. Dr. Vesna Milanović-Golubović. (2004). Menadžment marketing (Peto izdanje). Megatrend univerzitet primenjenih nauka Beograd;
5. Marketing kao poslovna orijentacija, http://sh.wikipedia.org/wiki/Marketing#;
6. Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u BiH („Službeni glasnik BiH“ broj: 17/98, 13/03 i 48/10);
7. Zakon o stranim ulaganjima FBiH („Službene novine FBiH“ broj: 61/01 i 50/03);
8. Zakon o stranim ulaganjima RS („Službeni glasnik RS“ broj: 25/02 i 24/04 i 52/11);
9. Odluka o osnivanju Agencije za unapređenje inozemnih investicija u BiH ("Službeni glasnik BiH", broj: 16/98, 15/99, 6/02 i 12/02);
10. Zakon o Agenciji za unapređenje inozemnih investicija u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj: 56/04);
11. Vijeće ministara BiH. (2006). Strategija promocije – privlačenja direktnih stranih investicija u Bosnu i Hercegovinu;
12. Vijeće ministara BiH, Direkcija za ekonomsko planiranje. (maj 2010). Strategija razvoja Bosne i Hercegovine – Radni dokument;
13. Vijeće stranih investitora u BiH. (2010/2011). Bijela knjiga 2010/2011 i 2012/2013;
14. The World Bank Group. (2012). Doing Business Report 2013, www.doingbusiness.org;
15. European Bank for Reconstruction and Development. (2013) Transition report 2012, www.ebrd.com;
16. CPU-Centar za politike i upravljanje. (Decembar 2011). Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU.
17. Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija. (2013). Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015;
18. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. (2010) Informacija o radu Izvoznog vijeća BiH u 2009. godini;
19. Ured za reviziju institucija BiH. (2013) Izvješće o financijskoj reviziji Agencije za unapređenje inozemnih investicija u BiH za 2012. godinu;
20. Odluka o visini novčane naknade za rad članova Upravnog odbora Agencije za unapređenje inozemnih investicija u BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 96/09);
21. Agencija za unapređenje inozemnih investicija u BiH. (2011) Izvješće o aftercare aktivnostima FIPA-e za 2010. godinu;
22. Agencija za unapređenje inozemnih investicija u BiH. (2012) Izvješće o aftercare aktivnostima FIPA-e za 2011. i preporuke za unapređenje uvjeta za investiranje u Bosni i Hercegovini;
23. Agencija za unapređenje inozemnih investicija u BiH. (2013) Izvješće o aftercare aktivnostima FIPA-e i prijedlozi za unapređenje poslovnog okruženja i uvjeta za investiranje u Bosni i Hercegovini;
24. The World Bank Group. (2012) Global Investment Promotion Best Practices 2012, www.wbginvestmentclimate.org;
25. United Nations Conference on Trade and Development. (2013) World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development, www.unctad.org;

26. Centralna banka BiH, www.cbbh.ba;
27. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. (April 2013) Izvješće o procjeni utjecaja regulative na Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u Bosni i Hercegovini-Radni materijal;
28. Vlada Crne Gore, Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija (Mart 2013). Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015;
29. Željko Bogdan, (09-06). Uticaj DSI-ija na gospodarski rast europskih tranzicijskih zemalja. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb-Hrvatska. Serija Članaka u nastajanju;
30. EIZ-Ekonomski institut Zagreb i Friedrich Ebert Stiftung Zagreb, Deset tema o reformi javne uprave u Hrvatskoj (Oktobar 2011.godine);
31. Radio Slobodna Evropa (05.04.2013. godine u 15:59) Kako spriječiti odlazak stranih investitora iz BiH;
32. Paneuropski univerzitet APEIRON, Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću i Emc Review. Banja Luka (2011). Razvoj zemalja regiona Zapadnog Balkana i utjecaj stranih investicija u procesu pridruživanja Evropskoj uniji. I međunarodni skup o ekonomskom razvoju i životnom standardu „EDASOL 2011“, Zbornik radova;
33. Dnevni list Oslobođenje (03.07.2011). Šta donose izmjene i dopune zakona o FIPA http://www.oslobodjenje.ba/index.php?id=18492;
34. Dnevni list Oslobođenje (05.09.2013). BiH među najslabijim zemljama po konkurentnosti, Crna Gora najbolja na Balkanu,http://www.google.ba/#q=Oslobo%C4%91enje-BiH+me%C4%91u+najslabijim+zemljama+po+konkurentnosti%2C+Crna+Gora+najbolja+na+Balkanu;
35. http://www.bhnews.com/ba/vijest/12970/strategijski dokumenti i direktne strane investicije.html;
36. http://www.revicon.info/novost/13231/Mnogobrojne-EU-investicije-u-svijetu.