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

ИЗВЈЕШТАЈ РЕВИЗИЈЕ УЧИНКА

Ефикасност FIPA-е

у привлачењу страних инвестиција у БиХ

Број: 01-02/03-09-16-1-945/13

Новембар 2013. године

Ефикасност FIPA-е у привлачењу страних инвестиција у БиХ

Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине је, у оквиру ревизије учинка, анализирала ефикасност FIPA-е у промоцији и привлачењу страних инвестиција у БиХ. Ревизија је проведена у складу са Законом о ревизији институција Босне и Херцеговине, уз примјену Међународних стандарда врховних ревизионих институција – ISSAI, Принципа ревизије учинка, те Водича за ревизију учинка и Водича за квалитет ревизије учинке у ВРИ у БиХ.

У складу са одредбама Закона, Нацрт извјештаја је достављен субјектима ревизије на очитовање. Након анализе достављених коментара, сачињен је коначан извјештај ревизије учинка који Вам се доставља на даљу употребу и поступање.

Циљ ревизије је био проценити да ли FIPA коришћењем јавних ресурса ефикасно извршава задатке који су јој додијељени, односно да ли на прави начин ради праве ствари како би ефикасно промовирала БиХ као мјесто погодно за инвестирање.

Резултати проведене анализе указују да се FIPA није успјела наметнути као главни координатор и имплементатор интегралних програма промоције могућности за страна улагања. БиХ власти, без обзира на постајање стратешког документа, немају јасно опредјељење у погледу промоције и привлачења страних инвестиција, што значајно доприноси да FIPA постаје институција која тапка у мјесту и нема могућност унапређења пословања у оквиру своје надлежности.

Претпоставке створене за ефикасно презентирање могућности улагања у БиХ и успјешно повезивање инвеститора и потражилаца инвестиција нису искориштене. У јавности преовладава мишљење да FIPA не улаже довољно напора како би пронашла прави начин и успјешно координирала субјекте који могу допринијети повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција. Према мишљењу страних инвеститора у БиХ, досадашњи начин рада и активности FIPA-е нису утицали на ниво улагања која су они имали у БиХ. Кључни субјекти од FIPA-е очекују интензивнију сарадњу и мање бирократски приступ у раду и брзо израстање у модерну агенцију која ће са више успјеха потенцијалним инвеститорима презентирати могућности за улагања у БиХ привреду.

Мишљења смо да за унапређење пословног окружења у БиХ, као и у промоцију могућности и привлачење страних инвестиција на адекватан начин требају бити укључене и свој допринос дати све институције у БиХ. На FIPA-и је да препозна и координира такве институције, те осмисли начин да користи њихове могућности. За ово је, кроз јасно стратешко опредјељење и постављање мјерљивих циљева, FIPA-и потребна подршка са највишег државног нивоа власти.

ГЕНЕРАЛНИ РЕВИЗОР

Миленко Шего, с.р.

ЗАМЈЕНИК ГЕНЕРАЛНОГ РЕВИЗОРА

Џевад Некић, с.р.

ЗАМЈЕНИЦА ГЕНЕРАЛНОГ РЕВИЗОРА

Божана Трнинић, с.р.

САДРЖАЈ

Ефикасност FIPA-е у привлачењу страних инвестиција у БиХ 2

Коришћене скраћенице 5

ПРЕДГОВОР 6

РЕЗИМЕ 8

1. УВОД 11

1.1 Позадина проблема и мотиви за ревизију 11

1.2. Циљ, обим и ограничења ревизије 12

1.3. Ревизиона питања 13

1.4. Критеријуми ревизије 14

1.5. Извори и методе ревизије 16

1.6. Структура извјештаја 17

2. НАДЛЕЖНОСТ ЗА КРЕИРАЊЕ ИМИЏА И ПРОМОЦИЈУ СТРАНИХ УЛАГАЊА 18

2.1. FIPA - Агенција за унапређење иностраних улагања у БиХ 20

2.2. Управни одбор FIPA-е 21

2.3. Остале институције 22

3. НАЛАЗИ 25

3.1. Активности на промоцији могућности и унапређењу страних инвестиција 25

3.2. Задовољство услугама FIPA-е 29

3.3. Активности на усмјеравању рада FIPA-е 31

4. ЗАКЉУЧЦИ 33

4.1. Активности FIPA-е на промоцији могућности улагања 33

4.2. Оцјена задовољства услугама FIPA-е 35

4.3. Мјере за унапређење рада FIPA-е 36

5. ПРЕПОРУКЕ 37

Додаци 40

Кориштене скраћенице

Скраћенице	Пуни назив
БиХ	Босна и Херцеговина
Канцеларија	Канцеларија за ревизију институција БиХ
ISSAI	*International Standards of Supreme Audit Institutions* - Међународни стандарди врховних ревизионих институција
FIPA	*Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina* - Агенција за унапређење иностраних инвестиција у Босни и Херцеговини
Стратегија	Стратегија промоције – привлачења директних страних инвестиција у БиХ
ДСИ	*Директне стране инвестиције*
Закон о FIPA-и	Закон о Агенцији за унапређење иностраних инвестиција у БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 56/04)
FIC/ВСИ	*Foreign Investors Council* - Вијеће страних инвеститора у БиХ
EBRD	*European Bank for Reconstruction and Development* – Европска банка за обнову и развој
СТК	Спољнотрговинска комора БиХ
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance - Инструмент предприступне помоћи
IFC	International Finance Corporation - Међународна финансијска корпорација
IGA	Извозно кредитна агенција БиХ
СМ БиХ	Савјет министара Босне и Херцеговине
ГССМ	Генерални секретаријат Савјета министара Босне и Херцеговине
МСТЕО БиХ	Министарство спољне трговине и економских односа БиХ
МИПБиХ	Министарство иностраних послова БиХ
ДКП БиХ	Дипломатско-конзуларна представништва БиХ
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development - Конференција Уједињених нација за трговину и развој
ССДБиХ	Свјетски савез дијаспоре БиХ
Aftercare	Постинвестициона подршка инвеститорима
ЕУ	Европска унија
ЕК	Европска комисија
БД	Брчко дистрикт Босне и Херцеговине
АДС	Агенција за државну службу
WB	World Bank – Свјетска банка

ПРЕДГОВОР

Анализа начина и сврхе коришћења јавних средстава у институцијама БиХ један је од основних задатака Канцеларије за ревизију, а ревизија учинка је надлежна за испитивање рада институција БиХ и начина коришћења јавних средстава са аспекта учинковитости.

Ревизија учинка у институцијама БиХ се проводи према одредбама Закона о ревизији институција БиХ, Међународним стандардима врховних ревизионих институција – ISSAI, Принципима ревизије учинка врховних ревизионих институција у БиХ, Водичем за ревизију учинка и Водичем за обезбјеђење квалитета у ревизији учинка.

Ревизија учинка је у принципу дио регулаторног система чији је циљ благовремено откривање девијација од усвојених стандарда и кршења принципа учинковитости коришћења јавних средстава, како би се омогућило предузимање корака на спречавању прекршаја, а одговорне институције и појединце натјерало да прихвате одговорност.

С обзиром да се финанисирање јавног сектора врши средствима пореских обвезника, акценат ревизије учинка је на резултатима рада институција власти и јавне администрације, односно испитивању јесу ли средства утрошена намјенски и на начин да су задовољени основни принципи учинковитости: економичност, ефикасност и ефективност.

Ревизија учинка се може дефинисати као независно и објективно испитивање владиних институција, подухвата, система, програма, пословних процеса или организације, с аспекта једног или више од сљедећих аспекта: економичности, ефикасности и ефективности, с циљем да то испитивање доведе до извјесног побољшања. Она испитује да ли институције јавног сектора обављају праве послове и да ли те послове обављају на прави начин. Ревизија учинка не само да пружа иницијативу за унапређење и бољи учинак, она промовише и транспарентност и одговорност рада јавног сектора.

Поред термина ревизија учинка, у теорији и пракси ревизије се појављују и други термини као: ревизија успјеха - успјешности, ревизија 3Е (ревизија економичности, ефикасности и ефективности) и ревизија вриједности за новац.

Циљ ревизије учинка је процијенити да ли коришћени ресурси представљају најекономичније коришћење јавних средстава, да ли се коришћењем расположивих ресурса благовремено пружају најбоље услуге, да ли су испуњени стратешки циљеви, те да ли постоји утицај на имплементацију тих циљева.

Ревизија учинка идентификује постојеће недостатке и у складу с тим даје одређене препоруке. Имплементација препорука ревизије учинка би требала довести до позитивних промјена у систему као цјелини, те допринијети стварању нове вриједности и унапређењу функционисања система или институције, што се огледа у побољшању економичности, ефикасности и ефективности у коришћењу јавних средстава.

Ревизија учинка у свом раду може бити оријентисана на систем, проблеме или на резултате.

Кад је оријентисана на систем, анализира се исправност функционисања система управљања, посебно система финансијског управљања.

Кад је оријентисана на проблеме, врши анализу процеса и његовог контролног окружења, а примарна оријентација је на испитивању постојању проблема и његовог узрока.

Кад је оријентисана на резултате, ревизија учинка испитује обим и резултате програмских циљева и примарно се бави питањима као што су: који учинак и који резултати су постигнути и да ли су испуњени резултати и циљеви.

Ревизија учинка је, као и друге ревизије, у принципу „*ex post*“ ревизија. Међутим, за разлику од других ревизија, ревизија учинка неријетко анализира вишегодишњи период и не везује се за календарску или пословну годину.

РЕЗИМЕ

Канцеларија за ревизију институција БиХ провела је ревизију учинка са фокусом на ефикасност FIPA-е у привлачењу страних инвестиција у БиХ. Ревизија је примарно проведена у FIPA-и јер је она носилац, главни координатор и имплементатор интегралних програма промоције страних улагања у БиХ.

Циљ ревизије је био процијенити да ли FIPA на прави начин ради праве ствари како би ефикасно промовирала БиХ као мјесто погодно за инвестирање.

Разлози за провођење ове ревизије садржани су у дискусијама вођеним у Парламенту БиХ током којих се наводило да „FIPA спада у једну од институција БиХ за коју се због недостатка транспарентности и информација о резултатима, не зна шта ради и какав учинак остварује“. Разлози су садржани и у изјавама представника страних инвеститора и домаћих медија да власти у БиХ не раде довољно на унапређењу пословног окружења, те да нису нашле могућности да своје природне ресурсе учине атрактивним.

Даље у тексту представљају се најважнији резултати до којих се дошло током рада на овој ревизији:

- FIPA није пронашла начин да успјешно координира субјекте који могу допринијети ефикаснијем повезивању потенцијалних инвеститора и потражиоце инвестиција;
- FIPA се није успјела наметнути као главни имплементатор интегралних програма промоције могућности за стране инвестиције, а у јавности преовладава мишљење да FIPA не улаже довољно напора да пронађе прави начин и ефикасно координира субјекте који могу допринијети повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција;
- Кључни субјекти од FIPA-е очекују интензивнију сарадњу и мање бирократски приступ у раду и брзо израстање у институцију која ће са више успјеха потенцијалним инвеститорима презентирати могућности за улагања у БиХ привреду;
- FIPA у довољној мјери не користи предности web странице као најбржег пута за давање информација, јер њена web страница још увијек не садржи довољно интересантних података за потенцијалне стране инвеститоре;
- FIPA није успоставила праксу провјере властите успјешности у представљању БиХ као мјеста погодног за инвестирање;
- Створена је већина претпоставки за ефикасно усмјеравање рада FIPA-е, али Управни одбор и СМ их не користе у значајној мјери. Опредјељења за потребу повећања прилива страних инвестиција у БиХ су декларативне природе, јер су смјернице за ефикаснији рад FIPA-е изостале;

- Досадашње активности и начин рада FIPA-е, њеног УО и СМ нису значајно утицали на инвестирање и прилив страних инвестиција у БиХ.

Мишљења смо да за унапређење пословног окружења, промоцију могућности и привлачење страних инвестиција, на адекватан начин требају бити укључене и свој допринос дати све институције у БиХ. На FIPA-и је да препозна и координира такве институције, те осмисли начин да користи њихове могућности. За ово је, кроз јасно стратешко опредјељење и постављање мјерљивих циљева, FIPA-и потребна подршка са највишег државног нивоа власти, те хитно укључивање и већа посвећеност свих институција у БиХ, а нарочито СМ и Управног одбора FIPA-е.

Стварање повољног пословног амбијента и успјешна промоција могућности за улагање, услов су за привлачење страних инвестиција, а резултати до којих је ревизија дошла указују да постоји значајан простор за побољшања и унапређења у овој области. С тим у вези, Канцеларија је формулисала одређене препоруке које су упућене FIPA-и, Управном одбору FIPA-е и СМ.

Препоруке FIPA-и:

- Извршити објективну процјену имплементације постојећег стратешког документа и, у зависности од добијених резултата, УО-у предложити и образложити његову допуну, измјену или израду новог;
- Искористи властите унутрашње капацитете и у најкраћем року интензивирати активности на прикупљању, ажурирању и представљању актуелних података о могућностима улагања у БиХ;
- Извршити пажљиву анализу постојећег документа о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста и, по потреби, предложити његову измјену;
- Успоставити ефикасну и успјешну координацију свих институција у БиХ надлежних за отклањање проблема који су се показали као препрека за страна улагања;
- Континуирано анализирати проблеме који се појављују у раду, представљати их надлежним институцијама (СМ и УО FIPA-е) те им предлагати смјернице чијом имплементацијом ће се створити бољи услови за промоцију могућности улагања у БиХ и привлачење страних инвестиција;
- По узору на странице напреднијих националних агенција за привлачење страних инвестиција, континуирано анализирати и унапређивати садржај и изглед своје web странице;
- Изнаћи најповољнији начин те свој рад и резултате учинити транспарентнијим и лакше доступним надлежним институцијама и осталим заинтересованим субјектима.

Препоруке УО FIPA-е:

- Што хитније успоставити и континуирано унапређивати сарадњу са СМ и осталим институцијама државног нивоа, владама ентитета и Брчко дистрикта, као и осталим институцијама надлежним за креирање имиџа и привлачење страних инвестиција у БиХ. Ово ће омогућити ефикасније извршавање законом дефинисаних обавеза и благовремено утврђивање стратешких циљева за ефикасније привлачења страних инвестиција у БиХ;
- Што хитније обезбиједити анализу степена имплементације постојећег стратешког документа;
- У складу са добијеним резултатима, дефинисати реалне стратешке циљеве које БиХ треба остварити на пољу промоције и привлачења страних инвестиција. Ово захтијева одређивање праваца дјеловања, дефинисање носилаца и рокова за реализацију кључних активности.

Препоруке СМ:

- Активније укључивање у дефинисање стратешких циљева који се односе на привлачење страних инвестиција у БиХ. Ово захтијева дефинисање временски мјерљивих резултата који се требају остварити, односно нивоа страних улагања које се у БиХ требају реализовати у датом временском периоду, што се може реализовати кроз ефикасну двосмјерну комуникацију са УО FIPA-е;
- Изнаћи начин и континуирано пратити и анализирати реализацију постављених стратешких циљева;
- Активније укључивање у разматрање планова рада и извјештаја о раду FIPA-е и њеног УО. Од њих захтијевати планове и програме рада који ће садржавати временски мјерљиве резултате за остваривање стратешких циљева, те извјештаје који ће објективно презентирати степен њихове реализације.

Како инвестиције представљају један од најважнијих инструмената посредством којих једна национална економија подстиче укупан економски развој, врло је важно дефинисати циљеве и благовремено анализирати резултате који се остварују приливом страних инвестиција. Показало се да досадашњи ниво укључености СМ у дефинисање стратешких циљева који се требају остварити приливом страних улагања није био довољан, а УО и менаџмент FIPA-е без помоћи и значајније укључености СМ очито нису били у могућности ове, свакако захтјевне послове, обављати на учинковит начин. Очекивати је да ће FIPA уз већу посвећеност УО и СМ, активности промоције могућности и привлачења страних инвестиција обављати ефикасније и на такав начин значајно допринијети повећању прилива страних инвестиција и бржем опоравку БиХ привреде.

1. УВОД

1.1 Позадина проблема и мотиви за ревизију

Разлози за провођење ове ревизије учинка су информације које указују да у јавности преовладава мишљење како FIPA не улаже довољно напора како би пронашла прави начин и успјешно координирала субјекте који могу допринијети повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција, затим, дискусије вођене у Парламенту БиХ, те закључци СМ по којима се због недостатка транспарентности и информација о резултатима рада не зна шта раде и какав учинак остварују неке институције БиХ.[1] У такве институције спада и FIPA, институција која за БиХ има кључну улогу у промоцији и привлачењу страних инвестиција.

Функција FIPA-е је креирање имиџа о БиХ као модерној држави, озбиљном конкуренту и сигурном партнеру за улагање капитала. И поред чињенице да БиХ има одређене снажне факторе који раде у њену корист (добро образовану радну снагу, близину највеће свјетске економске зоне и повољне макроекономске услове), ниво страних инвестиција у БиХ указује да се не остварују очекивани резултати.

Неки подаци указују да је БиХ у 2012. години остварила најмање страних инвестиција у протеклих 10 година. Вијеће страних инвеститора (FIC) наводи да највећу препреку директним страним инвестицијама представља недостатак дјеловања представника БиХ, те наглашава важност конкретних корака које они могу подузети с циљем побољшања. FIC наводи и да инвеститори нису адекватно информисани о правним и регулаторним промјенама које се дешавају у БиХ.[2]

EBRD наводи да правне препреке, пореска администрација и корупција с којим се страни улагачи суочавају, представљају најзначајнији разлог због којег је БиХ и даље непривлачна страним инвеститорима.[3]

Предсједник СТК БиХ у једном интервјуу наводи: „У погледу инвестиција, стране тврtке показују заинтересованост, међутим током почетка реализације суочавају се с неповољним пословним амбијентом у нашој земљи и у великом броју случајева одустају. Уколико желимо већи приљев страних улагања, потребно је да сви нивои власти у земљи учине додатне напоре и побољшају пословни амбијент.“[4]

На неповољно пословно окружење за инвестирање у БиХ указивали су и медији. Тако нпр. Радио Слободна Европа од 15.4.2013. године наводи да је БиХ земља која има природне

[1] Дискусија са 26. сједнице Представничког дома Парламентарне скупштине БиХ одржане 19.04.2012. године, трагом које је СМ на 7. сједници одржаној 10.05.2012. донио закључак којим су министарстава БиХ задужена да израде анализу ефикасности рада и оцјену оправданости постојања управних организација у свом саставу и самосталних управних организација за које су ресорно надлежна, а с приједлогом мјера за реализацију. Министарства, до дана ревизије, нису сачинила тражену анализу.
[2] Вијеће страних инвеститора у БиХ, Бијела књига 2010/2011, страна 8.
[3] www.ebrd.com/transitionreport
[4] Господарство у БиХ опстаје и остаје, Вечерњи лист, 6.април 2012. године.

ресурсе који је чине атрактивном, али није нашла могућности да се те предности и искористе. Лош пословни амбијент, али и непостојање стратегије одбија и пријатељске земље.[5] С друге стране, Независне новине од 31.3.2012. године наводе: „Агенција за унапређење страних инвестиција БиХ (FIPA) за 12 година постојања потрошила је више од 20 милиона КМ из буџета. FIPA за то време није успела да привуче ниједног озбиљнијег инвеститора, иако је то требало да јој буде главни циљ."

Иако постоје индиције да постојећа Стратегија промоције-привлачења директних страних инвестиција у БиХ не нуди најбоља рјешења, FIPA није извршила процјену степена њене имплементације.[6] Уз ово, оцјене су да ни FIPA нема најбоље дефинисану стратегију свог рада и дјеловања.

1.2. Циљ, обим и ограничења ревизије

Циљ ревизије је провести анализу и утврдити како FIPA промовира БиХ као добро мјесто за инвестирање и које резултате остварује у свом раду. Ревизија треба примарно дати одговоре на питања квалитете (садржајности), доступности и размјене информација које FIPA остварује за потенцијалне инвеститоре и за остале потражиоце инвестиција.

Са жељом да се у главној студији да одговор на питање да ли FIPA ради праве ствари и да ли их ради на прави начин, анализирани су програми рада и резултати које је FIPA остварила на промовирању БиХ као мјеста погодног за инвестирање. У ту сврху анализирани су планови и извјештаји о раду FIPA-е, те информације које FIPA прикупља и презентира заинтересованим инвеститорима. Анализиран је и садржај web странице FIPA-е и упоређиван са садржајем web страница сличних агенција у земљама ближег и даљег окружења. Остварени резултати рада FIPA-е су посматрани кроз анализу резултата рада FIPA-е, те анализу степена задовољства услугама FIPA-е тридесетак страних инвеститора који су већ инвестирали у БиХ.

Ревизија је примарно провођена у FIPA-и. Анализиране су активности које су FIPA и њен Управни одбор подузимали током 2011. и 2012. године на промовирању БиХ као доброг мјеста за инвестирање. Са компетентним представницима FIPA-е и Управног одбора FIPA-е, разговарали смо о њиховој сарадњи са МСТЕО, ГС СМ БиХ, СТК БиХ и FIC-ом. Наведене институције имају значајне ингеренције које су комплементарне и/или тангирају са мисијом и функцијама FIPA-е.

Није било ограничења у провођењу ове студије.

[5] Радио Слободна Европа, Како спријечити одлазак страних инвеститора, емисија од 05.04.2013, 15:59 сати.

[6] СМ је на приједлог ФИПА-е усвојио Стратегију промоције привлачења директних страних инвестиција у БиХ (12.10.2006. године) и Оперативни план за реализацију мјера за имплементацију Стратегије (08.05.2007. године) којим се предвиђа идентификација и презентација развојних пројеката, унапрјеђење домаћег пословног окружења, оснивање фонда за подршку страним инвеститорима, као и разне промотивне активности. Стратегија није временски ограничена, нити је стављена ван снаге, а ФИПА наводи: „… њена примјена је ограничена на дио који је актуелан у складу са постојећим околностима".

1.3. Ревизиона питања

Ревизиона питања су постављена на начин да превасходно пруже одговор на доступност и квалитет информација о промоцији БиХ као доброг мјеста за инвестирање које FIPA припрема и презентира потенцијалним инвеститорима.

У ту сврху дефинисано је једно главно ревизионо питање које гласи: ***"Да ли FIPA на прави начин ради праве ствари како би на ефикасан начин промовирала БиХ као добро мјесто за инвестирање?"***
Ради лакше анализе ревизионог проблема, постављена су сљедећа ревизиона потпитања:

1. **Да ли FIPA ефикасно промовира могућности улагања у БиХ?**

За давање одговора на ово питање, анализирани су:

- планови и извјештаји о раду FIPA-е,
- активности FIPA-е на реализацији додијељених задатака,
- Смјернице и задаци које су УО FIPA-е и СМ давали FIPA-и с циљем унапређења ефикасности презентирања могућности улагања у БиХ, те
- праксе земаља окружења (Црне Горе, Србије и Хрватске).

2. **Да ли су инвеститори задовољни услугама које им пружа FIPA?**

Одговор на ово питање је подразумијевао:

- анализу квалитета информација и услуга које FIPA пружа заинтересованим странама,
- анализу анкета које је FIPA провела међу потенцијалним инвеститорима о задовољству количином и квалитетом информација које им она пружа,
- анализу информација које је тим прикупио у контактима са постојећим страним инвеститорима, представницима СТК, ентитетским привредним коморама и представницима СМ, те
- анализу оцјене рада FIPA-е које су вршиле неке друге институције.

3. **Да ли FIPA Управном одбору и СМ презентира повратне информације о учинку и постигнутим резултатима и да ли су ове институције предузимале мјере на побољшању услова за повећање прилива страних инвестиција у БиХ?**

За давање одговора на ово питање, анализирани су различити извјештаји FIPA-е о учинку и оствареним резултатима рада који су достављани УО FIPA-е и СМ. У ову сврху,

анализирани су задаци, приједлози, упуте и остале мјере које су УО FIPA-е и СМ давали FIPA-и на реализацију с циљем повећања нивоа страних инвестиција у БиХ.

1.4. Критеријуми ревизије

Како би потенцијалним инвеститорима пружила што квалитетније информације и допринијела повећању нивоа прилива страних инвестиција, FIPA активности из своје надлежности обавља ефикасно.

Након што су дефинисана ревизиона питања и потпитања, успостављени су критеријуми ревизије. Критеријуми ефикасности промовирања БиХ, као доброг мјеста за инвестирање, дефинисани су у складу са ревизионим питањима, више су генералне природе и имају квалитативни карактер. Приликом дефинисања критеријума, вођено је рачуна да је ријеч о натјецању за страна улагања и да БиХ у том смислу треба водити афирмативну и проактивну политику. Подаци и информације су црпљене из Закона о FIPA-и, Стратегије промоције-привлачења директних страних инвестиција у БиХ, доступних анализа пракси земаља са успјешнијим економијама и вишим животним стандардом од БиХ (Аустрија, Данска, Аустралија, Чешка, Њемачка, Турска) и пракси неких земаља ближег окружења (Србија, Хрватска, Словенија, Црна Гора). Критеријуми ревизије су усаглашени са представницима FIPA-е.

Критеријуми ревизије за ефикасно промовирање могућности улагања у БиХ подразумијевају:

- Активности FIPA-е на промоцији страних улагања заснивају се на законски дефинисаним надлежностима и принципима модерне стратегије привлачења страних инвестиција, стратешким документима усвојеним на нивоима ентитета, те стратегијама развоја најзначајнијих привредних сектора у БиХ;
- FIPA континуирано анализира стратешка опредјељења и важећу регулативу, прати проблеме у њиховој имплементацији и, као кључна институција, иницира и у координацији са другим релевантним институцијама предлаже измјене и допуне стратешких опредјељења и законске регулативе која се тиче страних улагања;
- FIPA континуирано и уз помоћ релевантних институција врши анализу пословног окружења, а прикупљене податке систематизује и чини их доступним на различите начине;
- Годишњи планови рада заснивају се на стратешким опредјељењима, а у програмима и плановима рада се наводе мјерљиви резултати који се требају остварити;
- FIPA успјешно координира све субјекте који могу допринијети ефикаснијем повезивању потенцијалних инвеститора;

- Својим радом FIPA значајно доприноси креирању имиџа о БиХ као модерној држави, озбиљном, конкурентном и сигурном партнеру за улагање капитала.

Критеријуми ревизије за процјену обима и нивоа квалитете услуга које FIPA пружа страним инвеститорима подразумијевају да:

- FIPA континуирано прикупља, систематизује, ажурира и благовремено презентира поуздане информације о ресурсима, привредним секторима и областима улагања у БиХ које би могле привући стране инвеститоре, као и о стању и унапређењу инфраструктуре у БиХ (саобраћајна повезаност, могућност електроенергетских прикључења, водоводна и канализациона мрежа, телекомуникације и сл.);
- FIPA континуирано прикупља и ефикасно презентира расположиве БиХ инвестицијске пројекте;
- FIPA прикупља, систематизује, ажурира и објављује поуздане информације о бенефицијама које могу остварити инвеститори;
- Службена web страница FIPA-е је афирмативна, модерно дизајнирана, сликовитог садржаја и садржи потребне информације како FIPA може помоћи заинтересованим инвеститорима; садржи вјеродостојне и актуелне податке по секторима за улагање, базу пројеката, базу домаћих компанија по секторима дјелатности и са њиховим основним подацима; страница је једноставна за употребу и преузимање података, а њен садржај се може прегледати на више међународних језика;
- FIPA је успоставила отворену и ефикасну сарадњу и несметано остварује контакт са локалним заједницама; у свакој локалној заједници је у сарадњи са нижим нивоима власти идентификовала адресу која располаже информацијама значајним за потенцијалне инвеститоре и могућностима улагања на њиховом подручју;
- FIPA пружа актуелне информације потенцијалним страним инвеститорима везаним за пословни амбијент у земљи и законску регулативу која се односи на сферу страних улагања.

Критеријуми ревизије за 3. ревизионо питање за унапређење рада FIPA-е и побољшање услова за прилив страних инвестиција у БиХ, подразумијевају да:

- Управни одбор предлаже, а СМ доноси одлуку о пословној стратегији, стратешком, пословном и акционом плану промоције и привлачења страних инвестиција; предлагање стратешких циљева врши се у сарадњи са МСТЕО, владама ентитета и Брчко дистрикта БиХ;
- FIPA континуирано врши провјере властите успјешности представљања БиХ као мјеста погодног за инвестирање (проводи анкете посјетилаца БиХ штандова на форумима и сајмовима на којима присуствује). FIPA проводи и анкете страних инвеститора присутних у БиХ као и домаћих инвеститора. Резултати анкета се

редовно анализирају и користе за унапређење рада FIPA-е. О резултатима истраживања FIPA информише УО и СМ;

- УО и СМ прате остваривање циљева промоције страних инвестиција, имају афирмативан приступ и дају смјернице за рад FIPA-е;
- Све релевантне институције (државне, ентитетске и нижих нивоа власти) својим активностима позитивно утичу на статус БиХ и доприносе повећању прилива страних инвестиција у БиХ.

1.5. Извори и методе ревизије

Квантитативни и квалитативни подаци прикупљани су из различитих извора. Подаци су прикупљани у FIPA-и, МСТЕО, ГС СМ, СТК, FIC-у и Извозном савјету БиХ[7]. Ради стицања укупне слике о активностима на промоцији БиХ као мјеста погодног за инвестирање, са компетентним представницима наведених институција обављени су и интервјуи полуотвореног типа. Интервјуи су обављени и са представницима ентитетских привредних комора.

У сврху прикупљања документованих доказа, вршен је преглед и анализа стратешких докумената и годишњих програма рада, те различитих извјештаја о раду FIPA-е и других поменутих институција у којима се извјештава о планираним и реализованим задацима на промоцији БиХ као доброг мјеста за инвестирање, те оствареним резултатима.

Анализирана је и организација рада FIPA-е како би се утврдила организациона јединица и референти унутар FIPA-е који су задужени и одговорни за послове промоције БиХ као доброг мјеста за инвестирање. Анализирана су интерна документа FIPA-е која обрађују правила и процедуре рада, те евалуације које је FIPA вршила ради утврђивања ефикасности и постигнутих резултата на пољу промоције БиХ као доброг мјеста за инвестирање.

Ради процјене резултата које FIPA остварује на привлачењу страних инвестиција у БиХ, остварени су контакти са неколико постојећих страних инвеститора са којима је разговарано о инвестирању у БиХ и услугама које им је пружала или пружа FIPA.

Ради дефинисања теоретског оквира, током провођења ревизије изучавана је теорија страних улагања, кориштена академска истраживања и истраживања других органа и

[7] Извозни савјет Босне и Херцеговине формирано је Одлуком Савјета министара Босне и Херцеговине (Одлука о организацији и дјелатностима Савјета за подстицање извоза из БиХ "Службени гласник БиХ", бр. 98 од 11.12.2006. год.). Чланови Извозног савјета БиХ су представници: МСТЕО, у чијем је оквиру исто и формирано, Спољнотрговинске коморе БиХ (СТК), Министарства иностраних послова, Управе за индиректно опорезивање БиХ, шест проминентних извозника који се ротирају годишње, те представници FIPA-е и IGA-е, који имају статус посматрача.

организација везана за ову проблематику, те подаци доступни на интернету. Листа коришћених референци се може видјети у Додатку 2.

Истраживана су и анализирана и искуства земаља у окружењу (Хрватска, Србија, Црна Гора) и праксе на промоцији могућности за инвестирање у њиховим земљама.

У зависности од врсте података, њихова анализа је вршена квалитативним и квантитативним методама, те комбинацијом квалитативних и квантитативних метода. За обраду квантитативних података коришћене су уобичајене статистичке методе. Квалитативни подаци су систематизовани, упоређивани, те груписани по сличностима и разликама, а коришћени су и за анализу и тумачење интервјуа и различитих докумената.

1.6. Структура извјештаја

У поглављу 1. представљени су мотиви који су опредијелили Канцеларију да изврши анализу ефикасности и резултата рада FIPA-е на привлачењу страних инвестиција. У овом поглављу су представљена и ревизиона питања, циљ, обим и ограничења ревизије, критеријум ревизије, те извори и методе ревизије.

Поглављем 2. представљен је законски оквир и надлежности за креирање имиџа и промоцију страних улагања.

У поглављу 3. су презентирани основни налази који подржавају ревизиона питања.

Поглавље 4. презентује закључке ревизије, односно одговоре на ревизиона питања.

У поглављу 5. су дате препоруке Канцеларије чијом имплементацијом би се унаприједила ефикасност FIPA-е на привлачењу страних инвестиција.

2. НАДЛЕЖНОСТ ЗА КРЕИРАЊЕ ИМИЦА И ПРОМОЦИЈУ СТРАНИХ УЛАГАЊА

Друштвено-економски развој неке земље зависи од инвестиција. Инвестиција као појам најчешће подразумијева улагања у садашњости ради повећања користи у будућности.

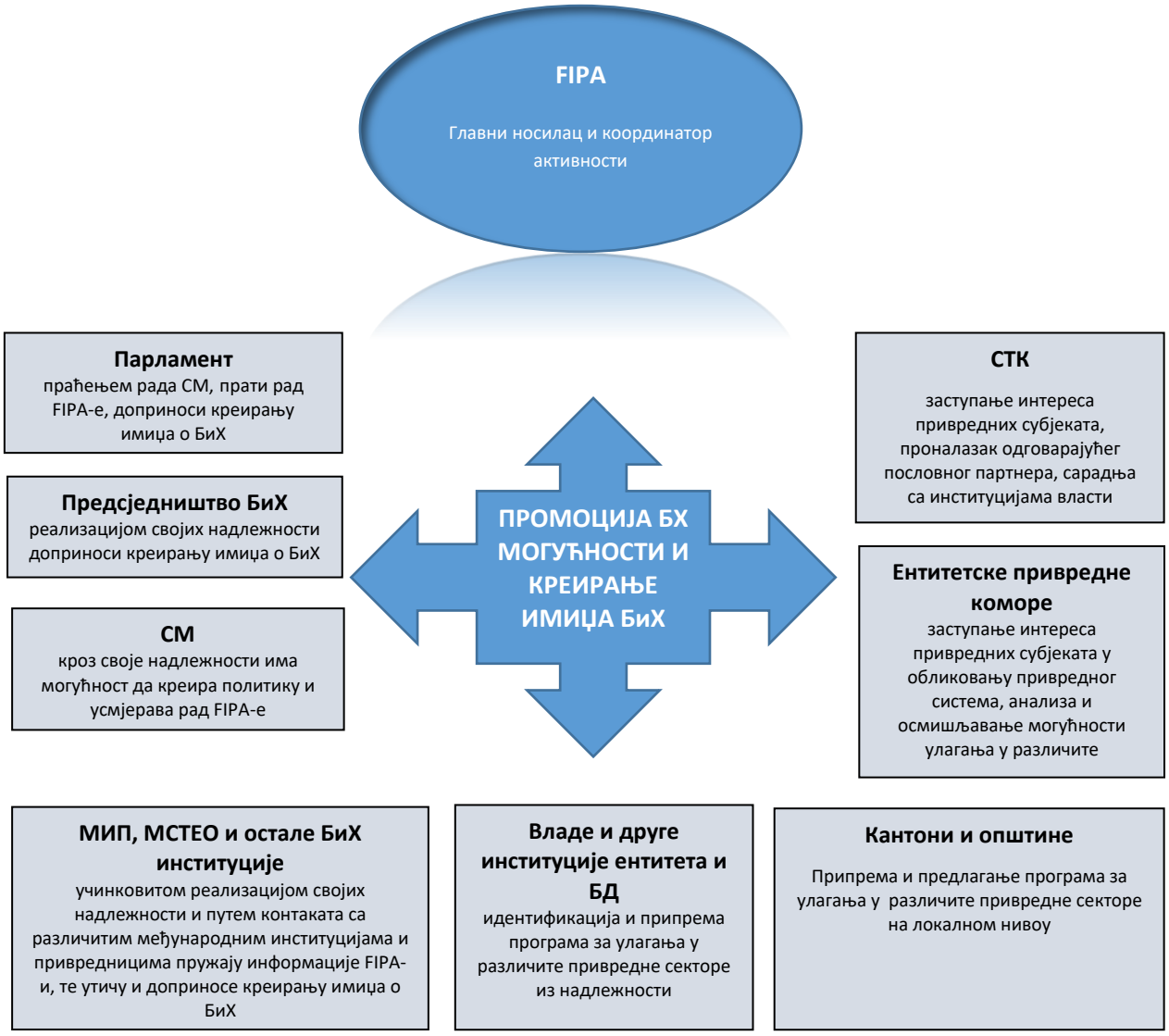
Начин на који нас свијет доживљава и види представља једно од суштинских питања која утичу на укупни развој БиХ. Постоји процјена да је слика о БиХ у свијету или у неким његовим дијеловима у нескладу с реалним стањем у земљи. Овај феномен се може објаснити чињеницом да је тешко и мукотрпно поправити имиџ државе након рата и деструкције која је изазвала огромну медијску пажњу широм свијета. Процес поправљања имиџа није неминовно спонтан, већ га стратешки и организовано могу осмислити државне институције, невладин сектор и други субјекти у БиХ. То потврђују и искуства других држава (и држава из нашег окружења) које су организованим приступом, за кратко вријеме, успјеле да се свијету представе у знатно позитивнијем свјетлу у односу на слику која је о њима раније постојала.

Посматрајући активности на промоцији страних инвестиција кроз висину прилива ДСИ, подаци указују да БиХ остварује најнижи ниво ДСИ у односу на већину земља из окружења. И сама FIPA у свом Извјештају о раду за 2011. годину наводи овакве податке и да БХ окружење, по овом питању, ради много брже и боље.

Ипак, треба имати на уму да прилив страних инвестиција у неку земљу не зависи само од активности једне или мањег броја њених институција, већ да утицај на ниво страних улагања у некој земљи има и низ других фактора. Наиме, различита истраживања указују да земља, да би привукла стране инвеститоре, треба бити атрактивна за пословање, а да на прилив директних страних инвестиција значајан утицај имају: политичка, правна и макроекономска стабилност земље, природни ресурси, инфраструктура, степен образовања становништва, трошкови рада, стопа БДП-а, ефикасност борбе против корупције, величина тржишта и низ других фактора.[8]

Наредни шематски приказ презентира најважније институције које имају утицај на креирање имица и промоцију могућности улагања у БиХ:

[8] У том контексту, нпр. Жељко Богдан са Економског факултета Свеучилишта у Загребу у чланку Утицај ДСИ-ија на господарски раст еуропских транзицијских земаља, наводи сљедеће: „Анте Бабић и Тихомир Стучка (2001) су примјеном панел анализе закључили да на доток ДСИ-ја позитиван утјецај имају стабилан течај, већи доходак по глави становника, агломерација тијекова ДСИ-ја, те низак ступањ политичког ризика и величина саме економије, али нису нашли доказ да би тржишна отвореност господарства била значајна за ДСИ“.



Хисторијски гледано, страна улагања су се почела јављати већ у 16. вијеку, а била су везана за почетке свјетске трговине. Међутим, прави развој страних улагања везује се за почетке модерне индустрије.

Путем страних улагања у периоду од 1967. до 1990. у БиХ је изграђен низ значајних индустријских капацитета као што су нпр. TAS (Творница аутомобила Сарајево која је изграђена улагањем Wolskvagen-Aa и UNIS-a), UTL (Творница лежајева у Сарајеву основана заједничким улагањем UNIS-a и AB SKF из Шведске), TBM (Творница биро машина у Бугојну), итд. Опредјељење за улагање страног капитала је од суштинске важности за БиХ јер се на такав начин омогућава бржа обнова и изградња ратом порушене земље, те могу подстаћи оне индустријске гране са којим је БиХ раније успјешно наступала на свјетском тржишту.

У овом поглављу укратко се презентира улога FIPA-е коју она има на привлачењу страних инвестиција и промовисању БиХ као мјеста погодног за инвестирање. Укратко ће се представити и друге институције које се у свом раду баве привлачењем страних инвестиција у БиХ.

2.1. FIPA - Агенција за унапређење иностраних улагања у БиХ

Положај, надлежност, руковођење, организација и друга питања од значаја за рад FIPA-е, уређени су Законом о FIPA-и. FIPA је самостална управна организација у оквиру Савјета министара БиХ. FIPA има Управни одбор. Сједиште FIPA-е је у Сарајеву, а у Мостару и Бања Луци су успостављени регионални центри.

FIPA има изузетно важну улогу не само за привлачење страних инвестиција, него и за координацију свих субјеката и укупни имиџ БиХ као државе. Ниједан други субјект који се мање или више бави унапређењем страних инвестиција нема ни приближно толико задатака у овом сегменту као FIPA. Замишљено је да она буде носилац, координатор и главни имплементатор интегралних програма промоције директних страних инвестиција. Основни задаци FIPA-е су:

- привлачење и повећање прилива страних улагања у Босну и Херцеговину, те потицање постојећих улагача у земљи на даљња улагања и ширење пословања;
- побољшање сарадње између приватног и јавног сектора, предлагање мјера за промоцију окружења за улагања, а тиме и економског развоја,
- представљање Босне и Херцеговине као пожељне земље за иностране улагаче.

Задатак FIPA-е је да пружа различите информације, анализе и савјете потенцијалним улагачима о пословном и улагачком окружењу у БиХ, укључујући нарочито:

- законодавство које се односи на директна страна улагања,
- потицаје који се односе на улагања,
- економска и пословна кретања у земљи.

Дужност FIPA-е је да представља постојеће и потенцијалне могућности БиХ за страна улагања презентирајући:

- улагачке пројекте у фази развоја или већ спремне за реализацију,
- предузећа у процесу приватизације,
- домаће компаније које траже страног пословног партнера.

Задатак FIPA-е је и да пружа помоћ потенцијалним улагачима и онима који су већ улагали у земљи кроз:

- сарадњу с јавним и приватним сектором,

- сарадњу с владиним и невладиним институцијама како би се олакшао привредни развој,
- сарадњу с локалним, регионалним и међународним организацијама како би се побољшало окружење за улагања.

Осим наведеног, задатак FIPA-е је и да уско сарађује с амбасадама и дипломатским представништвима БиХ, која такође могу помоћи улагачима у истраживању могућности улагања у нашој земљи.

У сврху ефикасне промоције и привлачења страних инвеститора, FIPA би требала остваривати учинковиту сарадњу и са осталим институцијама БиХ, те нижим нивоима власти у БиХ, Спољнотрговинском и привредним коморама, представницима пословне заједнице, представницима страних улагача у БиХ, другим институцијама власти и невладиним сектором, како у земљи тако и у иностранству.

Буџет FIPA-е за 2011. годину био је 1.582.581 КМ, за 2012. годину 1.525.000 КМ, а за 2013. годину 1.479.000 КМ. У FIPA-и је на 31.12.2012. било запослено 28 запосленика. Од овог броја, њих више од 1/3 је на руководећим позицијама (12).

2.2. Управни одбор FIPA-е

FIPA има најшире ингеренције, како по хоризонтали тако и по вертикали укупне државне конфигурације у БиХ, у односу на било којег другог учесника у промоцији страних инвестиција. Оне произилазе из чињенице да су Законом, поред осталог, дефинисане ингеренције и институције које именују чланове Управног одбора FIPA-е.[9]

Управни одбор броји девет чланова. Мандат чланова у Управном одбору је двије године, а може бити и краћи уколико у некој од институција предложени члан престане обављати функцију која је била основа за његово именовање у Управни одбор FIPA-е или уколико из других разлога предлагач одлучи да раније именованог члана замијени. Након што институције именују своје представнике, податке за свог члана достављају FIPA-и.

Надлежности Управног одбора FIPA-е су:

- предлагање стратешких циљева,
- предлагање пословне стратегије,
- предлагање пословног и акционог плана,
- разматрање реализирања и остваривања циљева и плана рада FIPA-е.

Предлагање стратешких циљева FIPA-е је замишљено кроз сарадњу са Министарством спољне трговине и економских односа Босне и Херцеговине, те владама ентитета и Брчко дистрикта БиХ.

[9] Чланови 9. и 10. Закона о ФИПА-и

С циљем упознавања са начином и резултатима рада управног одбора FIPA-е, обављени су интервјуи са представницима-члановима Управног одбора FIPA-е. Подаци и информације о резултатима рада Управног одбора прикупљани су и анализом записника са сједница одржаних током 2011. и 2012. године. На основу напријед наведеног, дошло се до сљедећих података:

- Управни одбор ради у сједницама о чијем раду се воде записници. Сједнице се одржавају повремено;
- Управни одбор није успоставио праксу доношења програма рада или било каквог планирања будућих активности или очекиваних резултата рада, као ни праксу подношења извјештаја о свом раду некој од државних институција (Парламент БиХ, СМ), односно институцијама из којих се делегирају чланови Управног одбора FIPA-е;
- Управни одбор није предлагао стратешке циљеве, пословне стратегије, пословне или акционе планове FIPA-е за ефикасније привлачење страних инвестиција;
- Иако постоји индивидуална комуникација и сарадња чланова Управног одбора са СМ, МСТЕО, владама ентитета и владом Брчко дистрикта БиХ, укупна сарадња Управног одбора са наведеним институцијама није на завидном нивоу;
- Управни одбор се у посматраном периоду на одређени начин бавио радом FIPA-е кроз разматрање планова рада и извјештаја о раду, али без давања конкретних приједлога за унапређење и њен ефикаснији рад који је требао резултирати повећањем ДСИ у БиХ;
- Током посматраног периода, Управни одбор је одржао 5 сједница (2 сједнице у 2011. и 3 сједнице у 2012. години);
- Члановима Управног одбора се из буџета FIPA-е исплаћује мјесечна нето накнада у износу од 500 КМ.[10]

Више података о Управном одбору FIPA-е видјети у Додатку 2.

2.3. Остале институције

Промоција и стварање имиџа о БиХ су у основу маркетиншки послови, па се може рећи да се овим пословима на неки начин бави и низ других владиних и невладиних институција. Начин на који нас свијет доживљава и види представља једно од суштинских питања која утичу на укупан развој и имиџ БиХ. Ефикасност промоције и привлачења страних инвестиција у значајној мјери зависи од успјешности организације и функционисања и осталих учесника.

[10] Одлука о висини новчане накнаде за рад чланова Управног одбора Агенције за унапређење иностраних инвестиција у БиХ („Службени гласник БиХ“, бр. 96/09), по којој се накнаде члановима УО исплаћују из буџета FIPA-е.

У овом дијелу извјештаја укратко се представљају неке друге институције чије су активности комплементарне и/или тангирају са мисијом и функцијама FIPA-е.

- МСТЕО има значајне ингеренције кад је ријеч о промоцији страних инвестиција, јер су у надлежности овог министарства спољнотрговинска и заштитна политика, сачињавање споразума и уговора у подручју економских односа и спољне трговине, унапређење пословног окружења, развијање и промоција подузетништва, те координација међународне економске помоћи.

У оквиру МСТЕО успостављен је и дјелује Сектор за спољнотрговинску политику и страна улагања у оквиру којег се, на неки начин, раде послови који се односе на страна улагања и промоцију извоза (Одсјек за страна улагања и Одсјек за унапређење и промоцију извоза).[11] У њима је упослено 9 државних службеника.

Досадашња сарадња са FIPA-ом по питању промоције и привлачења страних инвестиција се цијени да није на завидном нивоу. Охрабрује информација да се у задње двије године сарадња МСТЕО и FIPA-е полако унапређује.

У оквиру МСТЕО успостављен је и Извозни савјет БиХ које у извјештајима о свом раду, поред осталог, наводи да разматра извјештаје и планове FIPA-е о привлачењу страних инвестиција у производњу намијењену извозу.[12]

- МИП са мрежом амбасада и дипломатских представништава у иностранству може да игра значајну улогу у промоцији и привлачењу директних страних инвестиција у БиХ. Својом позицијом, МИП је у могућности да остварује контакте са потенцијалним инвеститорима, презентира информације и могућности инвестирања, доводи у везу потенцијалне инвеститоре и FIPA-у, дистрибуира промотивне материјале о БиХ, организује презентације и сусрете, те проводи активности око укључивања инвеститора из сегмента дијаспоре. При МИП је успостављен Одсјек за економску дипломацију у Сектору за билатералне односе.
- У БиХ је успостављен коморски систем који своје корије вуче још из 1909. године када је у складу са прописима Аустро-угарске монархије успостављена Трговинска комора БиХ. Садашња СТК је успостављена 2001. године и има цијелу мрежу ентитетских и регионалних трговинских комора. СТК у основи заступа интересе домаћих компанија, а кад је ријеч о промоцији и привлачењу страних инвестиција, СТК узима учешће у промовирању и успостављању веза између домаћих и страних инвеститора, те дистрибуира промотивне материјале FIPA-е.

[11] У надлежности ових одсјека, поред осталог, су и сљедећи послови: послови из области страних улагања, израда анализа, извјештаја, информација и других стручних материјала из области страних улагања, те стручна обрада системских рјешења од значаја за област страних улагања.

[12] Извјештај о раду Извозног савјета БиХ за 2009.годину: http://www.MSTEO.gov.ba/izvjestaji_publikacije/izvjestaji/?id=92

- Поред наведених институција, одређену улогу на привлачењу страних инвестиција у сарадњи са FIPA-ом имају и агенције за приватизацију у БиХ. Благовремене информације и добра међусобна сарадња на приватизацији неприватизованих предузећа у секторима телекомуникација, транспорта, енергетике и рударства, може одиграти значајну улогу у проналажењу и анимирању потенцијалних инвеститора-купаца ових компанија.

Поред напријед наведених, промоцији могућности улагања, унапређењу имиџа и повећању нивоа страних инвестиција у БиХ, директно или индиректно доприносе и друге институције, као и нижи нивои власти у БиХ.

3. НАЛАЗИ

Стране инвестиције представљају један од најважнијих инструмената посредством којих једна национална економија подстиче производњу, увоз know-how-a, раст запослености, развој инфраструктуре, смањење сиромаштва, итд. **Досадашњи прилив директних страних инвестиција у БиХ је недовољан, а разлози су, поред ниске конкурентности и неефикасности привреде те лошег имиџа БиХ у свијету, и у недовољно апликативној стратегији промоције-привлачења страних инвестиција.**

У овом поглављу представљају се основни налази утврђени анализом резултата рада FIPA-е, њеног УО и СМ на привлачењу страних инвестиција у БиХ.

3.1. Активности на промоцији могућности и унапређењу страних инвестиција

Кључну улогу у повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција у БиХ има FIPA. Поред овога, њен задатак је да идентификује, изналази прави начин и успјешно координира све субјекте који могу допринијети ефикаснијем повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција**. Иако је FIPA главни носилац и координатор активности на привлачењу страних инвестиција, прилив страних улагања у БиХ нити је искључива заслуга нити одговорност само FIPA-е. Да би БиХ била успјешна у привлачењу страних инвестиција, свако мора одиграти своју улогу – државне институције, ентитетске владе, парламенти, синдикати, медији, послодавци, као и грађани.**

Активности на промоцији страних улагања FIPA заснива на законски дефинисаним надлежностима и основним принципима Стратегије промоције-привлачења директних страних инвестиција у БиХ, као и другим стратешким документима усвојеним на нивоима ентитета, затим стратегијама развоја најзначајнијих привредних сектора у којима се обрађују и питања страних инвестиција. Наведена документа представљају основу за израду годишњих планова рада FIPA-е.

FIPA је провела одређену анализу дефинисаних стратешких опредјељења која се односе на промоцију страних улагања у БиХ. Међутим, **FIPA није извршила процјену степена имплементације постојеће Стратегије промоције – привлачења ДСИ у БиХ**, али је менаџмент FIPA-е током интервјуа истицао потребу израде новог стратешког документа образлажући да су се након више од шест година околности значајно измијениле. С тим у вези, кроз средства IPA фонда (Sector Fiche: Private Sector Development), у марту 2011. године тражено је одобрење за израду нове стратегије привлачења страних улагања у БиХ која би се базирала на секторским развојним документима. Тај пројекат није одобрен.

FIPA прикупља податке и проводи различите активности које, према њеном мишљењу, могу допринијети промоцији страних улагања и креирању бољег имиџа о БиХ. Своју улогу у промоцији и привлачењу страних инвестиција, FIPA је дефинисала кроз опште и посебне циљеве.

Податке за представљање могућности улагања у БиХ, FIPA прикупља кроз контакте са различитим институцијама и кроз анализу пословног окружења. Најзначајније податке о могућностима и погодностима које би могле привући стране инвеститоре (подаци о ресурсима, привредним секторима и областима, инвестицијским пројектима, инфраструктури, могућим бенефицијама, актуелној законској регулативи и сл.), FIPA систематизује и чини их доступним на различите начине (путем web странице, друштвених мрежа, кроз различите брошуре, округле столове, одговоре на достављене упите итд).

У наредној табели се презентирају најважније активности, које је FIPA проводила с циљем промоције страних улагања и резултати које је остварила:

Најважније активности и резултати рада FIPA-е у 2011. и 2012. години

Активност	Резултат
Одржавање округлих столова, судјеловање на сајмовима и конференцијама у земљи и иностранству, регионална сарадња, израда промотивних материјала, активности путем web странице, друштвених мрежа и електронске поште, те иступањем у различитим медијима;	Континуирано промовисање могућности улагања и креирање позитивног имиџа о БиХ
Припрема и дистрибуција различитих промотивних материјала	Снимљени промотивни филмови којима су представљени најважнији сектори у БиХ и успјешне приче страних инвеститора Израђене различите брошуре
Контакти са средствима информисања	Објављивање промотивних материјала у домаћим и страним медијима
Учешће у регионалним пројектима	Унапређење регионалне сарадње и остваривање контаката са потенцијалним страним улагачима
Одржавање манифестације *Избор страног инвеститора године*	Давање значаја и подршка страним инвеститорима
Aftercare активности и технике сервисирања инвеститора	Подршка страним инвеститорима Веће задовољство страних инвеститора Израђен извјештај о резултатима *aftercare* активности и упознато СМ
Редизајнирање web странице	Чешће посјете web страници и боља приступачност информацијама
Успостављање и одржавање комуникација са различитим циљним групама	Преношење информација о условима за инвестирање Промоција потенцијала
Израда пословне мапе БиХ	Представљање потенцијала и података о природним карактеристикама и ресурсима, те административно политичких, инфраструктурних и других података
Прикупљање инвестиционих пројеката	Промоција могућности улагања у БиХ
Сарадња са другим институцијама	Подршка у раду Размјена информација и боља сарадња; унапређење промоције могућности инвестирања у БиХ

Извор: Извјештаји о раду FIPA-е

Анализирајући резултате рада и наводе добијене од надлежних представника FIPA-е и осталих испитаника, утврђено је сљедеће:

- **FIPA прикупља, систематизује, ажурира и објављује различите информације о могућностима и погодностима које би према њеном мишљењу могле бити интересантне за стране инвеститоре и привући их да инвестирају у БиХ;**
- Како би допринијела промоцији могућности улагања у БиХ и креирању имица, **њени представници повремено учествују на сајмовима и конференцијама у земљи и иностранству.** Иако њихово присуство, према оцјени страних инвеститора са којима смо током ревизије остварили контакт, на овим манифестацијама пролази прилично незапажено, и они наводе да FIPA у посљедње вријеме више пажње посвећује заједничком наступу свих представника БиХ;
- **FIPA је у своје редовне активности увела праксу редовне комуникације и пружање подршке раду постојећим страним инвеститорима у БиХ.** Она се проводи кроз редовне посјете постојећим страним инвеститорима (*aftercare* активности). FIPA на овакав начин директно прикупља информације о активностима инвеститора и њиховим плановима, те проблемима са којима се они суочавају у пословању. Поред прикупљања података који се користе за даље анализе, *aftercare* активности према изјави менаџмента FIPA-е имају за циљ успостављање двосмјерне комуникације са инвеститорима, како би олакшали њихов рад и евентуално асистирали у рјешавању отворених питања. О резултатима годишњих *aftercare* активности FIPA саставља годишње извјештаје који разматра УО, након чега се исти достављају СМ.[13]
- **Анализом садржаја web странице FIPA-е утврђено је да она није довољно афирмативна и адекватно садржајна да би представљала најбржи пут до информација о подацима и инвестиционим могућностима.** Одређени подаци који се презентирају на web страници нису ажурни. Упоредбом њеног садржај са садржајем web страница сличних агенција у свијету,[14] да се закључити да web страница FIPA-е у својој бази не садржи све податке интересантне потенцијалним страним улагачима. Истраживање Свјетске банке „Global investment promotion best practices 2012“[15] показује учинковитост националних агенција у промовисању својих земаља страним инвеститорима, према критеријумима информативности, изгледа и садржаја web страница, те учинковитости обраде упита страних улагача, у којем су web странице националних агенција Аустрије (ABA–Invest in Austria), Чешке (CzechInvest) и Турске (Investment Support and Promotion Agency of Turkey) међу десет најбоље оцјењених у свијету.

[13] Извјештај ФИПА-е о *aftercare* активностима за 2011. годину СМ је разматрало и усвојио 10. маја 2012. године. Извјештај о *aftercare* активностима за 2012. годину разматран је и усвојен од стране СМ на 51. сједници 28. маја 2013. године.
[14] Страница ФИПА-е је поређена са десет web страница сличних агенција у свијету.
[15] www.wbginvestmentclimate.org, посјета странице 09.08.2013. године у 14:15 сати.

FIPA на одређени начин врши анализу пословног окружења. Анализа се проводи углавном користећи податке које о пословном окружењу објављују други субјекти. Афирмативни подаци о могућностима улагања се чине доступни на различите начине. Међутим, о ограничавајућим факторима FIPA ријетко говори. На исте често указују и о њима упозоравају страни инвеститори.[16]

Активности које ће проводити у наредној години, FIPA наводи у програмима рада. Њиховом анализом утврђено је да се наводе циљеви који се радом требају остварити. Међутим, у извјештајима о раду се не могу наћи сви подаци о раду и резултатима који су остварени, као ни циљеви који су постигнути на пољу промоције и привлачења страних инвестиција у БиХ.

Одређена унапређења планирања видљива су у плановима рада FIPA-е за 2012. и 2013. годину из којих је видљиво да они попримају елементе планирања по којем крајњи циљ рада треба бити мјерљиви резултат. У прилог наведеном иде чињеница да се у FIPA-и уводи пракса да се сумарни план рада и извјештај о раду састављају на основу планова и извјештаја о раду појединачних унутрашњих организационих јединица, а да се од организационих јединица захтијева планирање и извјештавање које ће бити усмјерено према мјерљивим резултатима.

Замишљено је да FIPA постане носилац, координатор и главни имплементатор интегралних програма промоције директних страних инвестиција. Поред осталог, њен задатак је да успјешно координира остале субјекте који могу допринијети ефикаснијем повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција.[17]

Сарадња и координација FIPA-е са другим институцијама које на било који начин могу допринијети у промоцији могућности улагања у БиХ, посматрана је кроз анализу података прикупљених у разговору са представницима МСТЕО, СТК, ентитетских привредних комора и FIC-а. Том приликом, утврђено је слиједеће:

- **МСТЕО истиче незадовољавајући ниво сарадње са FIPA-ом** и наглашава потребу њеног интензивирања, нарочито у погледу заједничких активности на побољшању законског оквира за страна улагања, побољшању сарадње између приватног и јавног сектора, као и предлагању мјера за унапређење окружења за инвестирање.
- Подаци и информације прикупљене од **СТК и ентитетских привредних комора указују на незадовољавајући ниво сарадње са FIPA-ом.** Они истичу да

[16] Бијела књига за 2012/2013. годину представљена је у Сарајеву 22.11.2013.године. Наиме, ВСИ у Бијелој књизи као годишњој публикацији сугерише властима БиХ приоритетне реформе у циљу рјешавања кључних препрека за улагања те одржавање сталног протока информација са представницима БХ власти.

[17] У складу са чланом 5. тачка 2. Закона, FIPA има задатак да креира имиџ о Босни и Херцеговини као о модерној држави, озбиљном, конкурентном и сигурном партнеру за улагање капитала.

двосмјерном размјеном информација и бољом сарадњом сви заједно могу допринијети успјешности промоције могућности инвестирања у БиХ.

- FIPA је успоставила сарадњу и са FIC-ом. Ни представници FIC-а нису током интервјуа нарочито истицали сарадњу са FIPA-ом, али су истакли да FIPA што прије треба израсти у модерну маркетиншку агенцију, која ће се ослободити административног приступа у раду и више се отворити према потенцијалним инвеститорима.

Током ревизије интересовали смо се да ли FIPA врши евалуацију унапређења вјештина својих запосленика и резултата остварених на пољу промоције страних инвестиција. Иако је менаџмент FIPA-е наводио да се анализе резултата врше на радним састанцима, нису нам презентиране писане евалуације.[18]

3.2. Задовољство услугама FIPA-е

Обављајући задатке из своје надлежности, FIPA проводи низ активности које су усмјерене на сервисирање и пружање услуга потенцијалним и постојећим инвеститорима.

Анализирајући планове и извјештаје о раду FIPA-е, осталу релевантну документацију и информације добијене у разговору са представницима FIPA-е, утврђено је да се **не врши анализа провјере властите успјешности рада.** Како би испитали степен задовољства услугама које FIPA пружа страним инвеститорима, ревизорски тим је обавио интервју са представницима FIC-а, успоставио контакт са неким значајнијим страним инвеститорима у БиХ, те се упознао са оцјеном рада FIPA-е које је провела WB.[19]

WB у свом истраживању из 2012. године, наводи да у поређењу са агенцијама у региону и свијету, **FIPA има добар учинак у онлине промоцији инвестиција, али истовремено и слаб учинак у обради упита страних улагач**а.

Представници FIC-а су рад FIPA-е на промоцији могућности улагања у БиХ **оцијенили више административним, него маркетиншким.** Износили су мишљење да **FIPA** прикупља и презентира релативно доста података о пројектима и другим могућностима, али **да се својим наступом и квалитетом информација, потенцијалним страним инвеститорима није успјела наметнути као носилац промоције улагања у БиХ.**

[18] Менаџмент FIPA-е наводи: „… рад упослених у FIPA-и се прати кроз радне састанке, планове и извјештаје, оцјењивање резултата рада запослених (државних службеника) два пута у току године (а што се доставља и АДС-у). Што се тиче стручних едукација запослених, иста се врши у складу са планом обука и финансијским могућностима FIPA-е.“ Овакви наводи менаџмента FIPA-е током ревизије нису оспоравани, али свакако упућују на закључак да нису имали значајног утицаја на резултате које они остварују својим радом.

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

Релативно лоша оцјена страних инвеститора о степену задовољства услугама FIPA-е говоре у прилог да **FIPA инвеститорима не пружа благовремено потребне информације и услуге задовољавајућег нивоа.** Они наводе да **FIPA касни у достављању тражених информација, да подаци који се презентирају често нису ажурни и поуздани (нпр. брошуре-FIPA летак и основни економски показатељи).** Они истичу и да **неке информације које се нуде на web страници једноставно нису доступне (newsletter), да се неки други корисни подаци на web страници FIPA-е и не налазе (база домаћих компанија).** Представници FIC-а, страних инвеститора, као и представници привредних комора истичу да **web страница FIPA-е садржи релативно мали број пројеката, а подаци о пројектима који се презентирају су недовољни.**

Представници страних инвеститора, са којима смо остварили контакт током ревизије**, наводе да су при одлуци и током инвестирања знали за FIPA-у, али да она није имала никакву улогу при њиховом инвестирању у БиХ. Ни информације и подаци о могућностима инвестирања које презентира FIPA такође нису оцијенили високом оцјеном. Слично мишљење анкетирани инвеститори су дали и о помоћи коју им FIPA пружа кроз сарадњу са јавним и приватним сектором, владиним и невладиним институцијама, локалним и регионалним организацијама и институцијама.**

Покушавајући привући постојеће стране инвеститоре да наставе инвестирати у БиХ, FIPA је у своје редовне активности увела праксу редовне комуникације и пружање подршке раду постојећим страним инвеститорима у БиХ (*aftercare* активности). Ова активност се проводи кроз редовне посјете постојећим страним инвеститорима, а циљ јој је да се кроз разговоре добију информације на основу којих би FIPA могла унаприједити своје услуге, олакшати њихов рад и евентуално асистирати у рјешавању отворених питања.

Пракса подршке страним инвеститорима кроз додјелу потицајних средстава је пракса држава са развијеним економијама. И у БиХ је у ранијем периоду био формиран фонд за подршку страним инвеститорима, али таква пракса није настављена. Овдје је била ријеч о потицајним средствима у износу од 2 милиона КМ. Услове, начин и критеријуме за додјелу средстава утврдило је СМ[20]. Средства су била одобрена у оквиру буџета FIPA-е у периоду од 2007. до 2010. године. Иако је FIPA и у наредним годинама предлагала средства за подршку страним инвеститорима, иста након 2010. године, нису одобравана.

FIPA у посљедње вријеме покушава успоставити отворену и ефикасну сарадњу са свим локалним заједницама у БиХ. Овим активностима, према изјави менаџмента, циљ јој је у локалним заједницама идентификовати адресу која располаже свим информацијама значајним за потенцијалне инвеститоре и могућностима улагања на њиховом подручју. О овим активностима FIPA-е разговарали смо са представницима привредних комора и ФИЦ-а. Ова је активност с њихове стране оцијењена као помак ка унапређењу рада FIPA-е.

[20] Правилник о начину додјеле средстава за подршку страним инвеститорима у Босни и Херцеговини усвојен је на 134. сједници СМ, одржаној 5. октобра 2010. године („Службени гласник БиХ“, број 94/10)

3.3. Активности на усмјеравању рада FIPA-е

Кључну улогу за усмјеравање и унапређење рада FIPA-е имају њен УО и СМ, али и друге институције које имају своје представнике у УО FIPA-е. Наведене институције нису успјешно одговориле овом задатку. FIPA није иницирала нити припремала, а УО није предлагао стратешке правце дјеловања на привлачењу страних инвестиција у БиХ, нити је давао јасне и конкретне приједлоге за унапређење рада FIPA-е.

Законска обавеза УО је да кроз предлагање стратешких циљева усмјерава рад FIPA-е[21]. Активности УО у овом сегменту надлежности, анализиране су кроз записнике са састанака одржаних током 2011. и 2012. године, те анализом информација до којих се дошло разговором са њиховим представницима.

Прикупљени подаци и информације указују да, **осим констатација да је прилив страних инвестиција у БиХ на ниском нивоу, закључка да сви субјекти требају радити на промоцији БиХ могућности и привлачењу страних инвестиција, других конкретних приједлога за унапређење рада FIPA-е није ни било.** Као што се види, **УО је у усмјеравању рада FIPA-е имао пасивну улогу.** Према изјавама интервјуисаних представника МСТЕО, **УО није иницирао сарадњу по питању утврђивања стратешких циљева, као ни пословног и акционог плана FIPA-е.**

У складу са Законом[22], СМ има обавезу да својим смјерницама усмјерава активности FIPA-е на промоцији и унапређењу страних инвестиција у БиХ. СМ има могућност да и путем разматрања планова и извјештаја о раду FIPA-е, те путем својих представника у њеном Управном одбору заузме активну улогу, те прати и усмјерава њен рад.

Допринос СМ у усмјеравању рада FIPA-е анализирали смо упознавањем са закључцима са сједница СМ и у разговору са представницима ГССМ. Том приликом, утврђено је да се СМ са радом FIPA-е упознавало путем разних извјештаја које му је FIPA достављала. Анализа закључака са сједница СМ на којима су разматрани планови и извјештаји о раду FIPA-е, као и података и информација добивених у разговору са представницима ГССМ, дошло се до података да се **о плановима и извјештајима о раду FIPA-е, прије њиховог усвајања, није водила нарочита расправа. Исти су на сједницама СМ усвајани једногласно и без икаквих препорука за унапређење рада FIPA-е. Пасивну улогу СМ**, кад је у питању промоција БиХ могућности и привлачење страних инвестиција, **истицали су и представници Управног одбора и менаџмент FIPA-е.**

СМ није водило нарочиту дискусију о достављеним извјештајима, није истицало примједбе на њихов садржај или на рад FIPA-е, нити је давало конкретне смјернице за даљи рад FIPA-е. С друге стране, треба нагласити ни да **FIPA у својим извјештајима**

[21] Члан 10. Закона о FIPA-и
[22] Члан 5. став 1. Закона о FIPA-и

о раду није истицала проблеме са којима се сусреће у остваривању планираних задатака и постављених циљева. FIPA није предлагала доношење конкретних закључака за унапређење ефикасности промоције улагања и страних инвестиција у БиХ. У случају кад је СМ-у кроз извјештаје предлаган неки закључак, он је и усвајан, и исти је даље имплементиран (примјер: FIPA је предложила, а СМ усвојило закључак да се о резултатима и налазима из Извјештаја о *aftercare* активностима упознају ентитетске владе и Влада Брчко дистрикта. FIPA је Извјештај прослиједила наведеним институцијама).

У извјештају о *aftercare* активностима FIPA-е за 2012. годину, наводи се да је БиХ у односу на претходни период отворенија за стране инвестиције, али су инвеститори и даље суочени са низом врло озбиљних препрека. У извјештају се такође наводи да су постигнута побољшања у пословном окружењу, али да то није довољно за значајније подстицање развоја приватног сектора.[23] Наводе у извјештају потврдили су и представници ФИЦ-а, као и представници страних улагача у БиХ.

Представници ФИЦ-а су подржали *aftercare* активност FIPA-е, али су нам у разговору истицали да од FIPA-е очекују активнији однос и више информација, анализа и савјета. То се нарочито односи на благовремено информисање о свим промјенама које настају у регулативи БиХ, новим пројектима и могућностима, било да FIPA информације у најкраћем року објављује на web страници или да им их доставља путем е-поште.

Одређену улогу у усмјеравању рада FIPA-е, повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција имају и друге институције, нарочито оне које имају своје представнике у Управном одбору FIPA-е. Охрабрује чињеница да су наши испитаници током ревизије истицали да менаџмент FIPA-е у посљедње вријеме предузима одређене кораке на идентификацији и координацији и осталих субјеката који могу допринијети повезивању потенцијалних инвеститора и потражилаца инвестиција.

СМ је након дискусије вођене у Парламенту својим министарствима доставило захтјев да израде анализе ефикасности рада и оправданост постојања управних организација у свом саставу и самосталних управних организација за које су ресорно надлежне. До дана ревизије, тражена анализа за FIPA-у није урађена.

[23] Извјештај о *aftercare* активностима FIPA-е и приједлози за унапрјеђење пословног окружења и услова за инвестирање у Босни и Херцеговини, Агенција за унапређење иностраних инвестиција, Сарајево април 2013. године

4. ЗАКЉУЧЦИ

Канцеларија за ревизију институција БиХ анализирала је начин рада и резултате које FIPA остварује на пољу промоције БХ могућности и привлачења страних инвестиција. У поглављу 3. презентирани су основни налази до којих се дошло проводећи ревизију, а у овом поглављу се представљају најважнији закључци ревизије.

Може се рећи да су претпоставке за ефикасно презентирање могућности улагања у БиХ и промоцију страних инвестиција више формалне природе. Донесени законски оквир је сличан оном у државама са напредним економијама, али за разлику од њих, примјена законских одредаба у смислу реализације истих у БиХ није на завидном нивоу.

Чини се да БХ нема јасно опредјељење у погледу промоције могућности и привлачења страних инвестиција. Изостанак ефикасне комуникације и координације кључних институција, којима је заједнички циљ требао бити директно или индиректно привлачење страних инвестиција у БиХ, за резултат има **слабо осмишљен маркетиншки приступ представљања могућности инвестирања у БиХ**. Све ово значајно доприноси да FIPA постаје институција која тапка у мјесту и споро унапређује своје пословање у оквиру законом додијељених надлежности.

Треба имати на уму да промоција могућности није неминовно спонтан процес. **За успјешну презентацију могућности улагања и привлачење страних инвестиција неопходна је заједничка и координирана акција државних институција, невладиног сектора и други субјекта у БиХ.**

4.1. Активности FIPA-е на промоцији могућности улагања

Иако је задатак **FIPA-е** да креира имиџ о БиХ као озбиљном, конкурентном и сигурном партнеру за улагања капитала у БиХ, она **се није наметнула као кључни играч. Различити судионици** у окружењу **нису задовољни услугама које им она пружа, а начин на који FIPA представља могућности за улагање у БиХ не доприносе приливу страних инвестиција у БиХ.**

Своју улогу у креирања имиџа о БиХ FIPA реализује презентацијом различитих података и кроз сарадњу са потенцијалним и постојећим инвеститорима. **Подаци који се с циљем привлачења страних инвестиција презентирају су недовољни и често неажурни, па као такви или пружају погрешне информације или о FIPA-и остављају утисак као о непоузданој институцији.** Ово су, између осталог, разлози за наводе да се од FIPA-е очекује више.

Могућност да се web страница користи као најбржи пут за давање информација није у потпуности искоришћена. Web страница FIPA-е није на нивоу критеријума ревизије за

садржај web странице. Она није довољно афирмативна и садржајна да би представљала најбржи пут до информација о подацима и инвестиционим могућностима. **Web страница у својој бази не садржи све податке интересантне потенцијалним страним улагачима, а одређени подаци који се презентирају нису ажурни.**

Досадашња учешћа представника FIPA-е на сајмовима и конференцијама у земљи и иностранству пролазила су прилично незапажено. Иако FIPA у посљедње вријеме више пажње посвећује заједничком наступу свих представника БиХ на оваквим скуповима, **предности организованог и координираног наступа још увијек се не користе у довољној мјери.** Стање се у посљедње вријеме полако унапређује, но страни инвеститори и даље указују да индивидуални наступи БХ институција нису добра пракса и да доприносе негативном имиџу о БиХ.

FIPA није успоставила праксу провјере успјешности представљања БиХ као мјеста погодног за инвестирање. Прилика да успјешност свог рада провјери на неки погодан начин се не користи. Дјеломична унапређења пословања видљива су у плановима рада у којима се, као крајњи циљ, почињу наводити мјерљиви резултати који се требају остварити.

FIPA није искористила унутрашње потенцијале како би провела детаљну анализу процјене степена имплементације важеће Стратегије промоције-привлачења ДСИ. Насупрот овоме, проведена је површна анализа стратешких опредјељења. На основу ње и навода да су се након више од шест година околности промијениле, FIPA заговара потребу израде новог стратешког документа.

Менаџмент FIPA-е у посљедње вријеме улаже веће напоре с циљем унапређења ефикасности у представљању и промовирању могућности улагања у БиХ. Позитивни помаци примјетни су кроз *aftercare* активности путем којих се непосредно долази до информација о проблемима са којима се инвеститори сусрећу у раду, даје им се подршка или пружа нека помоћ. Извјештаји о *aftercare* активностима су прилика да се одговорне институције упознају са проблемима на које инвеститори указују и очекивањима која имају од њих.

Одржавање састанака са представницима локалних нивоа власти, заједнички наступи привредника из цијеле БиХ, дистрибуцију пропагандног материјала путем МИП и ДКП мреже, MCTEO, комора, те институција нижих нивоа власти, оцијењене су као благи помак у унапређењу рада FIPA-е. **Надлежне институције, а нарочито страни инвеститори од FIPA-е очекују интензивнију сарадњу и мање бирократски приступ у раду и њено брзо израстање у успјешну агенцију, која ће њима и другим потенцијалним инвеститорима са више успјеха презентирати могућности за улагања у БиХ привреду.**

4.2. Оцјена задовољства услугама FIPA-е

Проведена анализа и подаци до којих се дошло оправдавају **питање да ли FIPA ради праве ствари и да ли их ради на прави начин.** Иако FIPA проводи низ **активности** које су усмјерене на пружање услуга потенцијалним и постојећим инвеститорима, оне **су недовољне, мање-више бирократске и административне.** У прилог наведеном иде и релативно лоша оцјена страних инвеститора о степену задовољства услугама које им пружа FIPA.

Подаци које FIPA званично презентира често су непоуздани и неажурни (нпр. подаци у брошури-FIPA летак и основни економски показатељи). Слична ситуација је и са web страницом FIPA-е. Анализирајући њен садржај, закључено је да **web страница садржи релативно мали број пројеката, а подаци о пројектима који се презентирају су недовољни. Неке информације које се нуде на web страници нису доступне (newsletter), док се неки други корисни подаци на web страници FIPA-е и не налазе (база домаћих компанија).** У прилог напријед наведеном су и сличне тврдње представника МСТЕО, FIC-а, страних инвеститора, представника СТК као и ентитетских привредних комора.

Може се рећи да FIPA има релативно добре кадровске претпоставке за пружање услуга заинтересованим инвеститорима. **Међутим, бирократско-административна организација и приступ у раду за посљедицу имају незадовољство сарадњом са FIPA-ом и услугама које она пружа.** Сви страни инвеститори са којима смо у току ревизије остварили контакт истичу да знају за FIPA-у, али да врло ријетко користе неке њене услуге или информације и податке које она објављује. Ово лоше утиче на углед FIPA-е и имиџ БиХ.

Позитивно је оцијењена пракса редовне комуникације и пружање подршке раду постојећим страним инвеститорима у БиХ (*aftercare* активности), као и додјела потицајних средстава. Овим активностима FIPA се упознаје са практичним проблемима у њиховом раду, те својим ангажманом асистира у рјешавању њихових отворених питања. Сличне активности су одавно пракса у развијеним економијама и оцијењене су као значајна подршка страним инвеститорима.

С циљем да унаприједи сервисирање услуга страних инвеститора, те информације о могућностима улагања учини лакше доступним, **FIPA покушава успоставити отворену и ефикасну сарадњу са свим локалним заједницама у БиХ**. И ову активност су страни инвеститори и представници ентитетских привредних комора оцијенили као помак у унапређењу рада FIPA-е.

Кад је ријеч о координацији и осталих субјеката који на било који начин могу помоћи у промоцији страних инвестиција, може се рећи да FIPA није успјешна на том пољу. Незадовољство степеном координације исказале су институције државног нивоа, СТК и

ентитетске привредне коморе, као и страни инвеститори. Опште је мишљење да постоји значајан простор за унапређење сарадње и да успјешна сарадња може допринијети повећању прилива страних инвестиција у БиХ.

4.3. Мјере за унапређење рада FIPA-е

За усмјеравање и унапређење рада FIPA-е, кључну улогу имају УО FIPA-е и СМ. Без обзира на ову чињеницу, ови субјекти нису исказивали значајне примједбе на резултате рада FIPA-е нити су се активно укључивали у њен рад.

Дужности које су законом додијељене УО FIPA-е, углавном нису реализоване. **УО** се више бавио мање важним дијеловима рада FIPA-е, **није предлагао стратешке циљеве и политике у области промоције и привлачења страних инвестиција, нити је давао конкретне упуте за унапређење њеног рада.** Иако су **чланови УО** представници најкомпетентнијих субјеката из БиХ, они **не користе могућност да у значајној мјери утичу и доприносе утврђивању и реализацији стратешких циљева, те пословних и акционих планова на привлачењу страних инвестиција**. Наиме, Управни одбор FIPA-е се састаје повремено и само се спорадично бави законом дефинисаним надлежностима.

Иако се о сједницама УО воде записници, из њих се не могу препознати активности којима се бавио, нити резултати које је остварио. **УО није успоставио праксу планирања, као ни извјештавања СМ о свом раду.** Иако годишњи извјештаји о раду FIPA-е садрже и одређене податке о раду УО, осим констатација да је прилив страних инвестиција на ниском нивоу и декларативних изјава да сви субјекти требају радити на промоцији БиХ могућности и промоцији страних инвестиција, нису препознате друге активности УО, нити проблеми у раду.

Значајно мјесто у усмјеравању рада FIPA-е има и СМ. Оно је путем својих представника у Управном одбору, те путем разматрања планова и извјештаја о раду FIPA-е, могло узети важнију улогу и давати адекватне смјернице за рад FIPA-е. Међутим, **ни СМ ни представници УО које делегира СМ, нису имали значајнију иницијативу у погледу предлагања стратешких циљева, те пословних и акционих планова за рад FIPA-е.**

Консеквентно изостанку активне улоге УО FIPA-е у осмишљавању стратегије привлачења страних инвестиција, **изостале су и активности СМ-а**. **СМ није исказивало примједбе на рад FIPA-е и њеног УО-а.** Планови и извјештаји о раду FIPA-е најчешће незапажено пролазе кроз СМ које их усваја **без давања конкретних приједлога и закључака за унапређење рада и повећање обима страних улагања у БиХ.** На основу овога, могао се стећи утисак да у овој области нема проблема и да су надлежне институције и тијела задовољне обимом и резултатима рада FIPA-е. **Да постоји незадовољство резултатима рада FIPA-е, СМ је сазнало тек кроз расправе вођене у Парламенту БиХ.**

5. ПРЕПОРУКЕ

Канцеларија за ревизију је анализирала ефикасност рада FIPA-е у представљању могућности за улагање у БиХ и привлачење страних инвестиција. Резултати до којих се дошло указују да постоји значајан простор за унапређење ефикасности рада FIPA-е и ефикаснију промоцију могућности и привлачење страних инвестиција у БиХ.

Имајући на уму да је успјешна промоција могућности услов за привлачење инвестиција и да исту континуирано треба унапређивати, њеном осмишљавању треба посветити дужну пажњу. У ову активност требају бити укључене и свој допринос дати све институције у БиХ. На FIPA-и је да препозна такве институције и њихове могућности, да их успјешно искоординира и адекватно укључи у промоцију. За ово јој је кроз јасно стратешко опредјељење и постављање мјерљивих циљева потребна подршка и са највишег државног нивоа.

С циљем да допринесе ефикаснијем представљању могућности за улагање у БиХ, Канцеларија за ревизију је своје препоруке, поред FIPA-и, насловила и Управном одбору и СМ-у. Наше препоруке захтијевају повећан ангажман и већу посвећеност наведених институција, а исте се могу реализовати у релативно кратком року.

Препоруке FIPA-и:

- Извршити објективну процјену имплементације постојећег стратешког документа и, у зависности од добивених резултата, УО-у предложити и образложити његову допуну, измјену или израду новог;
- Искористи властите унутрашње капацитете и у најкраћем року интензивирати активности на прикупљању, ажурирању и представљању актуелних података о могућностима улагања у БиХ;
- Извршити пажљиву анализу постојећег документа о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста и по потреби предложити његову измјену;
- Успоставити ефикасну и успјешну координацију свих институција у БиХ надлежних за отклањање проблема који су се показали као препрека за страна улагања;
- Континуирано анализирати проблеме који се појављују у раду, представљати их надлежним институцијама (СМ и УО FIPA-е) те им предлагати смјернице чијом имплементацијом ће се створити бољи услови за промоцију могућности улагања у БиХ и привлачење страних инвестиција;
- По узору на web странице напреднијих националних агенција за привлачење страних инвестиција, континуирано анализирати и унапређивати садржај и изглед своје web странице;
- Изнаћи најповољнији начин те свој рад и резултате учинити транспарентнијим и лакше доступним надлежним институцијама и осталим заинтересованим субјектима.

FIPA има изузетно важну улогу, не само за стране инвестиције, већ и за укупни имиџ БиХ, као државе. Наиме, замишљено је да она буде носилац, координатор и главни имплементатор интегралних програма промоције страних улагања у БиХ. Досадашњи бирократско-административни приступ пословима промоције треба бити замијењен модерним маркетиншким приступом, стално имајући на уму да инвеститори траже погоднији терен за пласман свог капитала.

Препоруке УО FIPA-е:

- Што хитније успоставити и континуирано унапређивати сарадњу са СМ и осталим институцијама државног нивоа, владама ентитета и Брчко дистрикта, као и осталим институцијама надлежним за креирање имиџа и привлачење страних инвестиција у БиХ. Ово ће омогућити ефикасније извршавање законом дефинисаних обавеза и благовремено утврђивање стратешких циљева за ефикасније привлачења страних инвестиција у БиХ;
- Што хитније обезбиједити анализу степена имплементације постојећег стратешког документа;
- У складу са добијеним резултатима, дефинисати реалне стратешке циљеве које БиХ треба остварити на пољу промоције и привлачења страних инвестиција. Ово захтијева одређивање праваца дјеловања, дефинисање носилаца и рокова за реализацију кључних активности.

Предлагање стратешких циљева је у надлежности УО FIPA-е, а доношење стратешких одлука које се тичу страних улагања у БиХ у надлежности је СМ-а. За ефикаснију промоцију могућности улагања, БиХ је потребна афирмативна стратегија дјеловања на привлачењу и промоцији страних инвестиција. Предлагање стратешких циљева, пословне стратегије и акционих планова требало би се вршити у сарадњи са МСТЕО, владама ентитета, владом Брчко дистрикта БиХ.

Својим континуираним дјеловањем, УО треба бити од велике помоћи менаџменту и упосленицима FIPA-е у остварењу постављених стратешких циљева. Анализа и праћење властитих, али и резултата рада FIPA-е, помоћи ће УО испуњавање законских обавеза, те реализацију ових препорука и благовремено идентификовање уских грла која се појављују у остваривању постављених стратешких циљева.

Препоруке СМ-у:

- Активније укључивање у дефинисање стратешких циљева који се односе на привлачење страних инвестиција у БиХ. Ово захтијева дефинисање временски мјерљивих резултата који се требају остварити, односно нивоа страних улагања које се у БиХ требају реализовати у датом временском периоду, што се може реализовати кроз ефикасну двосмјерну комуникацију са УО FIPA-е;

- Изнаћи начин и континуирано пратити и анализирати реализацију постављених стратешких циљева;
- Активније укључивање у разматрање планова рада и извјештаја о раду FIPA-е и њеног УО. Од њих захтијевати планове и програме рада који ће садржавати временски мјерљиве резултате за остваривање стратешких циљева, те извјештаје који ће објективно презентирати степен њихове реализације.

Како инвестиције представљају један од најважнијих инструмената посредством којих једна национална економија подстиче укупан економски развој, врло је важно дефинисати циљеве, одредити рокове и дефинисати активности које треба проводити с циљем ефикаснијег привлачења страних инвестиција.

Показало се да досадашњи ниво укључености СМ-а у дефинисање стратешких циљева који се требају остварити приливом страних улагања није био довољан, а УО и менаџмент FIPA-е, без помоћи и значајније укључености СМ-а, очито нису били у могућности ове, свакако захтјевне, послове обављати на ефикасан начин. Очекивати је да ће FIPA уз већу посвећеност УО-а и СМ-а, активности промоције могућности и привлачења страних инвестиција обављати ефикасније и на такав начин значајно допринијети повећању прилива страних инвестиција и бржем опоравку БиХ привреде.

Тим ревизије учинка:

***Фадила Ибрахимовић, руководилац Одјељења за ревизију учинка*, с.р.**

_____

***Јасмина Окановић, ревизор учинка*, с.р.**

_____

Додаци

Додатак 1: Ниво ДСИ у БиХ и неким земљама окружења

Додатак 2: Управни одбор FIPA-е

Додатак 3: Референце

Додатак 1: Ниво ДСИ у БиХ и неким земљама окружења

Иако је FIPA основана још 1998. године ("Службени гласник БиХ", бр. 16/98, 15/99, 6/02 и 12/02), а Закон о FIPA-и донесен 2004. године („Службени гласник БиХ“, број: 56/04), БиХ је још увијек према лакоћи пословања рангирана на најнижем мјесту од свих земаља Западног Балкана. Према извјештајима Свјетске банке и IFC-а *Doing Business* за 2013. годину, од 185 рангираних земаља у свијету, БиХ је по лакоћи пословања на 126. мјесту.

Ако се резултати активности на промоцији страних инвестиција мјере висином прилива ДСИ, БиХ остварује најнижи ниво ДСИ-а у односу на земље окружења. И сама FIPA у свом Извјештају о раду за 2011. годину наводи да је БиХ, у погледу нивоа прилива ДСИ-а, најлошије рангирана у поређењу са земљама окружења и да окружење, по овом питању, ради много брже и боље.

Ниво ДСИ-а за неке земље региона презентира се у наредној табели:

ДСИ у БиХ и неким земљама окружења у периоду 2007. - 2012. година (у милионима ЕУР)

Држава	Г о д и н а					
	2007.	**2008.**	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**
БиХ	1.367	771	1.121	244	286	476
Хрватска	3.791	4.678	3.339	325	1.130	941
Македонија	521	441	151	159	352	102
Црна Гора	702	722	1.148	572	420	459
Србија	2.586	2.222	1.473	999	2.037	265

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

Генерална оцјена пословног окружења у БиХ указује да су инвеститори суочени са низом озбиљних препрека укључујући корупцију, комплексан и нехармонизован правни и регулаторни оквир, те нетранспарентне пословне процесе. Иако земља има потенцијал, лош пословни амбијент је сврстава у неатрактивне земље за улагање капитала.

Стиче се утисак да је у БиХ изостала воља да се њене могућности ефикасно представе страним улагачима. Иако ниво прилива страних инвестиција у БиХ не зависи само од активности FIPA-е, она се својим радом представља слабо и још увијек није овладала капацитетима за постизање значајних коначних резултата у смислу промоције могућности улагања у БиХ.

Додатак 2: Управни одбор FIPA-е

Управни одбор FIPA-е састоји се од девет чланова. Чланови Управног одбора именују се на период од двије године. Именовање чланова Управног одбора обавља се како слиједи:

- два члана именује Савјет министара БиХ,
- по једног члана именује Влада Федерације БиХ и Влада Републике Српске,
- једног члана именује Спољнотрговинска комора БиХ,
- два члана представљају пословну заједницу у Босни и Херцеговини, на начин да по једног члана именује Асоцијација послодаваца у Федерацији БиХ и Савез послодаваца Републике Српске, а
- два члана представљају заједницу страних инвеститора у Босни и Херцеговини, а именују се од Савјета страних инвеститора у Босни и Херцеговини.

Актуелни чланови Управног одбора FIPA-е су:

- **Представници Савјета министара БиХ :** Звонимир Кутлеша и Александар Обрадовић,
- **Представници ентитетских влада:** Ведад Незирић (Влада ФБиХ) и Слободанка Дубравац (Влада РС),
- **Представник Спољнотрговинске коморе:** Бруно Бојић,
- **Представници пословне заједнице у БиХ:** Младен Пандуревић (Асоцијација послодаваца ФБиХ) и Анђелко Шобот (Савез послодаваца РС)
- **Представници заједнице страних инвеститора:** Бојана Шкробић-Омеровић и Бранимир Муица (Савјет страних инвеститора у БиХ).

Током 2011. године, Управни одбор је одржао двије сједнице, а током 2012. године три сједнице. Даље у тексту се наводе неки детаљи о раду Управног одбора FIPA-е:

Изводи из записника са сједница Управног одбора FIPA-е одржаних у 2011. и 2012. години

Година	Датум одржавања сједнице и присутни чланови	Дневни ред	Закључци
2011.	**22. 03. 2011. године** **Присутни**: Анђелко Шобот – предсједник, Звонимир Кутлеша – члан, Иван Вранкић – члан, Енес Алишковић – члан, Александар Обрадовић – члан, Сеид Капетановић – члан, Зоран Стјепановић – члан, Гиулио Морено – члан, Тие Сосновски – члан, Блаженка Мишковић - замјеница директора FIPA-е Веско Дрљача - секретар УО FIPA *Напомена: Присутни сви чланови УО*	1. Усвајање Записника са претходне сједнице УО; 2. Извјештај о раду FIPA-е за 2010. годину; 3. Информација о „One stop shop“; 4. Разно.	**Ад 1** Записник је једногласно усвојен; **Ад 2** **а)** Извјештај о раду FIPA-е за 2010. годину, потребно је допунити упоредним подацима, о приливу страних инвестиција у земљама регије (коментар: на 145. сједници СМ БиХ одржаној 10. 03. 2011. године, усвојен је Извјештај о раду FIPA-е за 2010. годину); **б)** УО констатује да је прилив директних страних инвестиција изузетно низак и да је у сталном паду, те да се може говорити о драматичној ситуацији; **ц)** УО предлаже да FIPA, заједно са МСТЕО БиХ, сачини информацију о стању у области директних страних улагања у БиХ која укључује и мјере за повећање прилива директних страних инвестиција у БиХ (коментар: чланови УО FIPA су на првој наредној сједници обавјештени да је по истом закључку контактиран МСТЕО БиХ, те да је МСТЕО констатовао да их закључци УО FIPA-е не обавезују и да нису дужни поступити по њиховом закључку); **д)** УО очекује да се сви нивои власти у БиХ додатно ангажују у циљу привлачења и повећања прилива страних инвестиција. **Ад 3** **а)** УО је прихватио Информацију о „One stop shop-у“ уз потребу изналажења оптималног рјешења и надлежности FIPA-е везаних за **„**One stop shop“ (коментар: чланови УО су обавијештени да FIPA у складу са својим надлежностима на својој web страници континуирано врши допуне података који су значајни за стране инвеститоре, те проводи и друге активности које се односе и на „One stop shop“, те изнијела да су у складу са надлежностима, организационо-техничка питања, као и успостава и функционисање „One stop shop“-а у надлежности ентитета и локалних заједница); **б)** Неопходно је радити на ажурирању информација и јачању сарадње са страним инвеститорима посебно везаних за **„**One stop shop“ (коментар: чланови УО су обавијештени да FIPA посебну пажњу посвећује ажурирању информација важних за стране инвеститоре на web страници FIPA-е, као и сарадњи са страним инвеститорима).

	15. 11. 2011. године **Присутни:** Анђелко Шобот - предсједник, Звонимир Кутлеша - члан, Александар Обрадовић - члан, Сеид Капетановић - члан, Енес Алишковић - члан, Зоран Стјепановић - члан, Блаженка Мишковић - замјеница директора FIPA-е, Веско Дрљача - секретар УО FIPA *Напомена: присутно 6 чланова УО*	1. Усвајање Записника са претходне сједнице УО; 2. Предлагање Плана рада FIPA-е за 2012 годину; 3. Актуелности у раду FIPA-е; 4. Разно.	**Ад 4** Није било усвојених закључака по овој тачки. **Ад 1** Записник је једногласно усвојен; **Ад 2** **а)** Уважавајући законска и финансијска ограничења, као и утврђене надлежности, потребно је да FIPA у складу са датим препорукама сачини Приједлог плана рада за 2012. год, који ће се разматрати на сљедећој сједници УО-а (коментар: у складу са препорукама УО FIPA-е, сачињен је текст Приједлога плана рада FIPA-е за 2012. годину. Због немогућности да се обезбиједи кворум за одржавање УО FIPA-е - минимално 5 чланова - Приједлог плана рада FIPA-е за 2012. годину је актом FIPA-е: 03-07-1-655-2/11 од 20. 01. 2012. годину, достављен СМ-у на усвајање); **б)** Уз План рада за 2012. годину потребно је доставити финансијски план за 2012. годину као и *Aftercare* анализу за 2010. годину (коментар: План рада FIPA-е и Извјештај о *aftercare* анализи достављени су СМ БиХ на разматрање и усвајање као одвојени документи. На 2. сједници СМ-а одржаној 23. 02. 2012. године усвојен је Извјештај о *aftercare* активностима FIPA-е за 2010. годину). **Ад 3** Није било усвојених закључака по овој тачки.
	10. 04. 2012. године **Присутни**: Анђелко Шобот - предсједник, Звонимир Кутлеша - члан, Александар Обрадовић - члан, Енес Алишковић - члан, Ведад Незирић - члан, Бојана Шкробић-Омеровић - члан, Аида Сокол - члан, Јелица Грујић - директорица FIPA-е, Веско Дрљача - секретар УО FIPA	1. Усвајање Записника са претходне сједнице УО; 2. Актуелности у раду FIPA-е; 3. Извјештај о „*Aftercare* активностинма FIPA-е за 2011. годину“; 4. Разно.	**Ад 1** Записник је једногласно усвојен. **Ад 2** **а)** УО сматра да постојање FIPA-е као институције није спорно; **б)** У постојећој економској ситуацији потребно је унаприједити и јачати надлежности FIPA-е, како би била у могућности да више промовише БиХ и ефикасно дјелује у области директних страних улагања; **ц)** FIPA заједно са МСТЕО БиХ, треба сачинити цјеловиту анализу о ефектима рада FIPA-е, а поводом иницијативе дате у Представничком дому ПС БиХ да се утврде ефекти рада и оправданости постојања FIPA-е (коментар: по истој иницијативи МСТЕО је сачинио анализу и, путем СМ БиХ, доставио је Представничком дому ПС БиХ. Анализа МСТЕО није никад службено достављена FIPA-и); **д)** УО подржава експозе предсједавајућег СМ БиХ, г-дина Вјекослава Бевандe, у ком се, између осталог, констатује да је јачање страних инвестиција у БиХ једно од приоритета у раду СМ БиХ.

	Напомена: присутно 7 чланова УО		**Ад 3** **а)** Управни одбор FIPA-е примио је к знању Извјештај о *Aftercare* активностима за 2011. годину и цијени да овај Извјештај представља добру основу за сарадњу надлежних институција у имплементацији препорука које су у њему дате (коментар: Извјештај о *Aftercare* активностима FIPA-е за 2011. годину са препорукама усвојен је на 7. сједници СМ-а одржаној 10. 05. 2012. године). **Ад 4** Није било приједлога за исту тачку.
2012.	**26. 06. 2012. године** **Присутни**: Анђелко Шобот - предсједник УО, Бранимир Муиџа – члан, Либор Кркошка – члан, Звонимир Кутлеша – члан, Ведад Незирић -– члан, Слободанка Дубравец – члан, Младен Пандуревић – члан, Јелица Грујић - директорица FIPA-е, Веско Дрљача - секретар УО FIPA *Напомена: присутно 7 чланова УО*	1. Усвајање Записника са претходне сједнице УО; 2. Реализација Програма рада FIPA-е за 2012. годину; 3. Разно.	**Ад 1.** Записник са претходне сједнице је једногласно усвојен. **Ад 2.** **а)** УО очекује да ће FIPA одређене изнијете иницијативе, усвојити и уврстити у Програм рада за 2013. годину, **б)** УО сугерише FIPA-и да у будуће кроз презентацију програма рада наведе и податке о обиму и степену реализације појединих активности (коментар: Програм рада FIPA-е за 2013. годину сачињен је према новој методологији гдје се може на мјерљив начин пратити ефикасност рада FIPA-е); **ц)** УО сматра да је потребно да FIPA унаприједи сарадњу са надлежним институцијама и ентитетским министарствима у циљу побољшања пословног окружења и привлачења директних страних инвестиција (коментар: FIPA континуирано ради на унапређењу сарадње са надлежним институцијама и ентитетским министарствима по истим питањима, а да су чланови УО FIPA-е и њени координатори са институцијама које су их именовале у УО у области директних страних инвестиција); **д)** С обзиром на постојећу и очекивану економску ситуацију, УО сугерише менаџменту FIPA-е неопходност рационализације укупних трошкова у раду (коментар: буџетска средства FIPA-е за 2013. годину су битно умањена, но и поред тога FIPA очекује да ће се реализовати све значајне активности које су наведене у Програму рада FIPA-е за 2013. годину. Такође је покренута иницијатива код СМ да се смањи висина накнаде члановима УО FIPA-е, тако што би се утврдила накнада у мањем износу, а била везана за број сједница које је УО FIPA-е одржао). **Ад 3:** Није било приједлога за исту тачку.

	27. 12. 2012. године **Присутни**: Анђелко Шобот - предсједник УО, Бојана Шкробић-Омеровић – члан, Теа Кајан – члан, Звонимир Кутлеша – члан, Ведад Незирић – члан, Александар Обрадовић – члан, Енес Алишковић – члан, Слободанка Дубравец – члан, Јелица Грујић - директорица FIPA-е, Веско Дрљача - секретар УО FIPA *Напомена: присутно 8 чланова УО*	1. Усвајање Записника са претходне сједнице УО; 2. Приједлог програма рада FIPA-е за 2013. годину; Разно	**Ад 1.** Записник је једногласно усвојен; **Ад 2.** **а)** УО прихвата и подржава нови концепт програма рада FIPA-е, уз одређене допуне, те предлаже да се програм рада достави СМ-у на потврђивање (коментар: на 49. сједници СМ-а оцаној 8. 5. 2013. године усвојен је Програм рада FIPA-е за 2013. годину); **б)** FIPA треба остварити потребне контакте у циљу додатних информација о пројекту ЕУ о изради индустријских зона, те уколико то буде цјелисходно укључит ће се у промовирање истог пројекта (коментар: FIPA ће у сарадњи са ЕК, учествовати у промовирања овог пројекта); **ц)** FIPA и ентитетске власти ће активно сарађивати и размијенити податке до којих дођу, посебно у области постинвестиционе подршке инвеститорима (коментар: на 51. сједници СМ БиХ одржаној 28. 05. 2013. године, СМ БиХ усвојило је Извјештај о *Aftercare* активностима FIPA-е за 2012. годину заједно са препорукама у Извјештају датим за унапређење пословног окружења и услова инвестирања у БиХ, те задужило FIPA-у да о садржају и препорукама из Извјештаја упозна владе ентитета и Брчко дистрикта ради провођења активности и мјера у складу са утврђеним надлежностима. FIPA је актом број: 03-07-1-153-1-3/12 од 03. 06. 2013. год., Извјештај са препорукама за унапређење пословног окружења и услова за инвестирање, доставила владама ентитета и влади Брчко дистрикта). **Ад 3.** Није било усвојених закључака.

Извор: Секретар Управног одбора FIPA-е

Додатак 3: Референце

1. Проф.др. Весна Бабић Ходовић, проф.др. Анто Домазет, проф.др. Емир Куртовић и други. (2012) Основи маркетинга, (Четврто измијењено и допуњено издање). Економски факултет у Сарајеву;
2. David Jobber и John Fahi (2006). Основи маркетинга. The McGraw-Hill Companies Education. Data status Београд;
3. Philip Lotler и Nensy Lee (2007). Маркетинг у јавном сектору. Мате д.о.о. Београд;
4. Др. Весна Милановић-Голубовић. (2004). Менаџмент маркетинг (Пето издање). Мегатренд универзитет примењених наука Београд;
5. Маркетинг као пословна оријентација, http://sh.wikipedia.org/wiki/Marketing#;
6. Закон о политици директних страних улагања у БиХ („Службени гласник БиХ“ број: 17/98, 13/03 и 48/10);
7. Закон о страним улагањима ФБиХ („Службене новине ФБиХ“ број: 61/01 и 50/03);
8. Закон о страним улагањима РС („Службени гласник РС“ број: 25/02 и 24/04 и 52/11);
9. Одлука о оснивању Агенције за унапређење иностраних инвестиција у БиХ ("Службени гласник БиХ", број: 16/98, 15/99, 6/02 и 12/02);
10. Закон о Агенцији за унапређење иностраних инвестиција у Босни и Херцеговини („Службени гласник БиХ“, број: 56/04);
11. Савјет министара БиХ. (2006). Стратегија промоције – привлачења директних страних инвестиција у Босну и Херцеговину;
12. Савјет министара БиХ, Дирекција за економско планирање. (мај 2010). Стратегија развоја Босне и Херцеговине – Радни документ;
13. Савјет страних инвеститора у БиХ. (2010/2011). Бијела књига 2010/2011 и 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. ЦПУ-Центар за политике и управљање. (Децембар 2011). Анализа конкурентности Босне и Херцеговине у контексту приступних процеса ЕУ.
17. Агенција Црне Горе за промоцију страних инвестиција. (2013). Стратегија привлачења страних директних инвестиција 2013-2015;
18. Министарство спољне трговине и економских односа БиХ. (2010) Информација о раду Извозног савјета БиХ у 2009. години;
19. Канцеларија за ревизију институција БиХ. (2013) Извјештај о финансијској ревизији Агенције за унапређење иностраних инвестиција у БиХ за 2012. годину;
20. Одлука о висини новчане накнаде за рад чланова Управног одбора Агенције за унапређење иностраних инвестиција у БиХ („Службени гласник БиХ“, бр. 96/09);
21. Агенција за унапређење иностраних инвестиција у БиХ. (2011) Извјештај о aftercare активностима FIPA-е за 2010. годину;
22. Агенција за унапређење иностраних инвестиција у БиХ. (2012) Извјештај о aftercare активностима FIPA-е за 2011. и препоруке за унапређење услова за инвестирање у Босни и Херцеговини;
23. Агенција за унапређење иностраних инвестиција у БиХ. (2013) Извјештај о aftercare активностима FIPA-е и приједлози за унапређење пословног окружења и услова за инвестирање у Босни и Херцеговини;
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. Централна банка БиХ, www.cbbh.ba;
27. Министарство спољне трговине и економских односа БиХ. (Април 2013) Извјештај о процјени утицаја регулативе на Закон о политици директних страних улагања у Босни и Херцеговини-Радни материјал;
28. Влада Црне Горе, Агенција Црне Горе за промоцију страних инвестиција (Март 2013). Стратегија привлачења страних директних инвестиција 2013-2015;
29. Жељко Богдан, (09-06). Утицај ДСИ-ија на господарски раст еуропских транзицијских земаља. Свеучилиште у Загребу, Економски факултет Загреб-Хрватска. Серија Чланака у настајању;
30. ЕИЗ-Економски институт Загреб и Friedrich Ebert Stiftung Загреб, Десет тема о реформи јавне управе у Хрватској (Октобар 2011.године);
31. Радио Слободна Европа (05.04.2013. године у 15:59) Како спријечити одлазак страних инвеститора из БиХ;
32. Паневропски универзитет APEIRON, Висока струковна школа за пропаганду и односе са јавношћу и Emc Review. Бања Лука (2011). Развој земаља региона Западног Балкана и утицај страних инвестиција у процесу придруживања Европској унији. И међународни скуп о економском развоју и животном стандарду „EDASOL 2011“, Зборник радова;
33. Дневни лист Ослобођење (03.07.2011). Шта доносе измјене и допуне закона о FIPA http://www.oslobodjenje.ba/index.php?id=18492;
34. Дневни лист Ослобођење (05.09.2013). БиХ међу најслабијим земљама по конкурентности, Црна Гора најбоља на Балкану, 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.