

STRATEŠKI DOKUMENT

**STRATEŠKI PLAN
RAZVOJNE BANKE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE
ZA PERIOD 2023—2027.
(Prva faza projekta: Strateška platforma)**

KONSULTANTSKI TIM:

Dr. sc. **Aziz Šunje**, konsultant

Dr. sc. **Dženan Kulović**, konsultant

Dr. sc. **Nino Serdarević**, konsultant

Sarajevo, 2023.

Osnovne informacije

NAZIV PROJEKTA:

„STRATEŠKI PLAN RAZVOJNE BANKE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE ZA PERIOD 2023–2027.“

(Prva faza projekta: Strateška platforma)

NARUČILAC PROJEKTA:

RAZVOJNA BANKA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE

PROJEKTNI TIM:

Dr. sc. Mersiha Slipičević, predsjednica Uprave, projekt menadžer

Dalibor Milinković, izvršni direktor za projekte i razvoj

Senija Bubić, izvršni direktor za podršku poslovanju

Borislav Trlin, direktor Sektora za istraživanje i razvoj

Vildana Redžović, direktor Sektora za upravljanje projektima

Lejla Kapur, direktor Sektora kredita

Amra Džanko, direktor Sektora za upravljanje rizicima

Semir Mrkonja, direktor Sektora za podršku poslovanju

Irhad Brutus, Sektor za upravljanje sredstvima

Lejla Hadrović, rukovodilac Službe interne revizije—glavni interni revizor

SEKRETAR PROJEKTOG TIMA:

Nudžejma Efendić—Šećerović, šef Ureda Uprave

Razvojna banka Federacije BiH je u martu 2023. godine pokrenula aktivnosti za izradu Strateškog dokumenta pod nazivom: „Strateški plan Razvojne Banke Federacije Bosne i Hercegovine za period 2023—2027.“, imenovanjem gore navedenog Projektnog tima.

Lista skraćenica

EU—Europska Unija

BIH—Bosna i Hercegovina

FBiH—Federacija Bosne i Hercegovine

RS—Republika Srpska

BD—Brčko Distrikt

RBFBiH—Razvojna banka FBiH

FMPO—Federalno ministarstvo poduzetništva i obrta

HNK—Hercegovačko-neretvanski kanton

ZDK—Zeničko-dobojski kanton

TK—Tuzlanski kanton

MSP—Mala i srednja preduzeća

BSC—Balanced Scorecard

BEX—Business Excellence

KPI—Key Performance Indicators

PIU—Project Implementation Unit

HDI—Human Development Index

GCI—Global Competitiveness Index

BDP—Bruto društveni proizvod

PPP—Purchasing Power Parity

RKU—Rješenje korporativnog upravljanja

Sadržaj

Sažetak.....	V
Summary.....	VI
Strateška platforma—velika slika.....	VII
1. Uvod.....	1
1.1. Regulatorni okvir.....	1
1.2. Metodološki okvir.....	2
1.3. Način rada—radionice.....	3
2. O Banci.....	5
2.1. Historijat.....	5
2.2. Regulatorni okvir poslovanja.....	5
2.3. Ciljevi poslovanja.....	6
2.4. Poslovne aktivnosti.....	6
2.4.1. Postojeći proizvodi.....	7
2.4.2. Razvojna komponenta poslovanja (očekivanja Vlade FBiH)	8
2.4.3. Programska komponenta poslovanja.....	8
3. Situaciona analiza.....	9
3.1. Analiza okruženja.....	9

3.1.1. PESTLE analiza.....	10
3.1.2. Analiza interesno—utjecajnih skupina.....	11
3.1.3. Analiza bankarskog sektora.....	12
3.1.4. Analiza pozicije na bankarskom tržištu.....	13
3.2. Analiza RBFBiH.....	14
3.2.1. Analiza kapitala.....	14
3.2.2. Analiza podrške klijentima.....	16
3.2.3. Analiza uspješnosti poslovanja.....	23
3.2.4. BEX analiza.....	23
3.3. SWOT analiza/TOWS matrica.....	24
3.4. Sažetak situacione analize.....	26
4. Vizija razvoja.....	28
5. Strateška mapa, strateški ciljevi i indikatori	29
5.1. Strateška mapa.....	29
5.2. Strateški ciljevi, prioriteti i indikatori	31
6. Zaključak.....	35
Literatura.....	38

Sažetak

Cilj projekta: **„Strateški plan Razvojne Banke Federacije Bosne i Hercegovine za period 2023—2027.“** je, kao što i sam naziv projekta naznačava, izrada cjelovitog Strateškog dokumenta Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine. Strateški dokument je oblikovan primjenom odgovarajućeg metodološkog okvira strateškog planiranja sagledavajući sve relevantne aspekte poslovanja ove institucije, te uvažavajući sve odredbe predviđene Uredbom o izradi strateških dokumenta u Federaciji BiH (u daljem tekstu: Uredba).

Projekat je zbog svoje kompleksnosti i zbog logike Uredbom propisanog „reda koraka“ u njegovoj provedbi podijeljen u sljedeće dvije faze:

Prva faza: Izrada Strateške platforme;

Druga faza: Implementacioni okvir Strateškog dokumenta.

Prva faza projekta, koja obuhvata Uredbom (član 10.) definirane podfaze a), b) i dijelom podfazu c), počela je s realizacijom u prvoj sedmici 4. mjeseca o. g. i trajala je do kraja šestog, odnosno početka sedmog mjeseca o. g. Cilj prve faze projekta bio je oblikovanje Strateške platforme (podfaza a) kao ključnog dijela Strateškog dokumenta, s utvrđenim prioritetima i mjerama (podfaza b), te okvirno naznačenim strateškim projektima (podfaza c).

Druga faza projekta, koja predstavlja operacionalizaciju Strateške platforme u formatu Strateškog dokumenta, realizirat će se nakon što se usvoji i verificira Strateška platforma (do kraja osmog, početak devetog mjeseca o. g.). Budući da je shodno odrednicama Uredbe predviđeno da se Strateška platforma usvaja kroz Uredbom propisani red koraka (30 dana objava na web-stranici Razvojne banke, dijalog sa svim relevantnim interesnim skupinama, ...) to je razlog da je ovaj Projekat podijeljen u (ove) dvije faze. U tom kontekstu, ovaj dokument je dokument koji predočava Stratešku platformu koja se kroz naznačeni „red koraka“ treba verificirati u predloženom ili kroz raspravu korigiranom formatu.

Nakon verifikacije i usvajanja Strateške platforme na način kako to predviđa Uredba stvorit će se preduvjeti za realizaciji druge faze projekta. Početak realizacije ove faze predviđen je za početak devetog mjeseca o. g., a oblikovanje cjelovitog Strateškog dokumenta predviđeno je do kraja 10. mjeseca ove godine.

Summary

The goal of the project entitled: „**Strategic Plan of Development Bank of the Federation of Bosnia and Herzegovina for the period 2023—2027.**“ is, as the project's name suggests, to create a comprehensive Strategic Document for the Development Bank of the Federation of Bosnia and Herzegovina. The Strategic Document was created using an appropriate methodological framework for strategic planning, taking into account all relevant aspects of the institution's operations, and adhering to all provisions specified in the Decree on Strategic Documents drafting in the Federation of Bosnia and Herzegovina (hereinafter: the Decree).

Due to its complexity and the logical sequence prescribed by the Decree for its implementation, the project is divided into the following two phases:

Phase One: Development of the Strategic Platform;

Phase Two: Implementation Framework of the Strategic Document.

The first phase of the project, encompassing the subphases a), b), and part of subphase c) as defined by the the Decree (Article 10), started in the first week of April 2023 and lasted until the end of the june or at the beginning of the july 2023. The aim of the first phase was to development the Strategic Platform (subphase a) as a key part of the Strategic Document, with established priorities and measures (subphase b) and a rough outline of strategic projects (subphase c).

The second phase of the project, which involves operationalizing the Strategic Platform into the format of the Strategic Document, will be carried out after the Strategic Platform is adopted and verified (at the end of August and the beginning of September 2023). According to the provisions of the Decree, the adoption of the Strategic Platform follows a specified sequence (30 days of publication on the Development Bank's website, dialogue with all relevant stakeholders, etc.), which is why this Project is divided into these two phases. In this context, this document presents the Strategic Platform, which should be verified in the proposed format or adjusted through discussion following the specified sequence.

After the verification and adoption of the Strategic Platform in accordance with the Decree, the conditions for implementing the second phase of the project will be established. The start of this phase is planned for the beginning of September, and the completion of the comprehensive Strategic Document is scheduled for the end of October 2023.

Strateška platforma—velika slika

MISIJA: Podrška sistemskom, održivom i ravnomjernom društveno—ekonomskom razvoju Federacije BiH u skladu s njenim strateškim ciljevima kroz pružanje povoljnih kreditnih aranžmana širokoj lepezi različitih klijenata.

Strateška mapa	Strateški ciljevi	Prioriteti	Indikatori	2023. početna vrijednost	2027. ciljana vrijednost
	5. Puna posvećenost ostvarenju misije	5.3. Doprinijeti razvoju bosanskohercegovačkog društva	Human Development Index (HDI)	0.780	0.810
		5.2. Podići konkurentnost poslovnog sektora	Global Competitiveness Index (GCI4.0)	54.73 (2019.)	60.00 (2027.)
		5.1. Podići kvalitet života građana	Purchasing Power Parity rank (PPP)	80	75
	4. Djelovati u skladu s potrebama klijenata i interesnih skupina	4.2. Unaprijediti odnose s klijentima	Nivo zadovoljstva klijenata	n/a	xxx
			Rejting korporativnog upravljanja (RKU)	n/a	xxx
			% uvažanih u odnosu na broj prigovora	n/a	95%
	3. Unaprijediti interne procese	4.1. Postati etabliran implementator javnih politika Vlade FBiH	Broj realiziranih javnih politika Vlade FBiH	7	12
		3.3. Unaprijediti obim i kvalitet usluga	Rast kreditnog portfolia	273.197 ^t	484.561 ^t
			Iznos odobrenih kredita	122	200
	2. Kontinuirana predanost učenju i rastu	3.2. Poboljšati kvalitet upravljanja	Business Excellence indeks (BEX)	1.95	2.30
		3.1. Osigurati efikasno poslovanje	Period realizacije kreditnog zahtjeva	54/73	30/35
		2.2. Izgraditi kulturu inovacija i stalnih poboljšanja	Broj pokrenutih inicijativa po uposleniku	n/a	xxx
	1. Očuvati adekvatnost kapitala	2.1. Unaprijediti kompetentnost zaposlenih	Broj eksternih edukacija po uposleniku	0,44	1
		1.2. Osigurati stabilno finansiranje	Regulatorne rezerve za kreditne gubitke	6.247 ^t	47.345 ^t
			Vlasnički kapital	163.615 ^t	426.561 ^t
		1.1. Rast tržišnog učešća	% tržišnog učešća	3.438%	5.00%

1. Uvod

U Uvodnom dijelu naznačit će se okvir koji je opredijelio način na koji je izrađena Strateška platforma Razvojne banke Federacije BiH. Radi boljeg razumijevanja metodološkog okvira izrade Strateškog dokumenta u nastavku će biti stavljen fokus na:

1. **Regulatorni okvir;**
2. **Metodološke postavke;**
3. **Način rada—radionice.**

1.1. Regulatorni okvir

Razvojna banka Federacije BiH je finansijska institucija čija je zadaća provođenje ekonomske politike Vlade Federacije BiH i kao takva vrsta institucije ima zakonsku obavezu da izradi strateški dokument shodno odrednicama Uredbe o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH. **Uredba** detaljno propisuje način izrade strateških dokumenata (II dio, članovi 3—20). Samim tim, Uredba predstavlja ključni regulatorni okvir koji je opredijelio sam način izrade ovog dokumenta, te sam dokument reflektira sve korake i aktivnosti u oblikovanju Strateške platforme koje propisuje Uredba.

Sagledavajući način izrade Strateškog dokumenta propisanog Uredbom ovaj projekat je, kao što je i u Predgovoru naznačeno, podijeljen u dvije faze. Rezultat prve faze projekta je dokument koji se nalazi pred vama—Strateška platforma Razvojne banke. Shodno proceduri koju propisuje Uredba, nakon usvajanja Strateške platforme Razvojne banke pristup će se njenoj operacionalizaciji (druga faza projekta) u formi Strateškog dokumenta, u rokovima koji su naznačeni u Predgovoru (kraj 10. mjeseca o. g.).

Pored Uredbe i **Priručnik** za strateško planiranje (u daljem tekstu: Priručnik), kojeg je još daleke 2008. godine usvojilo Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine, ima status (regulatornog) okvira za izradu Strateške platforme. Logika Uredbe i Priručnika je u potpunosti korespondentan, s tim da Priručnik u većoj mjeri propisuje metodološki okvir procesa strateškog planiranja kojeg treba primjeniti u procesu strateškog planiranja. Sve bitne metodološke odrednice strateškog planiranja propisane Priručnikom primjenjene su u procesu oblikovanje Strateške platforme Razvojne banke.

1.2. Metodološki okvir

U postupku oblikovanja Strateške platforme primjenjen je metodološki okvir koji integrira dvije škole strateškog planiranja: školu dizajna (engl. *Design School*) i školu učenja (engl. *Learning School*). Dakle, radi se o sistematičnom pristupu planiranju koji uključuje analizu trenutne situacije, prepoznavanje ključnih snaga i slabosti te prilika i prijetnji koje omogućavaju formuliranje akcijskih planova (prioriteta i mjera) kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Strateško planiranje posmatrano kroz optiku ova dva pristupa omogućuje RBFBiH da usmjeravaju svoje aktivnosti prema ostvarenju dugoročnog uspjeha. To je kontinuirani proces koji zahtijeva redovitu procjenu i prilagodbu kako bi se osigurala relevantnost i usklađenost s dinamičnim okruženjem.

Metodološki okvir izrade Strateške platforme



Nadalje, usaglašeno je da će se Strateška platforma Razvojne banke predočiti u *one-page* formatu (engl. *Balanced Scorecard*—BSC) prilagođenom strateškom kontekstu Razvojne banke. BSC koncept kao najprihvaćeniji alat za strateško planiranje podrazumijeva da se polazeći od oblikovane vizije i prepoznatih strateških izazova u prvom koraku identificiraju strateški ciljevi unutar odabranih perspektiva, te da se u drugom, ključnom koraku definiraju KPI (engl. *Key Performance Indicators*—KPI) sa početnim i željenim stanjem (metrika), odnosno da se ustroji set indikatora putem kojih se sagledava uspješnost rada Razvojne banke. U trećem koraku identificiraju se akcije (akcioni plan) koje treba realizirati da bi se mogli primijeniti ustrojeni indikatori. U konačnici BSC predstavlja set indikatora sa željenim stanjem generiranih iz strateških ciljeva u okviru odabranih perspektive preko kojih se sagledava da li je organizacija na uspješan način ostvaruje svoju misiju.

I predočeni metodološki okvir strateškog menadžmenta i BSC kao format prikaza Strateške platforme u potpunosti korespondiraju s logikom Uredbe i Priručnika.

1.3. Način rada—radionice

Strateška platforma (prva faza projekta) oblikovana je kroz interaktivnu komunikaciju vanjskih konsultanta (tri konsultanta) i ključnih ljudi iz Razvojne banke (ukupno 10 predstavnika Razvojne banke) u formi radionica. Učesnici radionice (13 učesnika) činili su sam projektni tim koji je kao relativno mala grupa kompetentnih ljudi stvorio pretpostavke za punu efektivnost u njegovom radu. Radionice su imale u velikoj mjeri i edukacijski karakter na način da su vanjski konsultanti kao fasilitatori vodili svaku pojedinačnu radionicu kroz koju su, pored ostalog, educirali polaznike radionice vezano za tematsku cjelinu koja je predmet radionice. Fokus je bio na interakciji između samih učesnika radionice. Kroz međusobnu interakciju stvarao se okvir za tzv. strateško promišljanje koje balansira kreativno-intuitivno („desna strana“ mozga) i racionalno—analitički (tačno određen „red koraka“) sagledavanja svih relevantnih aspekata vezanih za doseganje željenih rezultata svake radionice. I kreacija i analitika, i sinteza i analiza kao okvir u okviru kojeg izranjaju rješenja koja uobličuju konsultanti a verificiraju učesnici radionice.

Slijedeći predočeni metodološki pristup Strateška platforma Razvojne banke oblikovana je kroz ukupno osam radionica koje prate naznačene korake primjenjenog metodološkog pristupa:

- **Radionica 1:** Upoznavanje s projektom—velika slika (06. 04. o. g.)
- **Radionica 2:** Vizija, artikulacija vizije Razvojne banke FBiH... (Collins—Porrason pristup) (20. 04. o. g.)
- **Radionica 3:** Situaciona analiza: analiza Razvojne banke: snage i slabosti (S—W) i analiza okruženja: prilike i prijetnje (O—T) (04. 05. o. g.)
- **Radionica 4:** Izbor strateškog fokusa (SWOT/TOWS), upoznavanje s BSC konceptom, izbor BSC perspektiva, pristup izradi Strateške mape (strateški ciljevi po perspektivama) (18. 05. o. g.)
- **Radionica 5:** Usvajanje Strateške mape, ustroj indikatora po perspektivama s projektiranim vrijednostima (01. 06. o. g.)
- **Radionica 6:** Verifikacija strateških ciljeva, ustroj indikatora po perspektivama i određivanje željenog stanja (15. 06. o. g.)
- **Radionica 7:** Strateška platforma—verifikacija indikatora s ciljanim vrijednostima i usvajanje koncepta Strateške platforme kao dokumenta (22. 06. o. g.)
- **Radionica 8:** Usvajanje Strateške platforme od strane Projektnog tima (13. 07. o. g.)

Svaka radionica, osim prve radionice, organizirana je na metodološki istovjetan način. Radionice su otvarali i vodili vanjski konsultanti koristeći Power Point prezentaciju kao vodič, te manji ili veći broj obrazaca koje su razmatrali učesnici radionice. Fokus je, kao što je već i naznačeno, bio na interakciji i punoj uključenosti učesnika radionice. Rezultate radionice oblikovali su vanjski konsultanti a verificirali učesnici radionice na početku naredne radionice. Vrijeme trajanja radionice bilo je oko dva sata (90 minuta) i radionice su održavane u prostorijama Razvojne banke. Atmosfera na svim radionicama bila je radna, a učesnici radionici iskazali su visoku razinu uključenosti i entuzijazma.

Sam dokument koncipiran je na način da se, slijedeći predočeni metodološki pristup postupku izrade Strateške platforme, ukratko sagledavaju rezultati svake pojedinačne radionice. Cjelokupni materijali za svaku radionicu (Power Point prezentacije, obrasci,...) dostupni su na sljedećem google drive linku: <https://drive.google.com/drive/folders/> koji je ujedno imao i ulogu komunikacionog medija između članova projektnog tima.

Sastavni dio ovog dokumenta je i Power Point prezentacija Strateške platforme.

2. O Banci

Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu Banka) je finansijska institucija, čija je zadaća provođenje ekonomske politike Vlade Federacije BiH radi privrednog razvoja i zapošljavanja, kroz stimulatívno kreditiranje koje podrazumijeva razvojne stimulatívne i diferencirane kamatne stope, koje su u naravi niže od tržišnih kamatnih stopa. Ona je jedan od ključnih mehanizama u realiziranju posebnih projekata bitnih za Federaciju BiH koje je moguće realizirati samo kroz srednjoročne i dugoročne kredite uz razvojne kamatne stope.

2.1. Historijat

Banka je osnovana Zakonom o Razvojnoj banci Federacije Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj 37/08), a počela je s radom 01. 07. 2008. godine, kao pravni sljednik Investicijske banke Federacije BiH koja je ranije uspješno egzistirala. Osnivanje Razvojne banke Federacije BiH, pored već postojećeg komercijalnog bankarstva, postalo je imperativ na putu ka bržem i racionalnijem ekonomskom oporavku i razvoju Federacije BiH.

2.2. Regulatorni okvir

Banka je u potpunosti u vlasništvu Federacije BiH, za sve obaveze Banke bezuslovno jamči Federacija BiH, dok Banka odgovara svojom imovinom. Banka u ime Federacije upravlja domaćim i stranim sredstvima, koja su namijenjena za finansiranje razvojnih projekata u Federaciji BiH.

Izvore sredstava za poslovanje Banke čine novčana sredstva koja se Budžetom Federacije BiH osiguravaju u „Posebnom dijelu budžeta—plan razvojnih programa“ i koja se Budžetom osiguravaju za sve ostale razvojne svrhe, sredstva ostvarena iz procesa privatizacije i sredstva kreditora međunarodnih finansijskih institucija i fondova, kojima se zadužuje Federacija BiH i/ili za koje je Federacija BiH jamac/garant.

Sjedište Razvojne banke Federacije BiH je u Sarajevu, a svoje poslovnice ima u Mostaru, Bihaću, Orašju, Zenici, Tuzli i Livnu. U narednom periodu Banka će osnovati poslovnice u svim regionalnim centrima Federacije BiH.

2.3. Ciljevi poslovanja

Opći cilj poslovanja Banke

Poticati razvoj privrede, ukupni društveni razvoj i održivi povratak na područje Federacije BiH (član 1. Zakona o RBFBiH)

Poticati, u okviru nadležnosti, sistemski, održiv i ravnomjeran ekonomski i društveni razvoj Federacije BiH, u skladu sa općim strateškim ciljevima Federacije BiH (član 4. Zakona o RBFBiH)

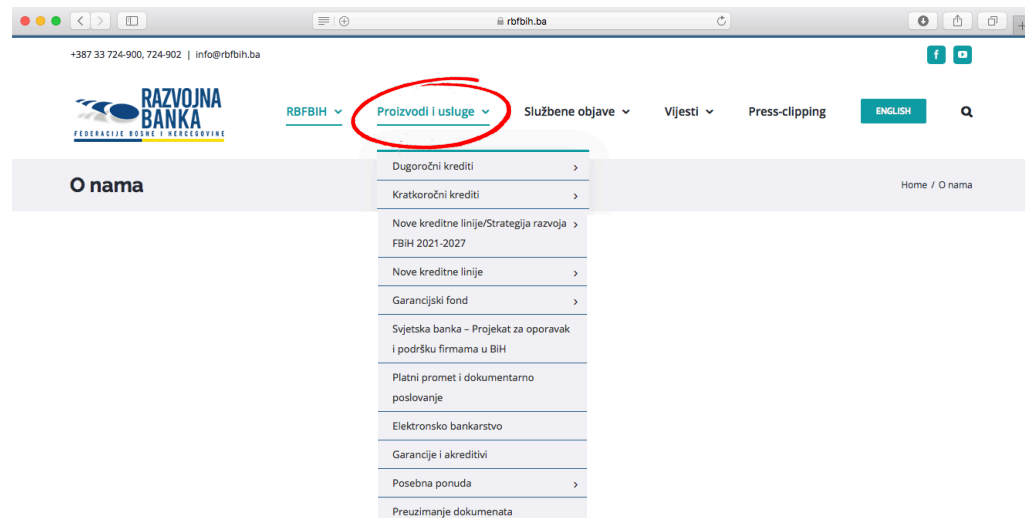
Finansijski ciljevi	Opće—društveni ciljevi
<ul style="list-style-type: none"> • Finansiranje obnove i razvoja privrede Federacije BiH i povećanje zaposlenosti; • Finansiranje privredne infrastrukture; • Finansiranje unapređenja poljoprivredne proizvodnje; • Finansiranje ruralnog razvoja i poticanje izgradnje modernih poljoprivredno-turističkih seljačkih gazdinstava i razvoj ruralnog turizma; • Finansiranje poticanja izvoza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje obrazovanja i uvođenje novih tehnologija i inovacija poslovnih metoda; • Podrška razvoju malog i srednjeg poduzetništva; • Osiguranje izvoza roba i usluga iz Federacije BiH od netržišnih rizika; • Međunarodna promocija razvojnih mogućnosti Federacije BiH; • Unapređenje zaštite životne okoline; • Stvaranje jedinstvenog ekonomskog prostora; • Stvaranje proizvodnih lanaca domaćih proizvoda; • Ravnomjerni razvoj kantona Federacije BiH.

2.4. Poslovne aktivnosti

Poslovi plasmana	<ul style="list-style-type: none"> • Odobravanje kredita i drugih plasmana; • Ugovaranje finansijskog najma;
Garancije	<ul style="list-style-type: none"> • Izdavanje novčanih jemstava u zemlji i prema inostranstvu;
Ugovaranje finansiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Izdavanje mjenica, obveznica i zaduživanje;
Upravljanje rizicima	<ul style="list-style-type: none"> • Kupovina i prodaja potraživanja, <i>factoring</i>;
Finansijsko upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje domaćim i stranim sredstvima namijenjenim razvojnim projektima, u ime Federacije BiH; • Prijem novčanih depozita namijenjenih finansiranju razvojnih projekata i za osiguranje povrata kredita; • Platni promet za korisnike usluga Banke;
Ulaganja	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaganja i promet nepokretnom i pokretnom imovinom u cilju upravljanja kreditnim i drugim rizicima; • Kupovina i prodaja stranih valuta; • Poslovi sa vrijednosnim papirima u skladu sa zakonom (emisija i promet);
Ostale aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • U svoje ime i za svoj račun, u svoje ime i za tuđi račun, kao i za tuđe ime i tuđi račun (komisioni poslovi); • Poslove koji proizilaze iz tač. od 1. do 11. ovog člana; • Drugi finansijski poslovi i usluge s ciljem provedbe djelatnosti određenih Zakonom o RBFBiH i odlukama Vlade Federacije BiH.

2.4.1. Postojeći proizvodi

Informacije o postojećim proizvodima dostupne su na web stranici RBFBiH www.rfbih.ba



2.4.2. Razvojna komponenta poslovanja (očekivanja Vlade FBiH)

Mjerom 1.3.6. Diverzificirati i unapređivati finansijski sistem definisana je razvojna komponenta poslovanja Razvojne Banke Federacije BiH sa aktivnostima kako slijedi:

- organizirati kao tržišnu instituciju u smislu prikupljanja sredstava (emisijama vrijednosnih papira) i plasiranja sredstava;
- osposobiti da koristi ekonomske, socijalne i ekološke kriterije, pored postojećih finansijskih, kao i da prakticira projektne finansije;
- puni doprinos održavanju stabilnosti finansijskog i realnog sektora, posebno u kriznim situacijama, i biti promotor domaćih investicionih mogućnosti, privlačenja stranog kapitala i zajedničkih ulaganja sa stranim investitorima, uključujući i međunarodne finansijske institucije;
- osigurati nezavisnu evaluaciju projekata Razvojne banke FBiH da doprinesu razvoju;
- formiranje garantnog fonda i fonda rizičnog kapitala, kojim bi se podržali MSP-ovi s potencijalom rasta, kao i poduzetništvo žena i mladih;
- osiguranje kreditnog sufinansiranja u procesu povlačenja EU sredstava posvećenog inovacijama i zelenom rastu;
- finansiranje projekata energetske efikasnosti (usmjeravanje na „čiste tehnologije“).

2.4.3. Programska komponenta poslovanja

STRATEŠKI CILJ 1. UBRZAN EKONOMSKI RAZVOJ	
PRIORITET 1.1. Povećavati digitaliziranost ekonomije	
1.1.2. Ubrzati digitalnu transformaciju malih i srednjih preduzeća	Subvencioniranje i povoljno kreditiranje za ulaganja u razvoj e—trgovine i e—poslovanja.
1.1.5. Poticati razvoj inovativnih digitalnih rješenja i kompanija u softverskoj djelatnosti	Kreditiranje nabavke opreme i tehničke infrastrukture za razvoj kompanija u IT industriji po povoljnijim uslovima.
PRIORITET 1.3. Podržavati razvoj poslovnog privatnog sektora	
1.3.4. Podržavati razvoj preduzetništva turističkog sektora	Povoljno kreditiranje
PRIORITET 1.4. Podržavati izvoz i stvaranje proizvoda više dodane vrijednosti	
1.4.4. Stimulirati povezivanje s bh. dijasporom	Povoljno kreditiranje kao podrška saradnji domaćih i kompanija dijaspore, kao i osnivanju firmi od dijaspore u FBiH.
STRATEŠKI CILJ 3. RESURSNO EFIKASAN I ODRŽIV RAZVOJ	
PRIORITET 3.3. Povećati energetska efikasnost	
3.3.2. Pružati podršku malim i srednjim preduzećima na poboljšanju energetske efikasnosti i principa „zelene ekonomije“ i „ekologizacije“	Namjenska kreditna linija za projekte u MSP-ima i lokalnim zajednicama.
PRIORITET 3.5. Poticati razvoj ruralnih prostora	
3.5.3. Unaprijediti kvalitet i konkurentnost poljoprivredno-prehrambene proizvodnje i otpornost poljoprivrednih proizvođača	Bolji pristup kreditnim sredstvima za poljoprivredne proizvođače.
STRATEŠKI CILJ 4. TRANSPARENTAN, EFIKASAN I ODGOVORAN JAVNI SEKTOR	
PRIORITET 4.2. Staviti javnu upravu u službu građana	
4.2.4. Osigurati preduslove za veću apsorpciju EU fondova	Revolving fond/linija za finansiranje projekata do momenta refundacije sredstava iz EU fondova (sufinansiranje konsultantskih usluga u pripremi projekata, poslovnih planova i adekvatno iskazivanje prihvatljivih troškova).
PRIORITET 4.3. Unapređivati odgovornost u oblasti javnih finansija	
4.3.2. Povećati učinak u trošenju javnih sredstava i obim i efikasnost javnih investicija	Finansiranje izgradnje vjetroparkova ili solarnih elektrana.

3. Situaciona analiza

Situaciona analiza je proces prikupljanja, organizovanja i evaluacije relevantnih informacija o okruženju Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine. Cilj situacione analize je stvoriti cjelovit uvid u situaciju, prepoznati ključne izazove te identificirati mogućnosti koje osiguravaju rast. Na temelju rezultata situacione analize, RBFBiH utvrđuje strateški fokus koji će je usmjeriti prema ostvarenju ciljeva i postizanju dugoročnog uspjeha. Ova analiza ima za cilj stjecanje dubljeg razumijevanja situacije kako bi se razvila kvalitetnija strateška platforma. Situacijska analiza Razvojne banke Federacije BiH uključuje:

1. **Analizu okruženja;**
2. **Analizu RBFBiH.**

Analiza okruženja pomaže u identificiranju prilika i prijetnji te omogućuje bolje predviđanje trendova, a analiza RBFBiH pomaže u identificiranju snaga i slabosti te omogućuje bolje upravljanje resursima ove institucije.

3.1. Analiza okruženja

Ova analiza uključuje procjenu prilika i prijetnji koje dolaze iz okruženja RBFBiH. Prilike su vanjski pozitivni faktori ili situacije koje RBFBiH može iskoristiti za postizanje svojih ciljeva, kao što su promjene na tržištu, rastuća potražnja ili tehnološki napredak. Prijetnje su vanjski negativni faktori ili situacije koje mogu ugroziti uspjeh organizacije, kao što su tržišni pritisci, ekonomska nestabilnost ili promjene zakonodavstva. Analiza okruženja uključuje:

1. **PESTLE analizu;**
2. **Analizu interesno—utjecajnih skupina;**
3. **Analizu bankarskog sektora;**
4. **Analizu pozicije na bankarskom tržištu.**

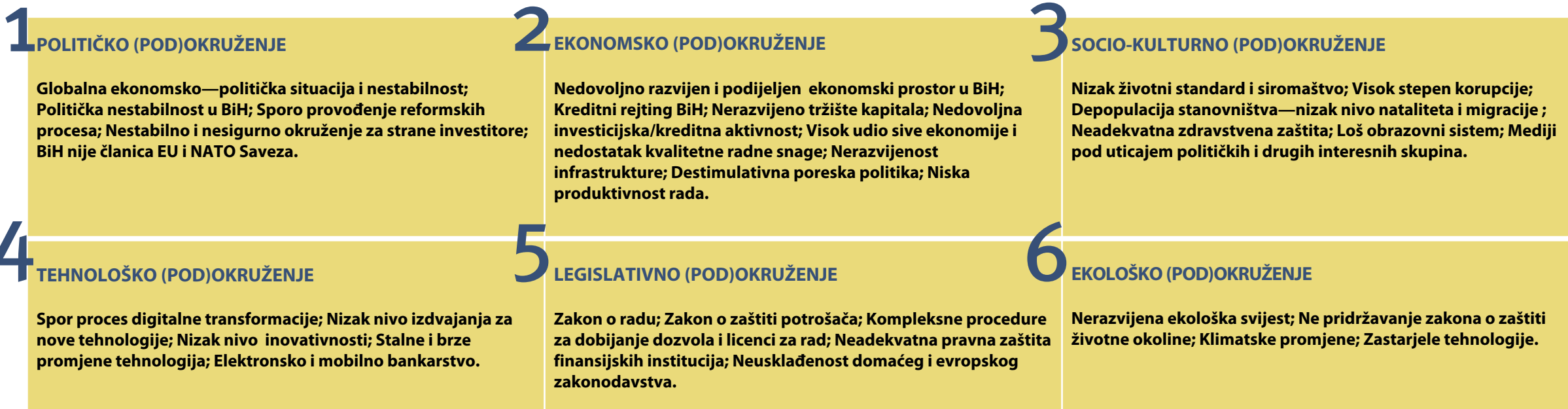
3.1.1. PESTLE analiza

PESTLE kao strateški alat predstavlja metodološki okvir koji sve bitne faktore cjelokupnog okruženja (a ima ih mnogo) razvrstava u sljedećih šest podokruženja: političko, ekonomsko, socio—kulturno, tehnološko, legislativno (zakonodavno) i ekološko. Kao što se vidi, riječ PESTLE je akronim, složenica nastala preuzimanjem prvog slova svakog od šest navedenih podokruženja.

Faktori eksternog okruženja locirani u političkom, legislativnom, a dijelom i u ekonomskom i ekološkom okruženju u većoj mjeri usmjereni su na razumijevanje poslovnog ambijenta na prostoru (država, regija, grad, ...) na kojem RBF BiH posluje. Socio—kulturno okruženje, a većim dijelom i ekonomsko okruženje, okrenuto je prema tražnji determinirajući veličinu tržišta u statičkoj i dinamičkoj dimenziji. Tehnološko okruženje se većim dijelom može tretirati i kao aspekt industrijskog okruženja u širem smislu riječi.

Polazeći od djelokruga rada RBF BiH izvršena je analiza faktora cjelokupnog okruženja kroz interaktivnu radionicu koju su vodili konsultanti slijedeći odgovarajući metodološki okvir PESTLE analize nako čega je izvršeno sumiranje rezultata analize prepoznajući faktore političkog, ekonomskog, socio—kulturnog, tehnološkog, legislativnog (zakonodavnog) i ekološkog.

PESTLE analiza

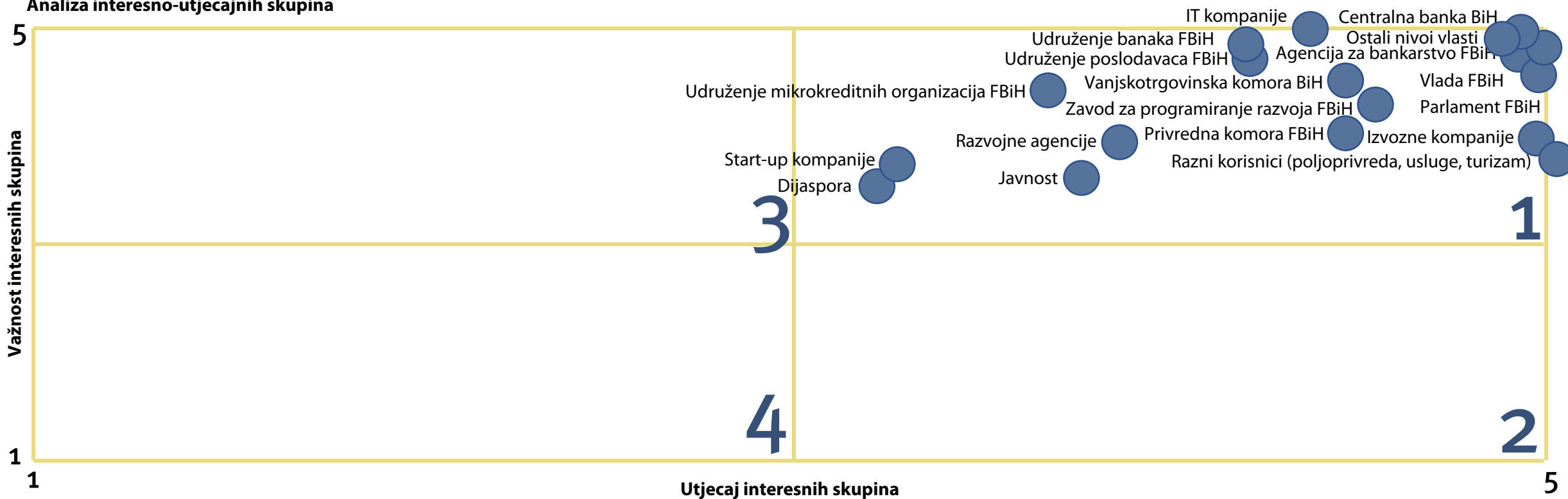


Razvrstavanje široke lepeze bitnih faktora okruženja u različita podokruženja omogućava bolje razumijevanje njihove dinamike na način da li je određeno (pod)okruženje dinamično, kompleksno, neizvjesno, (ne)dostatno, te u konačnici olakšava prepoznavanje vanjskih „prilika” i „prijetnji”, što i jeste krajnji cilj analize okruženja.

3.1.2. Analiza interesno—utjecajnih skupina

Analiza interesno—utjecajnih skupina, poznatija kao stakeholder analiza, predstavlja proces identifikacije svih relevantnih zainteresiranih strana prema onome što RBFBiH radi. Ova analiza podrazumijeva identifikaciju važnosti svakog stakeholdera, na jednoj i procjenu njihovog utjecaja, na drugoj strani. Shodno tome RBFBiH može slijediti četiri strategije prema stakeholderima: (1) saradivati s njima (2) uključiti ih (3) ublažiti im utjecaj i (4) ignorirati ih. Dakle, analiza interesno—utjecajnih skupina omogućuje RBFBiH da bolje razumije potrebe i očekivanja svojih ključnih stakeholdera te da prilagodi svoje poslovanje kako bi osigurala njihovu podršku i uspješnost. Polazeći od djelokruga rada RBFBiH izvršena je analiza interesno—utjecajnih skupina kroz interaktivnu radionicu koju su vodili konsultanti slijedeći odgovarajući metodološki stakeholder analize nako čega je izvršeno sumiranje rezultata kroz procjenu važnosti i utjecaja ključnih stakeholdera.

Analiza interesno-utjecajnih skupina



Analizirajući matricu važnosti interesno—utjecajnih skupina i utjecaja koji imaju zaključujemo kako svi identifikovani stakeholderi pripadaju prvom kvadrantu (položaj gore desno). Što je veći utjecaj i važnost identifikovanih stakeholdera, to je veća i vjerovatnoća njihove zainteresovanosti. RBFBiH treba obratiti posebnu pažnju prema najvažnijim interesno—utjecajnim skupinama prilikom izrade Strateškog plana poslovanja.

3.1.3. Analiza bankarskog sektora

Kreditni plasmani

Prema informaciji Agencije za bankarstvo Federacije BiH, na dan 31. 12. 2022. godine u FBiH bankarsku dozvolu ima 13 komercijalnih banaka, pri čemu je Agencija jednoj banci prethodno oduzela dozvolu za rad zbog provođenja statusne promjene pripajanja drugoj banci. Sedam banaka iz FBiH ima 50 organizacionih dijelova u RS—u, a devet banaka ima 11 organizacionih dijelova u BD—u, dok tri banke iz RS—a imaju 28 organizacionih dijelova u FBiH. Kako navodi Informacija, ukupan kapital bankarskog sektora bilježi porast za 4,2% u odnosu na kraj 2021. godine i iznosi 3,2 milijarde KM. Istovremeno, ukupna neto aktiva na nivou bankarskog sektora je za 5% veća u odnosu na prethodnu godinu, dok strukturu iste čine neto krediti (57,1%), novčana sredstva (30,3%) i vrijednosni papiri (7,5%). Banke su se finansirale depozitima (82,5%) i kapitalom (11,9%). Nasuprot tome, depoziti su povećani za 5,9%, a krediti banaka smanjeni za čak 33,2%. Krediti su veći za 3,9% u odnosu na godinu prije, prevashodno porastom kredita vladinim institucijama, javnim preduzećima, privatnim preduzećima i stanovništvu.

Kreditni plasmani (2020., 2021. i 2022.)

	2020.	2021.	2022.
Plasmani u vidu kredita (neto, u '000 KM)	14.127.475	14.790.874	15.517.722
udιο u aktivi	57,91%	57,13%	57,08%
od toga: pravna lica	51,89%	51,78%	51,27%
stanovništvo	48,11%	48,22%	48,73%
Ulaganja u vlasničke vrijednosne papire (FBiH) (u '000 KM)	11.844	7.374	18.113
udιο u aktivi	0,0485%	0,0285%	0,0666%

Sve banke u Federaciji BiH
Pokriće kredita depozitima

2020.	2021.	2022.
1,39	1,43	1,45

Sve banke u Federaciji BiH
Odnos finansijske imovine po fer vrijednost i po amortizovanom trošku

2020.	2021.	2022.
10,0%	11,0%	8,3%

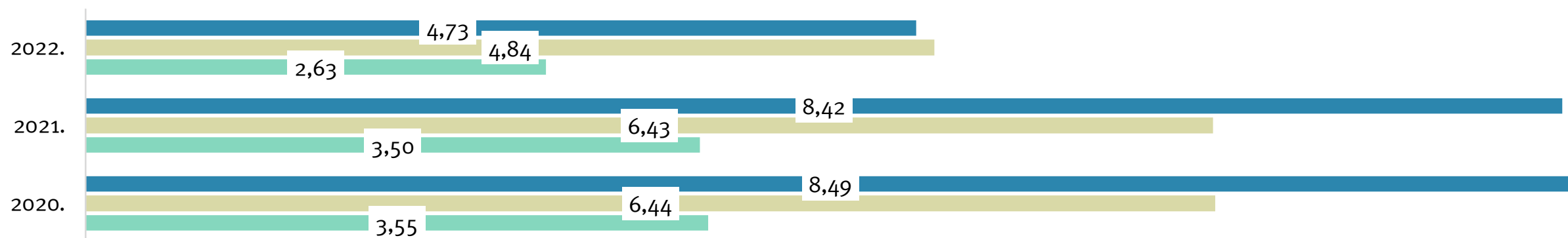
Kreditna izloženost

Prema zvaničnim informacijama ukupna izloženost banaka iznosi 32 milijarde KM sa zabilježenim povećanjem od 4,3% (neto efekat povećanja novčanih sredstava i plasmana, finansijske imovine koja se vrednuje po amortizovanom trošku i ostalih finansijskih potraživanja). Bilansna izloženost u nivou kreditnog rizika 1 na dan 31. 12. 2022. godine iznosi 25,2 milijarde KM i čini 91,4% ukupne bilansne izloženosti. Ista je u odnosu na kraj 2021. godine povećana za 1,2 milijarde KM ili za 5%, najvećim dijelom kao neto efekat povećanja novčanih sredstava i plasmana bankama za 435 miliona KM, kreditnog portfolija u ovom nivou kreditnog rizika za 697,4 miliona KM i dužničkih vrijednosnih papira koji se vrednuju po amortiziranom trošku za 395,5 miliona KM, a smanjenja dužničkih vrijednosnih papira koji se vrednuju po fer vrijednosti za 350,4 miliona KM. Bilans na u nivou kreditnog rizika 2 čini 5,6% ukupne bilansne izloženosti i veći je za 11,8% u odnosu na prethodni period (većinom kao neto efekat povećanja kreditnog portfolija u nivou kreditnog rizika 2). Bilansna izloženost u nivou kreditnog rizika čini 3% ukupne bilansne izloženosti i manja je za 21,5%.

- Kreditni portfolio raspoređen u nivo kreditnog rizika 1 čini 86,1% ukupnog kreditnog portfolija (porast 5,1%);
- Kreditni portfolio u nivou kreditnog rizika 2 čini 9,1% (porast 11,1%);
- Kreditni portfolio u nivou kreditnog rizika 3 (NPL) čini 4,8% ukupnog kreditnog portfolija (pad 21,8%) kao neto efekat novih NPLova, oporavka, naplate, računovodstvenog i trajnog otpisa.

Kreditni rizik (sve banke u FBiH)

■ Neto NPL/Osnovni kapital ■ Stopa NPL ■ Stopa nekvalitetnih izloženosti



3.1.4. Analiza pozicije na bankarskom tržištu

Analiza pozicije RFBiH na bankarskom tržištu (sve banke u FBiH i RFBiH)

	2022. (u '000 KM)	sve banke u FBiH	RFBiH	udio
Aktiva		27.188.181	367.561	1,35%
Kapital		3.237.331	171.426	5,30%
Dati krediti pravnim licima (neto)		7.955.750	273.197	3,43%

3.2. Analiza RFBiH

Ova analiza uključuje procjenu snaga i slabosti koje dolaze iz RFBiH. Snage su interni pozitivni faktori koji RFBiH čine konkurentnom i uspješnom, kao što su stručnost, resursi ili dobra reputacija. Slabosti su interni negativni faktori koji predstavljaju izazov i ograničenje za RFBiH, kao što su nedostatak određenih vještina ili resursa, loša upravljačka struktura ili slabosti u proizvodima ili uslugama. Analiza RFBiH uključuje:

1. Analiza kapitala;
2. Analiza podrške klijentima;
3. Analiza uspješnosti poslovanja;
4. BEX analiza.

3.2.1. Analiza kapitala

Strukturu kapitala na dan 31. 12. 2022. godine čini vlasnički kapital u iznosu od 163.614.995,54 KM, rezerve kapitala u iznosu od 6.247.643,61 KM, kao i tekuća dobit u iznosu 1.563.371,67 KM. Osnivanjem banke, 01. 07. 2008. godine uplaćeni vlasnički kapital je iznos 87.486.000 KM, rezerve kapitala 17.180.529 KM, a što je činilo 16,4% ukupnog vlasničkog kapitala (izuzimajući tekuću dobit).

Rezerve na dan 31. 12. 2022. godine pri tome čine svega 3,7% ukupnog vlasničkog kapitala (izuzimajući tekuću dobit), izlažući Banku riziku smanjenja osnovnog kapitala u slučaju gubitaka uzrokovanih visokim rizicima i otpisom kredita.

Članom 3. stav 2. Zakona o Razvojnoj banci Federacije BiH definisano je da će se kapital Banke povećati za 400.000.000,00 KM, sukcesivnim uplatama iz budžeta Federacije BiH u jednakim obrocima, počev od 2008. do 2011. godine, a stavom 6. istoga člana definisano da o povećanju i smanjenju kapitala, kao i dinamici uplate kapitala odlučuje Skupština Banke na prijedlog Vlade Federacije BiH u ime Federacije.

Povećanja vlasničkog kapitala iz osnova unosa osnivača (Odluka broj 6966—/10 od 10. 06. 2010. godine 19.003.159,38 KM; Odluka broj 7231—/11 od 06. 07. 2011. godine 3.640.000,00 KM; Odluka broj 8976—/11 od 25. 08. 2011. godine 15.000.000 KM; Odluka broj 10575—/11 od 13. 10. 2011. godine 23.000.000,00 KM).

Povećanja vlasničkog kapitala iz osnova poslovanja (Odluka broj 8975—/11 od 25. 08. 2011. godine 4.870.840,62 KM; Odluka broj 5037—/14 od 28. 04. 2014. godine u iznosima 5.884.871,35 i 4.730.124,19 KM)

Promjene u osnovnom kapitalu

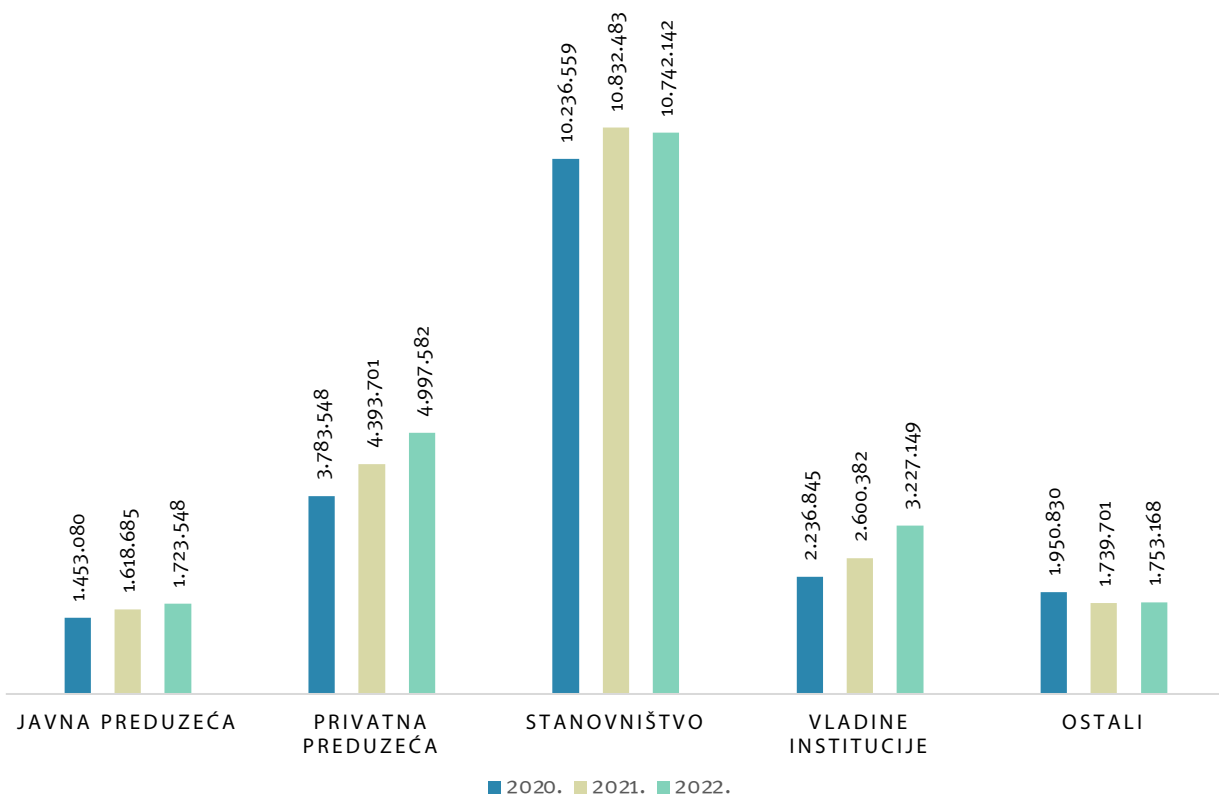
	1.7.2008	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2014	...	u '000 KM 31.12.2022
Vlasnički udio kapitala Federacije BiH	87.486					87.486
Povećanja iz osnova odluka osnivača					...	60.643
Odluka Vlade FBiH		19.003				
Prenos sredstava (komisioni ugovor za Vladu FBiH)			3.640			
Uplata iz budžeta FBiH			15.000			
Prenos sredstava (dugoročni namjenski depozit) Vlade FBiH			23.000			
Povećanja iz osnova poslovanja					...	15.486
Prenos iz rezervi kapitala			4.871	4.730		
Raspored dobiti				5.885		
Vlasnički kapital (osnovni)	87.486	106.489	153.000	163.615		163.615

3.2.2. Analiza podrške klijentima

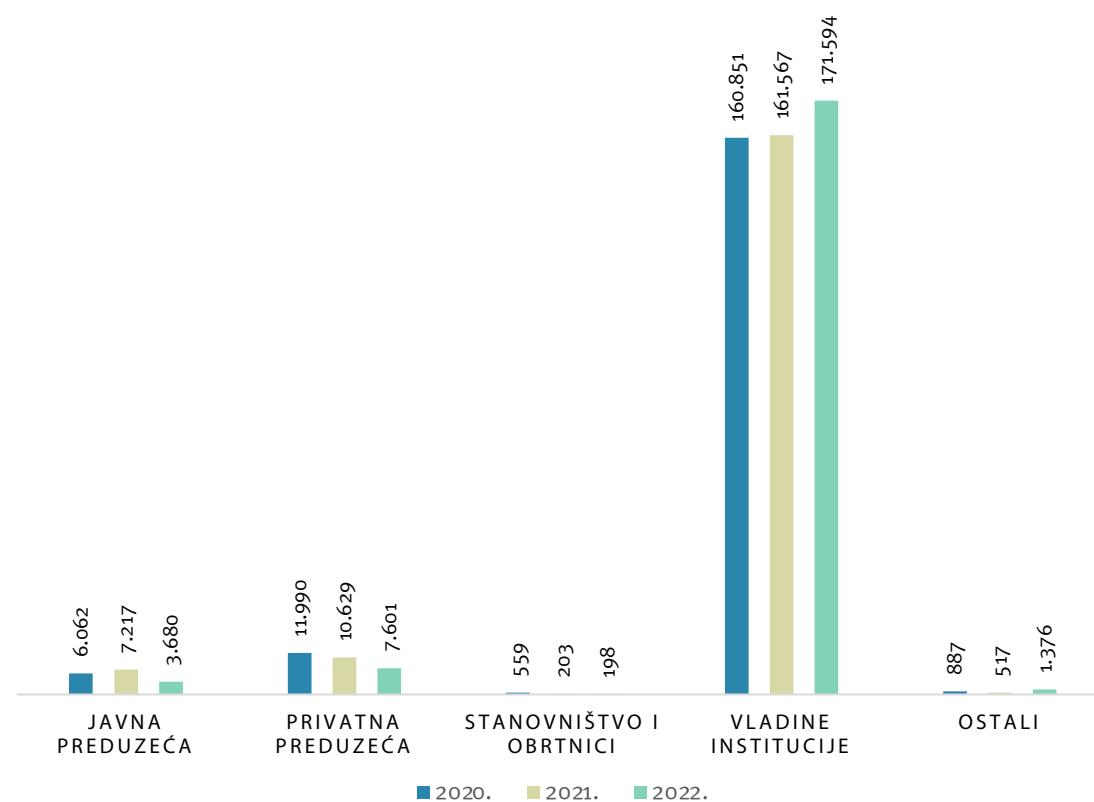
Depoziti

Depoziti banaka u Federaciji BiH su sa danom 31. 12. 2022. iznosili 22,4 milijarde KM i za 5,9% su viši u odnosu na predhodnu godinu. Depoziti stanovništva sudjeluju gotovo u polovini depozita (47,9%). Najveći porast visine depozita (13,7%) bilježi se kod privatnih preduzeća i u kategoriji ostalih depozita (14,8%). Depoziti pri Razvojnoj banci Federacije BiH sa danom 31. 12. 2021. godine iznose 180 miliona KM i sudjeluju sa 0,85% depozita u bankama u FBiH (Vlada FBiH deponovala na ime Garancijskog fonda preko 100 miliona KM i na ime Garantnog depozita 12,8 miliona KM sa učešćem od 62,9%, vlade kantona i općina 30,8 miliona KM na ime a vista i 5,6 miliona KM u formi oročenih depozita. Time je i ukupno učešće depozita od strane vlada svih nivoa vlasti 82,8%.

Deopziti u bankama FBiH



Depoziti RBFBiH



Garancijski fond, garantni depozit

Razvojna banka Federacije BiH i Vlada Federacije BiH, koju po ovlaštenju zastupa Federalno ministarstvo finansija, 17. 06. 2020. godine su zaključili dva ugovora:

1. Ugovor o formiranju namjenskog dugoročnog depozita-Garancijskog fonda Federacije BiH;

2. Ugovor o pružanju finansijskih usluga u okviru Garancijskog fonda.

Garancijski fond¹ je instrument pomoći Vlade Federacije BiH, kojim upravlja Razvojna banka Federacije BiH. Razvojna banka Federacije BiH, u ime i za račun Federacije BiH, izdaje garancije Garancijskog fonda komercijalnim bankama kao instrument obezbjeđenja 50% glavnice kredita koji komercijalna banka odobri svom klijentu. Po tom osnovu potpisani su ugovori o poslovnoj saradnji sa komercijalnim bankama koje su ispunile kriterije kvalifikovanosti za učešće u Garancijskom fondu Federacije BiH. Počev sa 01. 06. 2021. godine po godišnjim programima utroška sredstava utvrđenim Budžetom Federacije BiH svi korisnici kredita odobrenih uz garanciju Garancijskog fonda ostvaruju pravo na subvenciju kamate.

Inicijalna sredstva Garancijskog fonda su iznosila 80 miliona KM. U skladu sa Uredbom sredstva Garancijskog fonda mogu se uvećavati iz: (a) sredstva Vlade Federacije BiH iz komisionih poslova Razvojne banke Federacije BiH i komercijalnih banaka; (b) budžeta Federacije BiH; (c) budžeta kantona, gradova i općina; (d) donacija i kredita; (e) prihoda po osnovu izdatih garancija i (f) drugih izvora. Odlukom Vlade Federacije² sredstva su uvećana za dodatnih 20 miliona KM. Na datum 31. 12. 2022. godine ukupna sredstva Garancijskog fonda iznose 100.587.999,43 KM. Garancijski potencijal je peterostruko veći, što dodatno potvrđuje važnost i dugoročnost ovog instrumenta pomoći privrednicima i obrtnicima od Vlade Federacije BiH, koji se realizuje putem Banke.

Vlada Federacije BiH je usvojila pet (5) kreditno-garantnih programa sa ciljem podrške za poljoprivredu i prehrambenu industriju, za mikro, mala i srednja preduzeća, za obrtnike i ostale samostalne privredne djelatnosti, te za izvoznike i za velika preduzeća. Garancijski fond Federacije BiH predstavlja dugoročnu podršku privrednim subjektima kroz dvije faze. U prvoj, odnosno do 31. 05. 2021. godine, garancije Fonda su namijenjene jačanju kreditnog potencijala poduzetnika za osiguranje izvora finansiranja sa ciljem ublažavanja negativnih efekata uzrokovanih pandemijom COVID—19 na privredu Federacije BiH i stvaranju uslova za održivi rast privrede i zapošljavanje. U drugoj fazi od 01. 06. 2021. godine garancije Fonda su usmjerene na pružanje podrške pokretanju novih poslovnih aktivnosti, rastu i razvoju postojećih, povećanju konkurentnosti, inovacijama i zapošljavanju.

U prethodnom periodu Razvojna banka Federacije BiH je sa Federalnim ministarstvom energije, rudarstva i industrije i Federalnim ministarstvom razvoja poduzetništva i obrta zaključila ugovore o realizaciji programa, odnosno, ostvarivanje prava na subvencije kamata krajnjim korisnicima kredita odobrenih uz garancije ovog fonda.

¹ Garancijski fond uspostavljen u skladu sa odredbama Zakona o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica, „Službene novine FBiH“, br. 28/20 i Uredbe o načinu finansiranja i upravljanja Garancijskim fondom „Službene novine FBiH“, br. 44/20.

² Odluka Vlade Federacije o odobravanju izdvajanja sredstava iz proračuna Federacije BiH za 2020. godinu za povećanje ukupnih sredstava Garancijskog fonda pri Razvojnoj banci Federacije BiH, broj 1304/2020 od 24. 09. 2020. godine.

Federalni zavod za zapošljavanje

Depozit Federalnog zavoda za zapošljavanje predstavlja depozit formiran prema Ugovoru o formiranju namjenskog depozita (sa pripadajućim aneksima) namijenjenog za realizaciju Programa dugoročnih plasmana za podsticaj zapošljavanja iz sredstava revolvinga, na dan 31. 12. 2022. godine iznosi 12.620.954,32 KM.

U ovu svrhu Razvojna banka Federacije BiH je formirala dvije kreditne linije i to:

1. Kreditnu liniju za podsticaj zapošljavanja;

2. Kreditnu liniju za održavanje zaposlenosti

s ciljem pružanja finansijske podrške poslodavcu-poduzetniku kojem su potrebna dodatna ulaganja u stalna i/ili tekuća sredstva sa krajnjim ciljem zapošljavanja radne snage različitih kvalifikacija sa evidencije nezaposlenih u službama za zapošljavanje, odnosno za zadržavanje postojećih nivoa zaposlenosti).

Međunarodne finansijske institucije (Svjetska Banka)

Bosna i Hercegovina je dana 08. 02. 2021. godine sa Svjetskom Bankom potpisala Sporazum o zajmu pod nazivom „Projekt oporavka i podrške firmama/poslovnim subjektima u BiH“, dok je Projektni sporazum između Svjetske Banke i Federacije BiH zaključen 16. 06. 2021. godine. Sporazum o implementaciji Projekta između Federacije BiH zastupane putem Federalnog ministarstva finansija i Razvojne banke FBiH, broj 10732-III/21, zaključen je 14. 12. 2021. godine kojim je definisano da Razvojna banka FBiH realizuje Komponentu 1 Projekta u iznosu 30.416.000,00 EUR. Dana 07. 02. 2023. godine zaključen je Aneks 1 predmetnog Sporazuma.

Razvojni cilj Projekta jeste da se podrži oporavak mikro, malih i srednjih preduzeća koja su ostvarila pad bruto prihoda nakon COVID—19, kroz poboljšan pristup dugoročnom finansiranju, te da se preusmjeri fokus programa vlade za podršku otpornosti mikro, malih i srednjih preduzeća nakon COVID—19. Razvojna banka Federacije BiH je učesnica u navedenom Projektu kao Jedinica za implementaciju (*Project Implementation Unit*—PIU) za Federaciju Bosne i Hercegovine. Razvojna banka Federacije BiH vrši odabir finansijskih institucija (banke, mikrokreditne organizacije i *leasing* društva) koje će učestvovati u Projektu, plasman kreditnih sredstava finansijskim institucijama. Finansijske institucije koje sudjeluju će od Svjetske Banke dobijati dugoročno finansiranje i dalje razvijati svoje proizvode za pozajmljivanje. Krajnji korisnici sredstava su mikro, mala i srednja preduzeća, a Projekat je u specifičnom usmjeren na ugrožene segmente koji su nedovoljno opsluženi, uključujući preduzeća koja su inkluzivna za žene, preduzeća u regionima koji zaostaju i mlada preduzeća. Projekat se sastoji od tri komponente:

Komponenta 1—Kreditna linija za mikro, mala i srednja preduzeća namijenjena za pružanje supsidijarnog finansiranja za izabrane finansijske institucije koje će osigarati pod—zajmove za prihvatljive korisnike mikro, mala i srednja preduzeća.

Komponenta 2—Jačanje institucionalnog okvira i okvira programa kao podrška oporavku firmi preko uslova zasnovanih na učinku gdje se osigurava finansiranje programa za podršku Ministarstvu razvoja, preduzetništva i obrta Federacije Bosne i Hercegovine.

Komponenta 3—Upravljanje Projektom—finansiranje troškova operativnog upravljanja Projektom, odnosno fokusirana na obezbjeđivanje finansiranja za rad jedinica PIU, uključujući troškove vezane za operativna pitanja, nabavke, zaštitne mehanizme za životnu sredinu i socijalna pitanja, ankete kojima se prati implementacija Projekta, te projektne revizije.

Ostali ugovori o poslovnoj saradnji

Ugovori o poslovnoj saradnji se odnose na realizacije programa o subvenciji kamata, i realizaciju komisionih kredita, sredstava privatizacije.

Hercegovačko neretvanska kanton

- Protokolom o saradnji za subvencioniranje kamata krajnjim korisnicima kredita iz Kreditne linije za likvidnost privrednicima i obrtnicima za ublažavanje posljedica izazvanih pandemijom virusnog oboljenja COVID—19 (od 16. 09. 2020. godine);
- Ugovorom o formiranju namjenskog depozita (od 07. 10. 2020. godine), uspostavljen je namjenski depozit kod Razvojne banke FBiH u iznosu od 500.000,00 KM, nakon čega su sredstva i doznačena. U skladu sa članom 4. Ugovora, odabir korisnika kreditnih sredstava vrši Razvojna banka FBiH u skladu sa zaključenim Protokolom o saradnji;
- Ugovorom o formiranju namjenskog depozita između Razvojne banke FBiH i Vlade Hercegovačko—neretvanskog kantona), uspostavlja se namjenski depozit kod Razvojne banke FBiH u iznosu od 500.000,00 KM. U skladu sa članom 5. Ugovora, odabir korisnika kreditnih sredstava vrši Razvojna banka FBiH u skladu sa zaključenim Protokolom o saradnji. Deponent još nije doznačio sredstva. (od 18. 07. 2022. godine);
- Protokolom o saradnji za subvencioniranje kamata i jednokratne naknade za obradu kreditnog zahtjeva kroz određene kreditne linije pruža se podrška poslovnim subjektima s područja Hercegovačko—neretvanske županije/kantona (od 18. 07. 2022. godine).
- Na osnovu Protokola (18. 07. 2022.) odabrano je deset kreditnih linija Razvojne banke FBiH po kojima Vlada HNŽ/K preuzima obavezu subvencioniranja kamata u iznosu do 3,00%, kao i troškove jednokratne naknade za obradu kreditnog zahtjeva za kreditno zaduženje u iznosu do 500.000,00 KM, čime je pružena mogućnost većeg broja subvencija kamata po ponuđenim operativnim linijama i značajna podrška razvoju privrede.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta i Razvojna banka Federacije BiH zaključili su dana 08. 09. 2020. godine Ugovor o komisionim poslovima, a što predstavlja kontinuitet zajedničke realizacije Programa „Kreditni poticaj razvoja, poduzetništva i obrta“. Obaveza Banke je obavljanje stručnih bankarskih poslova za račun Ministarstva, koje se odnose na realizaciju Programa „Kreditni poticaj razvoja, poduzetništva i obrta“, i to: (a) saradnja sa Ministarstvom prilikom izrade Javnog natječaja; (b) obrada i procjena rizika po kreditnim zahtjevima, u skladu sa internom procedurom; (c) pojedinačno ugovaranje sa korisnicima kredita i konstituisanje obezbjeđenja kredita; (d) doznaka sredstva odobrenog kredita; (e) vršenje plaćanja po nalogu korisnika kredita u skladu sa odobrenom namjenom; (f) obrada zahtjeva korisnika kredita za promjenu ugovorenih uslova; (g) saradnja sa Ministarstvom u vršenju nadzora i provjere namjenskog utroška kreditnih sredstava; (h) praćenje izvršavanja drugih ugovorenih obaveza korisnika kredita; (i) obračun i naplata kamate i glavnice po plasiranim kreditima, i vođenje knjigovodstvene evidencije; (ii) prijenos naplaćene kamate od korisnika mjesečno, na Jedinstveni račun trezora—depozitni račun, prema instrukciji Ministarstva; (j) za iznos naplaćene glavnice od korisnika kredita odobravati depozitni račun Ministarstva; (k) dostavljati Ministarstvu mjesečni obračun naknade za komisioni posao i mjesečni izvještaj o naplati kamate; (l) obavještavati Ministarstvo o implementaciji kreditne linije; (m) plaćati sve troškove nastale u vezi sa pravnim radnjama pokrenutim protiv krajnjih korisnika radi naplate, i ispostavljati zahtjeve Ministarstva za refundaciju po osnovu istih, te u slučaju naplate od krajnjih korisnika iste prenijeti na račun Ministarstva; (n) u skladu sa internim politikama i aktima i Odlukom Ministarstva o odobravanju kreditnih sredstava, vršiti refinansiranje namjenskog utroška odobrenih sredstava po zaključenom ugovoru o dodjeli kredita; (o) vršiti obradu zahtjeva za reprogram kredita u skladu sa bankarskom praksom uz prethodnu saglasnost ili instrukciju Ministarstva o uslovima reprograma i (p) odlučivati o eventualnom zahtjevu krajnjeg korisnika za otpis zatezne kamate nastale nakon utuženja, uz saglasnost Ministarstva.

Namjenski depozit Vlade FBiH—Fond RBFBiH iz sredstava privatizacije

Na osnovu Odluke Vlade Federacije BiH od 03. 03. 2017. godine o osnivanju posebnog fonda Razvojne banke Federacije BiH i načinu korištenja novčanih sredstava ostvarenih prodajom preduzeća iz nadležnosti Agencije za privatizaciju u Federaciji BiH, zaključen je Ugovor o namjenskom depozitu-fondu Razvojne banke 06. 03. 2017. godine. Vlada Federacije BiH je ovim Ugovorom deponovala sredstva ostvarena prodajom privrednih društava ili njihovih dijelova iz nadležnosti Agencije za privatizaciju u Federaciji BiH (umanjena za dio sredstava namijenjen za finansiranje Agencije za privatizaciju).

U skladu sa Ugovorom, sredstva depozita koristit će se za:

- 20% za sanaciju i osiguranje osnovnog kapitala u Fondu penzijskog i invalidskog osiguranja;
- do 15% za socijalno zbrinjavanje zaposlenika koji su ostali bez radnog angažmana;

Namjena i korisnici preostalih sredstava utvrđuju se posebnim odlukama Vlade Federacije BiH (u funkciji Skupštine Banke).

Namjenski depozit Vlade Zeničko-dobojskog kantona

Ugovorom o formiranju namjenskog depozita zaključenom između Razvojne banke FBiH i Vlade Zeničko—dobojskog kantona od 30. 01. 2018. godine, uspostavljen je namjenski depozit kod Razvojne banke FBiH iz sredstava ostvarenih prodajom privrednih društava ili njihovih dijelova iz nadležnosti Kantonalne agencije za privatizaciju ZDK, i to: (a) sredstva koja se nalaze na *escrow* podračunu u sastavu Jedinственog računa trezora Budžeta ZDK; (b) sredstva koja Vlada ZDK ostvari budućim prodajama preduzeća (nakon zaključenja ugovora o namjenskom depozitu), umanjena za iznos sredstava koji Vlada ZDK usmjeri za finansiranje Kantonalne agencije za privatizaciju ZDK kantona i (c) sredstva od povrata rata kredita odobrenih iz sredstava dobijenih prodajom preduzeća u procesu privatizacije (plasiranih prije zaključenja ugovora o namjenskom depozitu).

Namjena depozita se ogleda u poticajima privredi na području ZDK u skladu sa programima utroška Ministra za privredu ZDK, a na koje saglasnost da Vlada ZDK, pomoći privrednim subjektima u poteškoćama na području ZDK, prema kojima Vlada ZDK vrši ovlaštenja i obaveze po osnovu državnog kapitala, sanaciji ili restrukturiranju privrednih subjekata na području ZDK (prema kojima Vlada ZDK vrši ovlaštenja i obaveze po osnovu državnog kapitala), izradi elaborata, projekata, strategija, analiza ili drugih dokumenata o pitanjima od interesa za privredu na području ZDK, kao i socijalnom zbrinjavanju radnika privrednih društava prema kojima Vlada ZDK vrši ovlaštenja i obaveze po osnovu državnog kapitala, koji su ispunili uslove za penzionisanje, odnosno koji su ostali bez radnog angažmana, u visini do 15% ostvarenih sredstava.

Namjenski depozit Vlade Tuzlanskog kantona

Vlada Tuzlanskog kantona je sa Razvojnou bankom FBiH zaključila Ugovor o namjenskom depozitu 30. 09. 2011. godine. Prema ugovorenim obavezama, predviđeno je da Vlada Tuzlanskog kantona kod Razvojne banke FBiH deponuje sredstva ostvarena prodajom privrednih društava ili njihovih dijelova iz nadležnosti Kantonalne agencije za privatizaciju Tuzla, i to: sredstva koja se nalaze na *escrow* podračunu Jedinственog računa trezora Budžeta Tuzlanskog kantona, sredstva koja Vlada Tuzlanskog kantona ostvari budućim prodajama preduzeća (umanjena za iznos sredstava u visini 20% namijenjenih za sanaciju i osiguranje osnovnog kapitala u Fondu PIO i iznos sredstava koji Vlada Tuzlanskog kantona usmjeri za finansiranje Kantonalne agencije za privatizaciju Tuzla), kao i sredstva od povrata rata kredita, odobrenih iz sredstava dobijenih prodajom preduzeća u procesu privatizacije, plasiranih u kredite prije zaključenja ovog ugovora.

U skladu sa članom 2. ovog Ugovora Razvojna banka FBiH će po odlukama Vlade Tuzlanskog kantona, sredstva sa namjenskog računa koristiti za: plasman kredita privrednim društvima sa sjedištem na području Tuzlanskog kantona i kredita fizičkim licima koja obavljaju samostalnu djelatnost, a prema Programu Vlade Tuzlanskog kantona za investicije i zapošljavanje, subvenciju i regres kamata, prema Programu Vlade Tuzlanskog kantona o subvencioniranju kamata, kao i socijalno zbrinjavanje zaposlenika koji su ostali bez radnog angažmana.

Protokol s Općinom Ključ

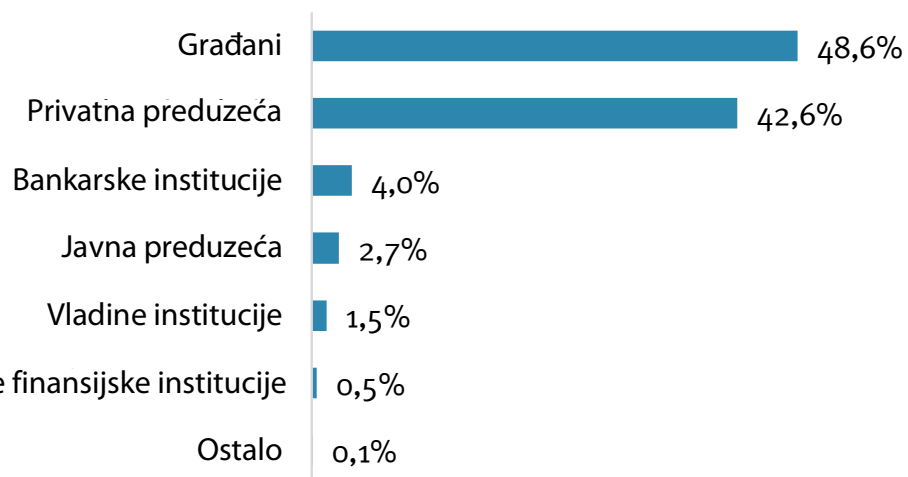
Dana 29. 04. 2016. godine zaključen je Protokol o saradnji između Općine Ključ i Razvojne banke FBiH za subvencioniranje kamata krajnjim korisnicima kredita plasiranih iz tri kreditne linije Razvojne banke FBiH. Ugovorom o formiranju namjenskog depozita uspostavljen je namjenski depozit kod Razvojne banke FBiH u iznosu od 220.000,00 KM, nakon čega su sredstva doznačena. U skladu sa članom 4. Ugovora, odabir korisnika kreditnih sredstava vrši Razvojna banka FBiH.

Dana 03. 07. 2017. godine zaključen je aneks Protokola, a dana 09. 05. 2018. godine zaključen je Aneks br. 1 Ugovora o formiranju namjenskog depozita kojim su se ugovorne strane usaglasile da namjenski depozit iznosi 120.000,00 KM, a dana 07. 06. 2018. godine i Aneks br. 2 Protokola.

Kredit

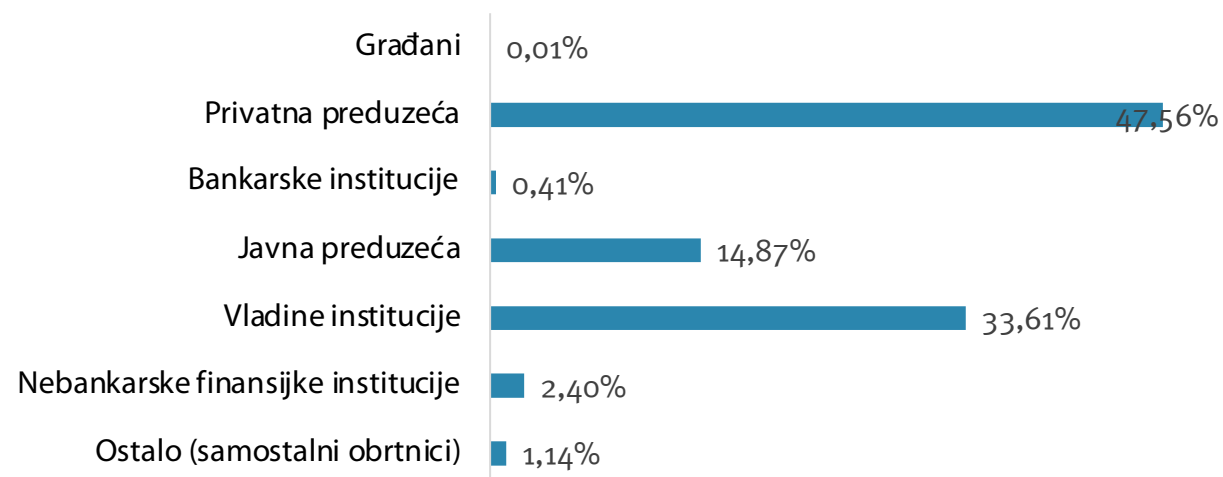
Banke u Federaciji BiH

Struktura udjela u datim kreditima (sve banke u FBiH za 2022. godinu)



Razvojna banka Federacije BiH

Struktura udjela u datim kreditima (RBFBiH za 2022. godinu)

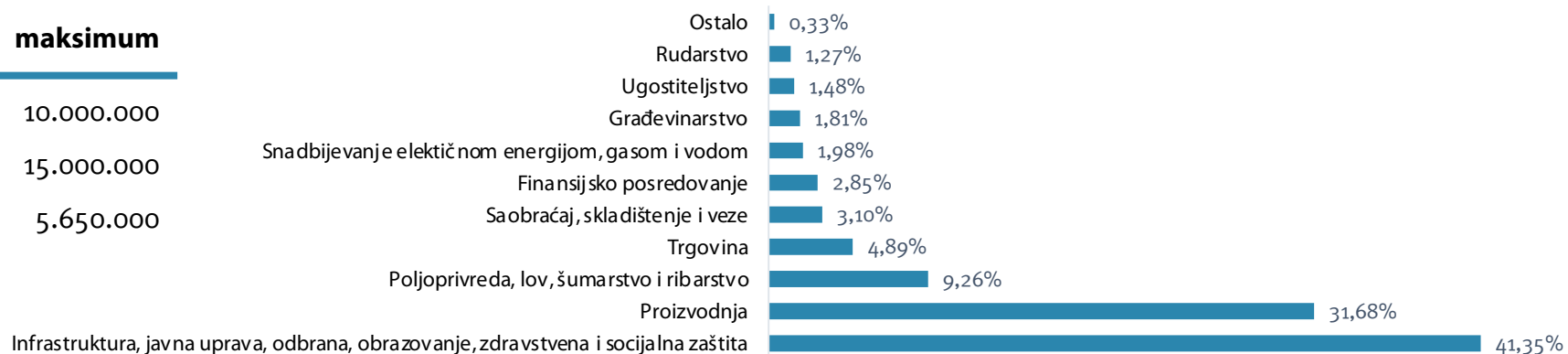


Razvojna banka FBiH je u 2020. godini zaprimila 296 zahtjeva i odobrila/plasirala 121 kredit, u 2021. godini zaprimila je 130 zahtjeva i odobrila/plasirala 97 kredita, a 2022. godini zaprimila 122 zahtjeva a odobrila/plasirala 53 kredita.

Rang odobrenih sredstava po kreditima

Godine	minimum	prosjeak	maksimum
2020.	20.000	751.293	10.000.000
2021.	20.000	746.783	15.000.000
2022.	20.000	941.899	5.650.000

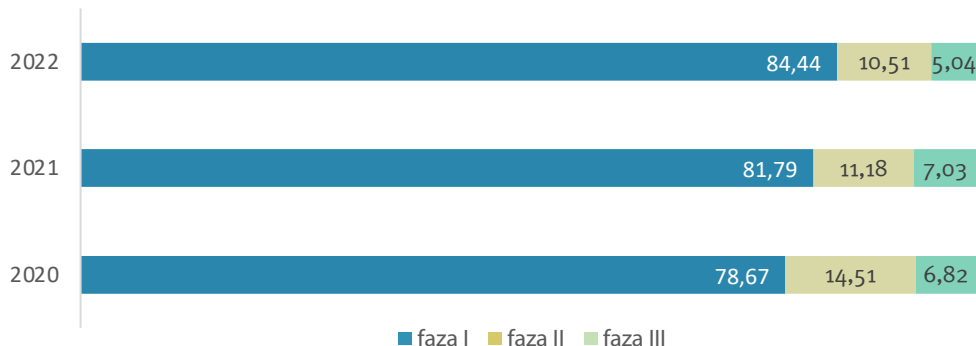
Struktura udjela u datim kreditima po industriji Projekta (2022)



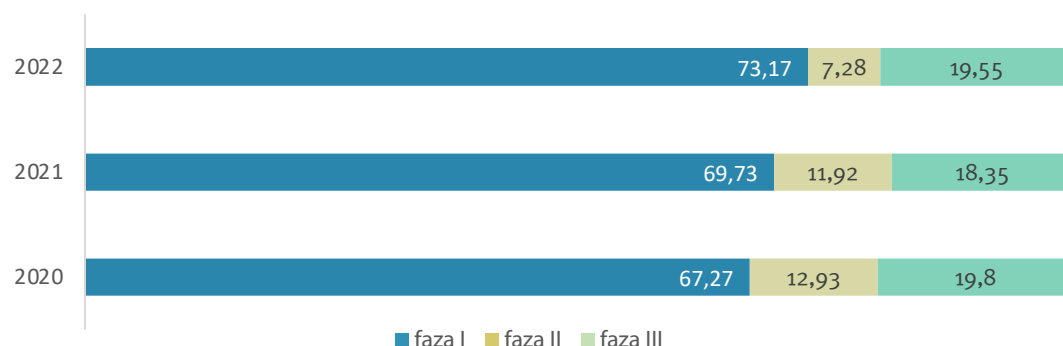
Izloženost riziku

U skladu s odredbama Međunarodnog standarda finansijskog izvještavanja 9, RBFBiH primjenjuje poslovni model čiji je cilj držanje imovine isključivo radi naplate ugovornih novčanih tokova, koji objedinjava svu finansijsku imovinu koja se drži radi naplate ugovorenih novčanih tokova tokom cijelog života trajanja finansijskog instrumenta. Navedeni model prolazi SPPI test po pozicijama finansijske imovine: (a) gotovina i novčana sredstva na transakcijskim računima kod banaka; (b) sredstva na tekućem računu i obavezna rezerva kod CBBiH; (c) dati krediti i (d) ostala potraživanja (ostala aktiva).

Izloženost prema nivou kreditnog rizika—kreditni pravna lica (sve banke u FBiH)



Izloženost prema nivou kreditnog rizika—kreditni pravna lica (RBFBiH)



Izloženost kreditnom riziku prema MSFI (kreditna kvaliteta imovine) obuhvata:

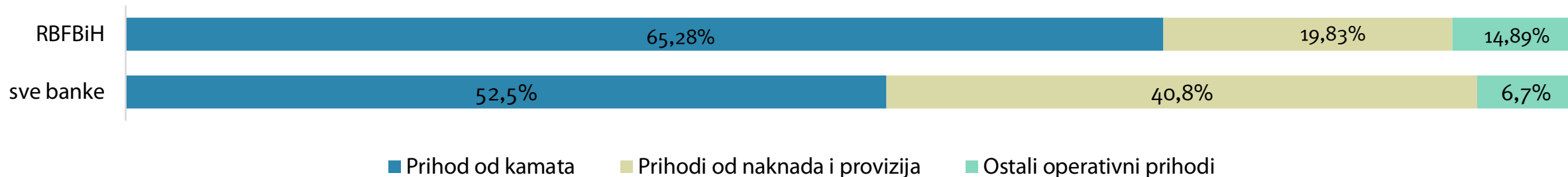
- a) Fazu I—finansijska imovina bez značajno povećanog kreditnog rizika (klijent nije u statusu neizmiringanja obaveza, kašnjenje prema MSFI brojaču dana kašnjenja je manje ili jednako 30 dana i klasifikacija rizika u skladu sa Uredbom je manja ili jednaka B5%);
- b) Fazu II—klijent nije u statusu neizmiringanja obaveza, kašnjenje prema MSFI brojaču dana kašnjenja je veće ili jednako 31 dan i manje ili jednako 90 dana, i FBA klasifikacija rizika u skladu sa uredbom je veća od B5%, pogoršanje položaja klijenta;
- c) Fazu III—klijent je u statusu neizmiringanja obaveza po bilo kojem osnovu, kašnjenje prema MSFI brojaču dana kašnjenja je veće od 90 dana.

3.2.3. Analiza uspješnosti poslovanja

Struktura prihoda

Razvojna banka Federacije BiH učestvuje sa 0,91% u ukupnim prihodima banaka u Federaciji BiH, pri čemu se na u prihode od kamata odnosi 1,14%, a na prihode od naknada i provizija 0,45%.

Struktura prihoda (2022.)



Kamatne stope

Odnos prihoda iz osnova kamata i datih kredita pokazuje da se oprihodovane kamatne stope po mean vrijednosti Razvojne banke Federacije BiH niže od prosječnih stopa svih banaka u FBiH za 33,64%. Prosječna ponderisana kamatna stopa RBFBIH prema pravnim licima u 2022. godini iznosila je 3,15%.

Odnos prihoda od kamata i datih kredita 2022. godina

Sve banke u FBiH	4,34%
RBFBIH	2,88%

Udio rashoda od kamata u ukupnim rashodima (2022.)

sve banke u FBiH	10,47%
RBFBIH	2,58%

3.2.4. BEX analiza

Za evaluaciju ukupne izvrsnosti RBFBIH u različitim aspektima njenog poslovanja korisit će se mjerni alat Business Excellence Index (BEX indeks) koji glasi:

$$\text{BEX} = 0,38 \text{ ex}_1 + 0,57 \text{ ex}_2 + 0,15 \text{ ex}_3 + 0,31 \text{ ex}_4 \quad (1)$$

gdje je: ex_1 —profitabilnost, koja se računa putem obrasca: $\text{EBIT}/\text{ukupna aktiva}$. ex_2 —stvaranje vrijednosti, koja se računa putem obrasca: $\text{neto dobit}/\text{vlasnički kapital} \times \text{cijena}$. ex_3 —ilkvidnost, koja se računa putem obrasca: $\text{radni kapital}/\text{ukupna aktiva}$. ex_4 —snaga finansiranja, koja se računa putem obrasca: $5 (\text{dobit} + D + A)/\text{ukupne obaveze}$.

Analizom poslovanja RFBiH zaključujemo da pokazatelj ex_1 iznosi 0,0004711 ($1563000 + 211.000/376561000 = 1774000/376561000 = 0,0004711$). Pokazatelj ex_1 je izvrsnost (engl. *excellence*) mjerena odnosom zarade (koja se sastoji od kamata i dobiti prije poreza) i kapital mjenog ukupnom aktivom (engl. *total assets*). Pokazatelj ex_1 nema veliki uticaj na konačnu visinu BEX indeksa zbog toga što se radi o tzv. tromom pokazatelju čija je temeljna svrha stabilizovanje Business Excellence modela.

Analizom poslovanja RFBiH zaključujemo da pokazatelj ex_2 iznosi 0,0091176 ($1563000/171426000 = 0,0091176$). Pokazatelj ex_2 , bazira se na ekonomskom profitu - dobiti koja prekoračuje cijenu vlastitoga kapitala. Tu se u izračunu koristi kategorija poslovne dobiti kako bi se izbjegli uticaji vanrednih događaja na rezultat poslovanja.

Analizom poslovanja RFBiH zaključujemo da pokazatelj ex_3 iznosi 1,696948 ($332831000/196135 = 1,696948$). Pokazatelj ex_3 , koristi se kao klasičan pokazatelj odnosa radnoga kapitala prema ukupnoj aktivi. Radni kapital se izračunava kao razlika između tekuće aktive i tekućih obaveza.

Analizom poslovanja RFBiH zaključujemo da pokazatelj ex_4 iznosi 5,19 ($5(1563000 + 473000)/196135000 = 5(2036000)/196135000 = 10180/1961360 = 5,19$). Pokazatelj ex_4 temelji se na odnosu teorijski slobodnog novca iz svih aktivnosti što je dobit uvećana za amortizaciju i deprecijaciju i pokriva svih obaveza tim novcem. Naime, što se u kraćem vremenu obaveze pokrivaju iz zarade od novčanog toka, njegov uticaj na uspješnost preduzeća progresivno raste.

Početak ugroženosti egzistencije se dešava kada je vrijednost BEX indeksa manja od 0. Za vrijednosti indeksa između 0 i 1 potrebna su unapređenja. Organizacije koja imaju BEX index veći od 1 smatraju se dobrim.

$$\text{BEX} = 0,388 \times 0,004711 + 0,579 \times 0,091176 + 0,153 \times 1,696948 + 0,316 \times 5,19$$

$$\text{BEX} = 0,00182 + 0,052790 + 0,259633 + 1,640004$$

$$\text{BEX} = 1,954254$$

Prema vrijednostima BEX indeksa rezultat 1,95425 upućuje da RFBiH posluje dobro. Kroz BEX indeks, RFBiH može identificirati svoje snage i slabosti, identificirati područja za poboljšanje i usmjeriti svoje napore prema postizanju izvrsnosti u svim aspektima svog poslovanja.

3.3. SWOT analiza/TOWS matrica

Sučeljavanje snaga i slabosti (SW) s vanjskim prilikama i prijetnjama (OT) moguće je izvršiti upotrebom SWOT analize koja integrira rezultate:

1. Analize RFBiH (S, prvo slovo engleske riječi *strengths*—vlastite snage—i W, prvo slovo engleske riječi *weaknesses*—vlastite slabosti);
2. Analize eksternog okruženja (O, prvo slovo engleske riječi *opportunities*—vanjske prilike—i T, prvo slovo engleske riječi *threats*—vanjske prijetnje).

Polazeći od djelokruga rada RFBiH izvršena je analiza okruženja i analiza RFBiH kroz interaktivnu radionicu koju su vodili konsultanti slijedeći odgovarajući metodološki okvir SWOT analize.

SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Dugogodišnja tradicija i stabilno poslovanje • Banka od općedruštvenog značaja sa misijom koja nas izdvaja od drugih • Uspješno upravljanje i administriranje Garancijskim fondom FBiH, projektima Vlade FBiH, projektima Svjetske banke itd. • Poslovanje bez primarnog cilja ostvarivanja dobiti • Povoljni uslovi kreditiranja uz fiksne kamatne stope i pružanje podrške klijentima u kriznim/vanrednim situacijama, a kada komercijalne banke izbjegavaju kreditiranje (npr. održavanje likvidnosti i sl.) • Transparentnost <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dobna struktura zaposlenih i „uska grla“ u određenim sektorima • Nedovoljno kapacitetsko jačanje Banke od strane Vlade FBiH • Informacione tehnologije u Banci • Udio na bankarskom tržištu • Nemogućnost pregovaranja oko uvjeta kreditiranja za razliku od poslovnih banaka • Sporija realizacija kreditnih zahtjeva u odnosu na komercijalne banke • Rizik velikih izloženosti • Visok nivo NPL-a • Odavanje poslovnih tajni i plasiranje dezinformacija <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">2</p>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Rast referentne kamatne stope • Rast kamatnih stopa po depozitima u komercijalnim bankama • Razvoj alternativnih izvora finansiranja (programi Svjetske banke, EU, EBRD-a i dr.) • Strategija razvoja FBiH • Fokus na digitalizaciji i razvoju IT sektora • Provedba Akcionog plana za provedbu Sofijske deklaracije, proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora, projekti energetske efikasnosti javnog sektora uspostava ESCO (usporedivog) modela finansiranja rast izvoza • Ulaganja s ciljem smanjenja utjecaja uvođenja CBAM ili podrška uvođenju EU (usporedivog) ETS mehanizma <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komercijalne banke ulaze u segment SME sa otvorenim pregovaračkim pristupom • Negativno ukupno makroekonomsko/političko okruženje • Negativna politička situacija u državi • Negativna politička situacija u FBiH koja se reflektuje na korporativno upravljanje Bankom • Recesija, inflacija • Nove finansijske krize • Smanjena investicijska i kreditna aktivnost • Stepenn rizika države • Nedovoljno kapacitetsko jačanje Banke od strane Vlade FBiH • Regulatorni okvir neprimjenjiv za Banku • Opasnost od kibernetičkih napada <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">4</p>

SWOT analiza omogućava utvrđivanje strateškog fokusa primjenom TOWS matrice potencirajući „šta mora biti urađeno sada da bi se ‚uhvatila budućnost‘“. Primjenom TOWS matrice mogu se identificirati četiri moguća fokusa, četiri moguća pristupa izboru strateškog fokusa SO (strateški fokus je na razvijanju i usmjeravanju vlastitih snaga u pravcu iskorštavanja vanjskih prilika), WO (strateški fokus veže se za prevazilaženje vlastitih slabosti: ublažiti ili neutralizirati slabosti u svrhu boljih iskorištavanja vanjskih prilika), ST (strateški fokus je na upotrebi snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili da bi se one izbjegle) i WT (strateški fokus je na smanjenje obima poslovanja). Analizirajući rezultate radionice pored usvajanja liste vanjskih prilika (O) i prijetnji (T), te sopstvenih snaga (S) i slabosti (W) primjenom TOWS matrice odabran je budući strateški fokus RBFBiH. RBFBiH će slijediti WO strategiju, MINI-MAXI, odnosno razvojnu strategiju u okviru koje će se djelovati na liniji prevazilaženja sopstvenih slabosti koristeći pogodnosti koje leže u okruženju kroz vanjske prilike.

3.4. Sažetak situacione analize

Sukladno članu 11. Uredbe sačinjen je sažetak situacione analize kao sastavni dio strateškog dokumenta. U nastavku su prikazani glavni konstrukti provedene situacione analize.

Analiza okruženja uključuje:

- 1. PESTLE analizu**
- 2. Analizu interesno-utjecajnih skupina**
- 3. Analizu bankarskog sektora**
 - 3.1. Kreditni plasmani
 - 3.2. Kreditna izloženost
- 4. Analizu pozicije na bankarskom tržištu**

Analiza RFBiH uključuje:

- 1. Analizu kapitala**
- 2. Analizu podrške klijentima**
 - 2.1. Depoziti
 - 2.2. Krediti
 - 2.3. Izloženost riziku
- 3. Analizu uspješnosti poslovanja**
 - 3.1. Struktura prihoda
 - 3.2. Kamatne stope
- 4. BEX analizu**

SWOT analiza/TOWS matrica

		ANALIZA RFBiH	
		Vlastite snage	Vlastite slabosti
ANALIZA OKRUŽENJA	Vanjske prilike	<p>MAXI—MAXI SO</p> <p>Najuspješniji fokus</p> <p>Upotreba snaga da bi se iskoristile prilike</p>	<p>MINI—MAXI WO</p> <p>Razvojni tokus</p> <p>Minimiziranje slabosti da bi se iskoristile prilike</p>
	Vanjske prijetnje	<p>MAXI—MINI ST</p> <p>Standardni fokus</p> <p>Upotreba snaga da bi se izbjegle prijetnje</p>	<p>MINI—MINI WT</p> <p>Najlošiji fokus</p> <p>Reduciranje poslovanja da bi se promijenila niša</p>

TOWS matrica je zapravo SWOT analiza u koju je uključen fokus ideje kojima se želi poboljšati položaj na tržištu. Ona ne sagledava situaciju samo kroz vlastite snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje, već prikazuje i četiri okvira za stvaranje strateškog fokusa koji garantuje uspjeh na tržištu. Izrada TOWS matrice metodološki prati izradu ranije spomenute SWOT analize. Samo je potrebno sljedeću tabelu popniti rezultatima SWOT analize nakon čega se otvara prostor za kombinaciju različitih strateških fokusa koji omogućava TOWS matrica. Zbog toga TOWS matrica predstavlja svojevrsnu nadogradnju SWOT analize.

Dakle, strateški fokus RFBiH je WO. Istovremeno fokus će biti na balansiranju i optimiziranju korištenja postojećih resursa RFBiH uz proaktivno animiranje resursa i sposobnosti Vlade FBiH.

4. Vizija razvoja

Vizija razvoja RBF BiH predstavlja sažetu izjavu koja reflektira zajednički fokusiranu predodžbu neke buduće promjene kojoj strategija razvoja mora doprinijeti. Kao takva, vizija razvoja RBF BiH zasnovana je na zaključcima situacione analize, te sukladno Uredbi kao takva predstavlja osnov za određivanje budućih strateških ciljeva. Artikulirana vizija, vidjet će se vrlo brzo, ishodšte je i odredište poslovanja RBF BiH koje u potpunosti opredjeljuje sve preostale korake procesa cjelovitog strateškog planiranja koji slijedi. Prilikom oblikovanja vizije razvoja korišten je Collins—Porrasov pristup koji viziju tretira na cjelovit način kroz određenje, s jedne strane, „šta jesmo“ (ključna ideologija: ključne vrijednosti s artikulacijom jasne svrhe postojanja), te, s druge, „čemu težimo“. I upravo artikulirana vizija s jasnim određenjem šta je svrha, na kojim se vrijednostima počiva i kojem izazovu se teži u potpunosti opredjeljuje sve preostale aspekte strateške platforme.

Vizija razvoja

Ključne vrijednosti

- Zakonitost i transparentnost
- Orijentiranost na klijente
- Društvena odgovornost i doprinos zajednici
- Profesionalnost i stručnost
- Posvećenost i pouzdanost
- Inovativnost

Strateški izazovi

- Stalno jačanje ljudskih, finansijskih, tehnoloških i drugih kapaciteta s ciljem unapređenja obima ponude i kvaliteta usluge
- Postati siguran i pouzdan partner Vlade Federacije BiH i svim ostalim mnogobrojnim interesnim skupinama doprinoseći jačanju društveno—ekonomskog razvoja FBiH
- Postati ključni faktor u provođenju vladine (Vlada Federacije BiH) ekonomske politike i ostvarivanju strateških ciljeva definiranih Strategijom razvoja Federacije BiH
- Strateški i proaktivno djelovati s ciljem unapređenja društvenog i poslovnog ambijenta Federacije BiH
- Izgrađivati i jačati reputacijski imidž kod naših klijenata kroz profesionalno i transparentno djelovanje
- Stvarati preduvjete za veću apsorpciju EU fondova
- Kontinuirano pružati podršku poduzetnicima, mikro, malim i srednjim biznisima uključujući i proces njihove digitalne transformacije
- Doprinositi jačanju konkurentnosti i izvoznog potencijala poslovnih subjekata na području Federacije BiH
- Poticati energetske efikasnost, zaštitu okoliša i principe „zelene ekonomije“ i „ekologizacije“

MISIJA—svrha

Podrška sistemskom, održivom i ravnomjernom društveno—ekonomskom razvoju Federacije BiH u skladu s njenim strateškim ciljevima kroz pružanje povoljnih kreditnih aranžmana širokoj lepezi različitih klijenata.

Ko smo mi—širi opis

Mi smo Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine vrijednosno utemeljeni na zakonitom, transparentnom i društveno odgovornom poslovanju. U svemu što radimo mi smo profesionalni, stručni, posvećeni, pouzdani i inovativni.

U skladu s našom misijom mi smo ključni partner Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u provođenju i ostvarenju vladinih strateških ciljeva definiranih Strategijom razvoja Federacije Bosne i Hercegovine. U ostvarenju naše misije kao pouzdan i posvećen partner proaktivno komuniciramo sa širokom lepezom naših klijenata i sa ostalim interesnim grupama u svim sferama društveno—ekonomskog života u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Kontinuirano unapređujući poslovni ambijent pružamo podršku i svim poslovnim subjektima na području Federacije Bosne i Hercegovine doprinoseći jačanju njihove konkurentnosti i izvoznog potencijala podržavajući digitalizaciju poslovanja, energetske efikasnost i sve nove i potvrđene trendove koje neminovno donosi civilizacijski razvoj. U konačnici, svojim djelovanjem doprinosimo cjelokupnoj zajednici i kroz stvaranje pretpostavki za unapređenje kvaliteta života svih stanovnika Bosne i Hercegovine.

5. Strateška mapa, strateški ciljevi i indikatori

Kao što je i u uvodnom dijelu naznačeno *one—page* prikaza strateške platforme koncept podrazumijeva da se polazeći od oblikovane vizije i prepoznatih strateških izazova u prvom koraku identificiraju strateški ciljevi i prioritete (strateška mapa), te da se u drugom, ključnom koraku definiraju ključni pokazatelji uspjeha (engl. *Key Performance Indicators—KPI*), odnosno da se ustroji set indikatora putem kojih se sagledava uspješnost rada RFBiH. Dakle, usaglašeno je da će se Strateška platforma predočiti u formi *one—page* prikaza koji sadrži:

1. Stratešku mapu;

2. Strateške ciljeve, prioritete i indikatore.

5.1. Strateška mapa

Kako bi se adekvatno riješio problem nedovoljnog razumijevanja strategije pronađeno je određeno rješenje, ranije spomenuta strateška mapa, koja slikovito pojašnjava svim zainteresovanim kako su njihovi ciljevi povezani sa strategijom. Nakon što se utvrde strateški ciljevi postoji mogućnost njihovog povezivanja putem uzročno-posljedičnih odnosa koje prikazujemo pomoću strateške mape.

Vizuelni prikaz kauzalnih odnosa među ciljevima na strateškoj mapi široko je prihvaćen i predstavlja polaznu osnovu svih projekata koji slijede nakon usvajanja strateške platforme. Zsigurno je teško istovremeno upravljati realizacijom od 12 do 24 cilja koliko ih sadrži jedna strateška mapa zbog toga što ciljevi mogu biti međusobno povezani. Ona stoga srodne ciljeve grupira unutar četiri do šest strateških perspektiva koje putem uzročno—posljedičnog odnosa pojašnjavaju način na koji svaka od perspektiva doprinosi povećanju i rastu ukupne vrijednosti preduzeća. Tako, naprimjer, zaposleni trebaju inovirati određene kompetencije (perspektiva učenja i rasta) i izgraditi prave strateške sposobnosti, te povećati efikasnost (perspektiva internog procesa), kako bi isporučili specifičnu vrijednost kupcima (perspektiva kupca) koja će, tako, doprinijeti povećanju vrijednosti za vlasnike (finansijska perspektiva).

Slijedeći predočenu logiku BSC koncepta, a polazeći od RFBiH kao neprofitne organizacije, njene misije i prepoznatih strateških izazova odabrano je sljedećih pet BSC perspektiva: **finansijska perspektiva, perspektiva učenja i rasta, perspektiva internih procesa, perspektiva interesnih skupina i klijenata i perspektiva misije**. Logika odabranih perspektiva slijedi logičan uzročno-posljedični lanac koji predstavlja osnov za identifikaciju pet ciljeva i 12 prioriteta.

Strateška mapa

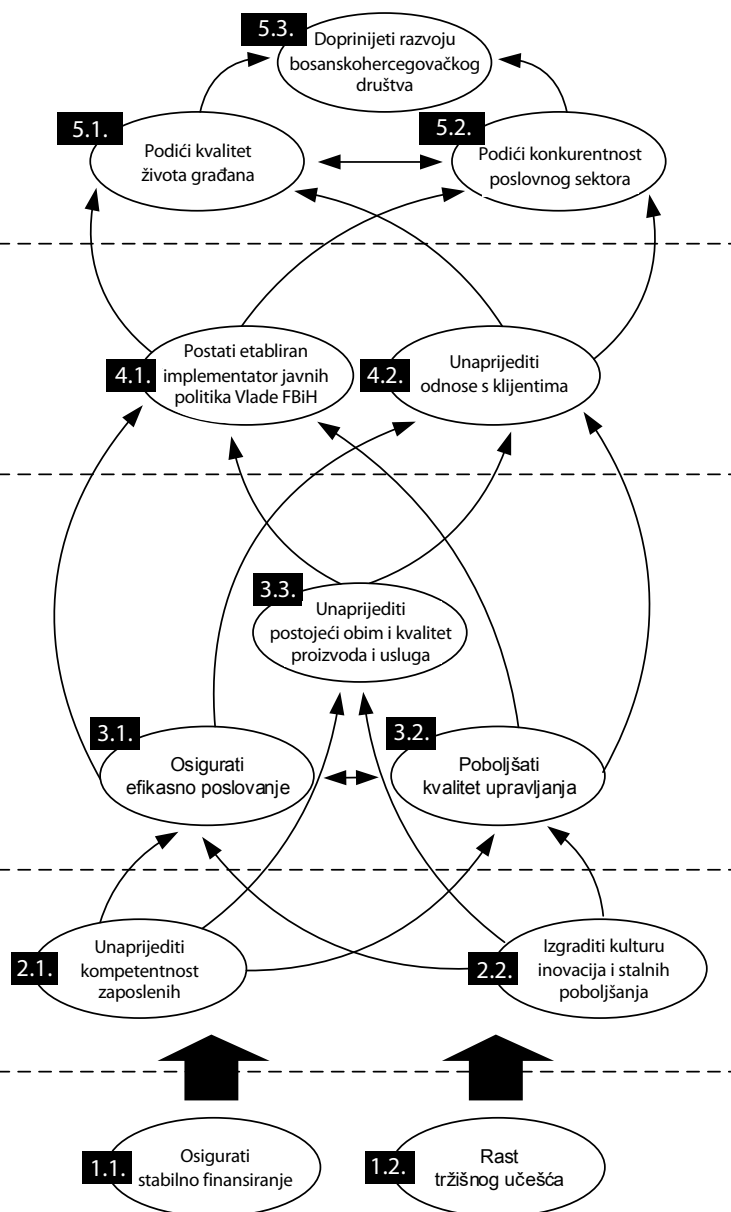
Strateški cilj: 5. Puna posvećenost ostvarenju misije u Perspektivi misije

Strateški cilj: 4. Djelovati u skladu s potrebama klijenata i interesnih skupina u Perspektivi interesnih skupina i klijenata

Strateški cilj: 3. Unaprijediti interne procese u Perspektivi internih procesa

Strateški cilj: 2. Kontinuirana predanost učenju i rastu u Perspektivi učenja i rasta

Strateški cilj: 1. Očuvati adekvatnost kapitala u Finansijskoj perspektivi



Kako je prikazano na slici, strateška mapa RBFBiH opisuje proces stvaranja vrijednosti putem niza uzročno—posljedičnih veza između pet strateških ciljeva i 12 prioriteta raspoređenih unutar pet perspektiva. Konačni cilj predstavlja razvoj bosanskohercegovačkog društva, odnosno, povećanje bruto društvenog proizvoda. Nadalje, RBFBiH vrijednost stvara osiguravanjem potrebnih finansija što predstavlja pretpostavke za kontinuirano učenje i razvoj koje osigurava efikasniji odgovor na zahtjeve interesnih skupina i klijenata doprinoseći time ostvarenju sopstvene misije, istovremeno doprinoseći ekonomskom prosperitetu Bosne i Hercegovine. Dakle, kao što je moguće vidjeti strateška mapa predstavlja grafički prikaz kritičnih ciljeva koji se moraju uraditi dobro u svih pet perspektiva kroz jednostavne i razumljive elemente svake od aktivnosti koje RBFBiH nastoji preduzeti. Nakon toga ciljevi se stavljaju u „koordinatni sistem“ koji se sastoji pet perspektiva što prikazuje slika lijevo. Strateška mapa je alat koji se koristi za vizualno prikazivanje strateških ciljeva i veza između njih u RBFBiH. Ona pomaže u razumijevanju kako različiti elementi doprinose postizanju konačnih ciljeva. Strateška mapa obično ima oblik grafikona ili dijagrama koji prikazuje ključne komponente strategije. Ona pomaže u usklađivanju različitih dijelova RBFBiH, odjela i timova prema zajedničkim ciljevima. U strateškoj mapi obično su prikazani različiti aspekti poslovanja, kao što su finansijski rezultati, učenje i rast zaposlenika, unapređivanje internih procesa, djelovanje u skladu s potrebama klijenata i interesnih skupina te ostvarenja misije. Ovi aspekti su povezani putem uzročno-posljedičnih veza, koje ilustriraju kako postizanje jednog strateškog cilja utječe na ostvarivanje drugih. Kroz stratešku mapu, RBFBiH može jasno identificirati ključne inicijative, prioritete i resurse koji su potrebni za postizanje željenih rezultata. Ova vizualna prezentacija olakšava fokusiranje na prioritete, donošenje odluka i praćenje napretka u postizanju strateških ciljeva. Danas postoje jako dobri softverski alati koji na osnovu glavnih elemenata pojedinih perspektiva Balanced Scorecard alata i njima pridruženih veza automatski iscrtavaju stratešku mapu na jednom listu papira. Načini predstavljanja strateške mape znatno su različiti u zavisnosti od toga kakve preferencije grafičkog predstavljanja uprava ima.

5.2. Strateški ciljevi, prioriteti i indikatori

Strateška mapa se najefikasnije implementira pomoću konceptualnog okvira koji se naziva Balanced Scorecard. Jasni ciljevi, prioriteti i njihovi pokazatelji osnova su za identificiranje polaznih i ciljanih vrijednosti. Identificirane ciljane vrijednosti se detaljno razbijaju na strateške projekte koji predstavljaju suštinu druge faze ovog projekta. Inicijative se realiziraju preko akcija zaposlenih koji svoje personalne ciljeve formuliraju upravo na osnovu inicijativa. Putem ovih kauzalnih veza obezbjeđuje se prevođenje misije u konkretne strateške rezultate RBFBiH unutar zadatakom vremenskog okvira. Dakle, strateška mapa i Balanced Scorecard pomažu da se detaljnije razjasni vizija i strategija i da se strategija prevede u konkretne akcije koje mogu doprinijeti ostvarenju poželjnog rezultata. U nastavku je dat prikaz pet ključnih strateških ciljeva, 12 prioriteta i 16 indikatora pri čemu svaki sadrži iskaz o ciljevima koji detaljno pojašnjavaju prioritete, zatim definiraju pokazatelje, njihove polazne i ciljane vrijednosti te kratko opisuje način validiranja vrijednosti.

Pregled strateških ciljeva, prioriteta i indikatora

1.	STRATEŠKI CILJ: OČUVATI ADEKVATNOST KAPITALA		
1.1	PRIORITET: Osigurati stabilno finansiranje Pokazatelj: Regulatorne rezerve za kreditne gubitke (10% razine 3 kredita)	Polazna vrijednost (2022) 6,247' 163.615'	Ciljana vrijednost (2027) 47.345' 426.105'
Definicija pokazatelja: Udio datih plasmana u ukupnim plasmanima banaka na području Federacije BiH.			
Način validiranja vrijednosti: Revidirani finansijski izvještaji, Agencija za bankarstvo FBiH			
1.2	PRIORITET: Rast tržišnog učešća Pokazatelj: Tržišno učešće u bankarskom sektoru u FBiH (%)	Polazna vrijednost (2022) 3.43%	Ciljana vrijednost (2027) 5.00%
Definicija: Statutarne rezerve odražavaju nivo plasmana opredijeljenih na trećoj razini kreditnih gubitaka.			
Način validiranja vrijednosti: Revidirani finansijski izvještaji			

2.

STRATEŠKI CILJ: KONTINUIRANA PREDANOST UČENJU I RASTU

2.1

PRIORITET: Unaprijediti kompetentnost zaposlenih**Pokazatelj: Broj eksternih edukacije po uposleniku**Polazna
vrijednost (2022)

0.44

Ciljana
vrijednost (2027)

1

Definicija: Broj sati organizovane edukacije u toku godine kao prosjek ukupnog broja sati u odnosu na broj ključnih uposlenika u indeksu.

Način validiranja vrijednosti: xxx

2.2

PRIORITET: Izgraditi kulturu inovacija i stalnih poboljšanja**Pokazatelj: Broj pokrenutih inicijativa po uposleniku**Polazna
vrijednost (2022)

n/a

Ciljana
vrijednost (2027)

xxx

Definicija: Proces stvaranja novih finansijskih ili investicijskih proizvoda, usluga ili procesa (promjene mogu uključivati ažuriranu tehnologiju, upravljanje rizikom, prijenos rizika, stvaranje kredita i kapitala i druge inovacije)

Broj zvanično pokrenutih inovacija po uposleniku (sektoru) u toku godine

Način validiranja vrijednost: xxx

3.

STRATEŠKI CILJ: UNAPRIJEDITI INTERNE PROCESSE

3.1

PRIORITET: Osigurati efikasno poslovanje**Pokazatelj: Period realizacije kreditnog zahtjeva (broj dana)**Polazna
vrijednost (2022)

54/73

Ciljana
vrijednost (2027)

30/35

Definicija: Broj sati organizovane edukacije u toku godine kao prosjek ukupnog broja sati u odnosu na broj ključnih uposlenika u indeksu.

Način validiranja vrijednosti: xxx

3.2	PRIORITET: Poboljšati kvalitet upravljanja Pokazatelj: Business Excellence Index (BEX)	Polazna vrijednost (2022) 1,95	Ciljana vrijednost (2027) 2,30
------------	---	--	--

$BEX = 0,38 eX_1 + 0,57 eX_2 + 0,15 eX_3 + 0,31 eX_4$

BUSINESS EXCELLENCE = 1,01—2,00 DOBRO

Napomena: BEX index manji od 0 stanje loše. BEX index između 0 i 1 trebaju unapređenja. Index veći od 1 dobro stanje.

3.3	PRIORITET: Unaprijediti kvalitet i obim usluga Pokazatelj: Rast kreditnog portfolija Pokazatelj: Broj kreditnih zahtjeva	Polazna vrijednost (2022) 273.197' 122	Ciljana vrijednost (2027) 484.561' 200
------------	---	---	---

Definicija: Dati krediti i potraživanja od komitenata

Način validiranja vrijednosti: Revidirani finansijski izvještaji

Definicija: Broj kreditnih zahtjeva

Način validiranja vrijednosti: xxx

4. STRATEŠKI CILJ: DJELOVATI U SKLADU S POTREBAMA KLIJENATA I INTERESNIH SKUPINA

4.1	PRIORITET: Postati etabliran implementator javnih politika Vlade FBiH Pokazatelj: Broj realiziranih javnih politika u Federaciji BiH	Polazna vrijednost (2022) 1,95	Ciljana vrijednost (2027) 2,30
------------	---	--	--

Definicija: Inicirana javna politika federalnih ministarstava u kojoj je Razvojna Banka Federacije BiH jedan od nosilaca aktivnosti, u domenu svoje nadležnosti. Razvojni parametri javnih politika se prate na razini klijenta Razvojne Banke Federacije BiH.

Način validiranja: potpisani Sporazumi sa federalnim ministarstvima, kantonalnim vladama, jedinicama lokalne samouprave

4.2	PRIORITET: Unaprijediti odnose s klijentima	Polazna vrijednost (2022) n/a xxx xxx	Ciljana vrijednost (2027) n/a xxx 95%
	Pokazatelj: Nivo zadovoljstva klijenata		
	Pokazatelj: Rejting korporativnog upravljanja		
	Pokazatelj: % uvažanih u odnosu na broj prigovora		

Definicija: Nivo zadovoljstva klijenata

Način validiranja: xxx (Potrebno razviti metodologiju za procjenu nivoa zadovoljstva klijenta)

Definicija: Rejting korporativnog upravljanja

Način validiranja: Izračun

Kriteriji	Broj kriterija	Udio u ocjeni
Posvećenost principima korporativnog upravljanja i društvena odgovornost	7	15%
Skupština dioničara	9	15%
Nadzorni odbor	7	10%
Uprava	9	20%
Revizija i mehanizmi interne kontrole	5	10%
Transparentnost poslovanja	9	30%
Ukupno	45	100%

Definicija: % uvažanih u odnosu na podnesene prigovore, procentualni iznos uvažanih prigovora klijenata u odnosu na ukupan broj zaprimljenih prigovora

Način validiranja: xxx

5. STRATEŠKI CILJ: PUNA POSVEĆENOST OSTVARENJU MISIJE

5.1	PRIORITET: Podići kvaliteta života građana	Polazna vrijednost (2022) 80 (22.3% SAD)	Ciljana vrijednost (2027) 75 (30.0% SAD)
	Pokazatelj: Purchasing power parity rank (2022:80)		

Definicija: Dohodak i paritet kupovne moći BiH. Kupovna moć temeljeno na raspoloživom dohotku kućanstva (bruto dohodak svih članova kućanstva umanjeno za plaćene transfere dohotka, socijalne doprinose i poreze), deflacijom indeksom potrošačkih cijena. Kompozicija pokazatelja: a) Raspoloživi dohodak per capita; b) Cijene u domaćoj valuti.

Način validacije: <https://www.worlddata.info/europe/bosnia-and-herzegovina/index.php/>

5.2	PRIORITET: Podići konkurentnosti poslovnog sektora Pokazatelj: World Competitiveness Ranking	Polazna vrijednost (2022) 54.73	Ciljana vrijednost (2027) 60.00
-----	---	---	---

Definicija: WCR Indeks i pozicija BiH. **Kompozicija pokazatelja:** Institucije. Odgovarajuća infrastruktura. Stabilan makroekonomski okvir. Dobro zdravlje i osnovno obrazovanje. Visoko obrazovanje i obuka. Učinkovita tržišta robe. Učinkovita tržišta rada. Razvijena finansijska tržišta. Sposobnost korištenja postojeće tehnologije. Veličina tržišta—i domaće i međunarodno. Proizvodnja nove i drugačije robe najsofisticiranijim proizvodnim procesima. Inovacija

Način validacije: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>

5.3	PRIORITET: Doprinijeti razvoju bosanskohercegovačkog društva Pokazatelj: Human Development Index	Polazna vrijednost (2022) 0.780	Ciljana vrijednost (2027) 0.810
-----	---	---	---

Definicija: BiH HDI. **Kompozicija pokazatelja:** Dug i zdrav život (očekivano pri rođenju), Znanje (očekivane godine školovanja, prosječno trajanje školovanja), Dostojan životni standard (GNI per capita)

Način validiranja: <https://www.statista.com/statistics/880460/human-development-index-of-bosnia/>

6. Zaključak

Strateška platforma predstavlja rezultat prve faze izrade cjelovitog dokumenta pod nazivom „Strateški plan Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine za period 2023—2027.“. Radi lakšeg razumijevanja Strateška platforma predočena je i u formatu jedne stranice (Strateška platforma—velika slika), slijedeći BSC logiku (polazeći od misije, grafički prikaz strateške mape, strateških ciljeva, prioriteta i indikatora).

Strateška platforma svojim sadržajem predstavlja refleksiju stanja varijabli koje opredjeljuju elemente okruženja RBFBiH, na jednoj i procjenu kapaciteta RBFBiH, na drugoj strani. Samim tim, ovaj dokument, svojom strukturom i metodološkim okvirom, predstavlja osnovu za identifikaciju ključnih projekata RBFBiH.

Slijedeći logiku strateškog planiranja **nakon usvajanja i verifikacije Strateške platforme, na način kako to predviđa Uredba o izradi strateških dokumenta u Federaciji BiH (30 dana objava na web-stranici Razvojne banke, dijalog sa svim relevantnim interesnim skupinama, ...), pristupit će se njenoj punoj operacionalizaciji kroz realizaciju druge faze projekta.** Kao što je i ranije naznačeno, rok za izradu cjelovitog Strateškog plana (Strateškog dokumenta) je kraj 10. mjeseca o. g.

Literatura

Knjige

Belak, V., Kulović, Dž., Mekić, E. (2022). **Balanced Scorecard s primjerima u Excelu**. Perfecta. Sarajevo

Šunje A. (2008). **Top-menadžer: vizionar i strateg**. Tirada. Sarajevo

Šunje A., Kurtić, E., Veselinović, Lj. (2020). **Anatomija biznisa: od namjere do uspjeha**. Ekonomski institut i Ekonomski fakultet. Sarajevo

Članci

Collins, J., Porras, J. (1996). **Building Your Company's Vision**. Harvard Business Review

Kaplan, R., Norton, D. (1996). **Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review

Kaplan, R., Norton, D. (2000). **Having Trouble with Your Strategy?—Then Map It**. Harvard Business Review

Publikacije

Priručnik za strateško planiranje (2008). Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine

Strateški okvir razvoja i poslovanja Razvojne banke Federacije BiH za period 2017—2020 godine—prijedlog (2016). Razvojna banka Federacije BiH

Uredba o izradi strateških dokumenta u Federaciji Bosne i Hercegovine, Službene novine Federacije BiH, br. 1/94, 8/95, 58/2, 19/03, 2/06 i 8/06

Uredba o načinu finansiranja i upravljanja Garancijskim fondom, Službene novine FBiH, br. 44/20.

Zakona o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica, Službene novine FBiH, br. 28/20.

Internet

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/> (pristupljeno: april, 2023)

<https://www.statista.com/statistics/880460/human-development-index-of-bosnia/> (pristupljeno: april, 2023)

<https://www.worlddata.info/europe/bosnia-and-herzegovina/index.php/> (pristupljeno: april, 2023)

<https://rbfbih.ba/nove-kreditne-linije-strategija-razvoja-fbih-2021-2027/> (pristupljeno: april, 2023)

www.rfbih.ba

Igmanska 1

71000, Sarajevo, BiH

telefon: ++ 387 33 724-900

info@rbfbi.ba

© Sva prava pridržana.

Niti jedan dio ove publikacije ne može biti korišten u bilo kojem obliku bez prethodne saglasnosti Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine.