

Vjekoslav Domljan

ANALIZA MODELA FINANSIRANJA – FOND ZA  
OBRTNA SREDSTVA

Mostar, februar 2014.

„...niti jedna kreditna zadruga bilo gdje u svijetu nije bila potpomognuta kapitalom od strane države zbog finansijske krize i sve su ostale dobro kapitalizirane.“ (World Council of Credit Unions)

Popis češće korištenih kratica .....	4
Predgovor .....	5
Uvod.....	6
NEADEKVATAN PRISTUP KAPITALU OD STRANE MMSP .....	7
INSTITUCIJE I VRSTE FINANSIRANJA MMSP .....	8
Institucije i vrste finansiranja MMSP u zemljama s visokim dohotkom .....	8
Institucije i vrste finansiranja MMSP u zemljama s niskim i srednjim dohotkom .....	9
Opći pogled na institucije i vrste finansiranja MMSP .....	9
Institucije i vrste finansiranja obrtnog kapitala MMSP .....	14
FINANSIJSKE ZADRUGE.....	15
Uzajamno garantiranje.....	15
U vlastitim rukama .....	16
PRIJEDLOZI MODELA OLAKŠAVANJA PRISTUPA KAPITALU MMSP.....	19
PRVI KORAK: Zadružni fond za obrtna sredstva.....	20
Načela pozajmljivanja od važnosti za održivost ZFOS .....	20
Utemeljenje ZFOS .....	22
Organi ZFOS .....	23
Ključni aspekti funkcioniranja ZFOS .....	24
DRUGI KORAK: Liga ZFOS.....	26
TREĆI KORAK: Zadružna banka.....	27
Profil Zadružne banke .....	27
Formalno-pravna pravila osnivanja Zadružne banke - Zakon.....	28
Formalno-pravna pravila osnivanja Zadružne banke - Uputstvo FBA.....	28
Ugovor o osnivanju ZB.....	29
Nacrt Statuta ZB .....	30
Podaci o kvalifikacijama i iskustvu kandidata za članove nadzornog odbora i uprave ZB	30
Izjave o osnivačkom (dioničkom) kapitalu ZB .....	32
Plan i projekcije poslovanja ZB.....	33
Popis osnivača sa dokazima o njihovom bonitetu .....	35
Literatura.....	36

---

---

## POPIS ČEŠĆE KORIŠTENIH SKRAĆENICA

---

<b>Skraćenica</b>	<b>Značenje</b>
<b>AECM</b>	European Association of Mutual Guarantee Societies (Europsko udruženje družbi zajedničkog garantiranja)
<b>DZG</b>	Družba zajedničkog garantiranja
<b>FBA</b>	Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine
<b>FU</b>	Finansijska udruga
<b>GS</b>	Garancijska shema
<b>IUG</b>	Institucija uzajamnog garantiranja
<b>MMSP</b>	Mikro, mala i srednja poduzeća
<b>FZ</b>	Zadružni fond
<b>ZFOS</b>	Zadružna fond za obrtna sredstva
<b>FZ</b>	Finansijska zadruga
<b>ZB</b>	Zadružna banka

## PREDGOVOR

---

Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća (MMSP) ostvaruje 57 % ukupne zaposlenosti i više od polovice bruto domaćeg proizvoda (BDP) u zemljama s visokim dohotkom. No, takav doprinos u ostalim zemljama tek treba da se ostvari. U njima MMSP ostvaruju 18% zaposlenosti i 16 % BDP (Ayyagari, Beck, and Demirguch-Kunt, 2003), a jedan od ključnih razloga tome je slab pristup kapitalu.

U sklopu provođenja analize modela finansiranja MMSP u Bosni i Hercegovini (BiH) održane su dvije radionice na kojima je razmatrana problematika finansiranja obrtnih sredstava MMSP i naznačena mogućnost uspostave fonda za obrtna sredstava kao moguće rješenje.

MMSP u BiH posebice navode problem finansiranja obrtnog kapitala, tj. finansijskog premoštenja jaza između nabave repromaterijala i usluge s jedne strane i ostvarivanja prihoda s druge strane, pošto imaju otežan pristup bankovnom finansiranju, a nemaju mogućnosti korištenja sredstava drugih, nebankarskih institucija čijim posredovanjem bi se problem mogao ublažiti, ako ne riješiti.

Tako je 18.01.2014. u Udruženju LiNK Mostar u sklopu realizacije projekta *Koalicija za jači glas male privrede* održan sastanak fokus grupe na temu *Analiza modela finansiranja – fond za obrtna sredstva*. Naime, u zajedničkoj Platformi rada MMSP – zahtjevi i preporuke za poboljšanje poslovnog okruženja, koja je kreirana u sklopu projekta, jedan od zahtjeva poduzetnika je bio uspostavljanje fonda za obrtna sredstva. U skladu s tim, partnerske organizacije su pokrenule proceduru izrade *Analize modela finansiranja – fond za obrtna sredstva*.

Analiza ima za cilj identificirati aspekte utemeljenja i funkcionisanja fonda i dr. aktualna pitanja od značaja rad fonda. Fokus grupu je vodio prof. dr. Vjekoslav Domljan, koji je učesnicima predstavio modele uspostave Fonda, način funkcionisanja, te praktičan primjer uspostave Fonda. U radu fokus grupe učestvovali su predstavnici Ministarstva privrede HNK/Ž, predstavnici udruženja LiNK i UPIP Žepče, predstavnici Intera tehnološkog parka, te predstavnici MMSP sektora.

Projekat *Koalicija za jači glas male privrede* zajednički implementiraju Udruženje za poduzetništvo i posao LiNK Mostar, Nezavisni biro za razvoj – NBR Gradačac, Udruga poduzetnika i poslodavaca - UPIP Žepče, Centar za promociju lokalnog razvoja – PLOD Bihać, Udruženje drvoprerađivača – DRVO-PD Prijedor i COSPE Italija. Projekat finansira Europska unija kroz Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA 2012). Ukupna vrijednost projekta iznosi 261,105 EUR, od čega EU finansira 89.46% uz sufinansiranje partnera 10.54%.

Nadalje je 24.01.2014. u UPIP Žepče u sklopu projekta *Koalicija za jači glas male privrede* održan sastanak druge fokus grupe na temu *Analiza modela finansiranja – fond za obrtna sredstva*.

Moderator fokus grupe je bio prof. dr. Vjekoslav Domljan koji je prisutnim prezentirao konkretne primjere i aspekte osnivanja i funkcioniranja fonda. U radu fokus grupe u Žepču učestvovali su predstavnik obrtničke komore ZE-DO kantona, predstavnici Udruženja LiNK i UPIP Žepče i predstavnici MMSP sektora.

Učesnici u radu fokus grupe su dali svoje komentare i prijedloge na osnovu kojih je izrađena ova analiza.

## UVOD

---

Postoji dosta istraživanja fokusiranih na problematiku finansiranja MMSP od strane potražnje, dok je malo istraživanja o finansiranju MMSP fokusiranih na stranu ponude (Beck, Demirgüç-Kunt and Martínez Pería, 2008), pa je ova analiza izvjestan doprinos tome.

Banke su glavni izvor eksternog finansiranja MMSP neovisno od stepena razvijenosti zemlje. Duskora se smatralo da su u finansiranju MMSP posebno aktivne male banke zbog 'finansiranja poznanstava' tj. zbog prakticanja finansiranja zasnovanog na neformalnim informacijama kojima raspolažu službenici malih banaka kroz stalne i direktne osobne komunikacije s vlasnicima/operatorima MMSP.

No, najnovija istraživanja pokazuju da velike banke imaju komparativnu prednost u odnosu na male banke u finansiranju MMSP zbog objektiviziranih kontakata s MMSP (korištenja hard data) tj. vršenja pozajmljivanja zasnovanog na podacima o aktivima, faktoringu, lizingu, realnoj imovini, primjeni kreditnog skora i sl. (Beck, Demirgüç-Kunt and Martínez Pería, 2008).

Velik dio literature pokazuje da MMSP imaju problema u pristupu kapitalu radi informacijske asimetrije (Columba, Gambacorta and Mistrulli, 2009). Banke nemaju dovoljno informacija o MMSP, pa ne mogu pouzdano procijeniti rizike kojima su izloženi zbog kreditiranja MMSP. Jednostavno kazano, banke ne mogu pouzdano procijeniti stepen vjerovatnoće da će izvjesno MMSP biti u stanju vratiti kredit.

Banka ublažava informacijsku asimetriju uzimanjem kolaterala ili uspostavom čvršćih veza s MMSP. No, nova MMSP ne mogu osigurati kolateral niti imaju kreditnu reputaciju, pa im banke teško odobravaju kredit (Belke, 2013).

Nedostatak kolaterala - praktički pristupa kapitalu - nastoji se ublažiti uspostavom garancijskih shema, kojih u nekim zemljama uopće nema. World Bank je ustanovila da nepostojanje garancijskih shema za MMSP u tim zemljama smanjuje godišnji rast BDP za dva procentna poena (González et al, 2006).

MMSP u BiH mogu povećati mogućnost pozajmljivanja od banaka i drugih eksternih institucija formiranjem institucija uzajamnog garantiranja i odgovarajućih garancijskih shema. Time mogu smanjiti troškove svog finansiranja u odnosu na MMSP koja ostaju izvan institucija uzajamnog garantiranja.

Tome u prilog ide postojeća praksa, koja pokazuje da je stopa nevraćanja kredita kod finansijskih zadruga, koje predstavljaju vrstu institucije uzajamnog garantiranja, znatno niža nego kod banaka. Primjerice u SAD je dvostruko niža.

U razdobljima kriza finansijske zadruge djeluju bolje od banaka iz tri razloga, kako pokazuju američka i kanadska praksa, (Birchall and Hammond Ketilson, 2009):

- Ne zamrzavaju kreditnu aktivnost,
- Imaju manji porast kamatnih stopa i
- Stabilnije su zbog drugačijeg načina kapitaliziranosti i kreditnih praksa.

## NEADEKVATAN PRISTUP KAPITALU OD STRANE MMSP

---

## INSTITUCIJE I VRSTE FINANSIRANJA MMSP

---

Posebno ćemo prikazati institucije i forme finansiranja MMSP u zemaljama s visokim dohotkom i zemaljama s niskim i srednjim dohotkom. U prvoj skupini zemalja, koja se često (ali politički nekorektno) označava skupinom razvijenih zemalja, razvijena su tržišta, pa tako i finansijska tržišta i instrumenti finansiranja MMSP. U drugoj skupini zemalja, koja se često (i politički nekorektno) označava skupinom zemalja u razvoju nisu razvijena tržišta, pa tako ni finansijska tržišta, ni instrumenti finansiranja MMSP.

BiH je zemlja s višim srednjim dohotkom, i ona će, u slučaju adekvatnog razvoja u narednih 10-20 godina, postati zemlja visokog dohotka, te će, slijedeći EU put, težiti usvajanju finansijskih institucija i instrumenata aktualno korištenih u zemljama s visokim dohotkom, prvenstveno u zemljama članicama EU.

---

### INSTITUCIJE I VRSTE FINANSIRANJA MMSP U ZEMLJAMA S VISOKIM DOHOTKOM

---

U zemaljama s razvijenim tržištima i visokim dohotkom MMSP se suočavaju sa širokim spektrom izazova, među kojima je pristup kapitalu, jedan od njih. Primjerice, anketa koju je 2013. god. proveo Ipsos MORI (2013) pokazuje da je glavni problem MMSP u EU pronalaženje klijenata, a drugi pristup kapitalu.<sup>1</sup>

Eksterni izvori finansiranja MMSP u zemljama članicama EU su (Ipsos MORI, 2013):

- Odobreno prekoračenje bankovnog računa (koristi ga 39% MMSP)
- Lizing/factoring (35%)
- Komercijalni kredit (32%)
- Bankovni kredit (32%)
- Izdavanje dionica (5%).

Neovisno od veličine poduzeća (mikro, mala i srednja), MMSP iz zemalja članica EU (preciznije, 67% njih) smatra *bankovni kredit najpoželjnijim izvorom eksternog finansiranja*. Pri tome postoje izvjesne razlike u preferencijama među zemljama vezano za te preferencije, koje se kreću od 50 do 80 %, uz izuzeće Cipra i Rumunije. Ostali preferirani izvori eksternog finansiranja su komercijalni kredit, dobavljači, dioničari i drugi javni izvori. Svega 6 % MMSP preferira finansiranje izdavanjem vlasničkih vrijednosnih papira (Ipsos MORI, 2013).

Najrašireniji razlog zbog kojega se MMSP u Europi javljaju bankama za odobrenje prekoračenja računa (odobrenje minusa) i kredita je nedovoljnost internih finansijskih sredstava. Jedan manji broj MMSP se ne javlja bankama, pošto smatra da će biti odbijen. Iz skupine MMSP veća poduzeća se javljaju više za bankovni kredit, nego mikro poduzeća i manje brinu da će biti odbijena za kredit ili prekoračenje računa (Ipsos MORI, 2013).

Najčešći razlog uzimanja kredita u EU u razdoblju 2011-2013. su bili krediti za (Ipsos MORI, 2013):

- Zemljište, poslovni prostori, oprema ili vozila (44%) i
- Obrtni kapital (44%).

---

<sup>1</sup> Postoje velike razlike među zemljama članicama EU. One iz Južne Europe, bliže BiH (Cipar, Španija, Grčka, Hrvatska i Slovenija), imaju najviše poteškoća u pristupu finansijama, dok ih Austrija, Njemačka i Luksemburg imaju najmanje (Ipsos MORI, 2013).

Dakle, MMSP su uzimala bankovne kredite za obrtna sredstva u mjeri u kojoj su uzimala i kredite za osnova sredstva.

Bankovni krediti čine 85-87% kredita MMSP u EU u razdoblju 2011-2013. Preostalih 15% kredita odobrenih MMSP proističu iz nebankarskih finansijskih izvora (Ipsos MORI, 2013), preciznije od:

- Privatnih osoba (članova porodice i prijatelja) (5%) te
- Ostalih izvora (mikrofinansijske institucije i državni izvori) (9%).

Lizing/factoring je dopunski izvor finansiranja MMSP, koji se naročito javlja u zemljama članicama EU u kojima nisu dovoljno razvijeni sistem kolaterala i informacijska infrastruktura. Privlačnost im je u tome što nisu fokusirani na kreditnu povijest MMSP, niti na kolateral, nego na mogućnost stvaranja gotovine na osnovu poslovnih operacija. Posebno su prihvatljivi za poduzetnike koji nisu voljni založiti osobnu imovinu za osiguranje kredita.

Finansiranje putem izdavanja dionica je marginalan oblik finansiranja MMSP u zemljama članicama EU. Najviše se koristi kod MMSP izlistanih na burzi koja imaju velik promet (preko 50 mln eura) ili imaju status gazele<sup>2</sup> (Ipsos MORI, 2013).

---

## INSTITUCIJE I VRSTE FINANSIRANJA MMSP U ZEMLJAMA S NISKIM I SREDNJIM DOHOTKOM

---

### OPĆI POGLED NA INSTITUCIJE I VRSTE FINANSIRANJA MMSP

---

Prema globalnoj anketi MMSP, koje je provela World Bank u razdoblju 2006-2009, *bankovno finansiranje je najvažniji izvor eksternog finansiranja MMSP u zemljama s niskim i srednjim dohotkom*, kako za investicije, tako i za obrtni kapital (Kuntchev et al, 2012).

Dok u zemljama s niskim i srednjim dohotkom postoje relativno razvijene finansije za mikro poduzeća npr. mikrokreditne organizacije i za velika poduzeća npr. banke, *ne postoje finansije za srednja poduzeća* tj. ona s 10-249 zaposlenih, *koja tipično traže finansijska sredstva između 10,000 i 1.0 milion US\$, s 3-5 miliona US\$ kao plafonom* (Yago and Allen, 2014).

MMSP imaju poteškoća u mobiliziranju kapitala iz vanjskih izvora, za što je osnovni razlog nemogućnosti bankabilnog osiguranja kredita.

Prema istraživanjima World Bank, MMSP u zemljama sa srednjim i niskom dohotkom su, neovisno od regije svijeta, kreditno ograničenija (u cijelosti ili djelimično) nego velika poduzeća. Dok 30 % velikih poduzeća koristi bankovna sredstva, svega to čini 12 % malih poduzeća. Manje od 10 % tražnje za kreditima MMSP može zadovoljiti zahtjeve Basela II, koje banke često prakticiraju tako da traže 100 % kolaterala u likvidnoj aktivi, nekretninama i gotovinskim depozitima (Yago and Allen, 2014).

Relativno manje korištenje finansija iz vanjskih izvora, posebno bankovnih, MMSP u odnosu na velika poduzeća (Beck, Demirgüç-Kunt and Maksimovic, 2008) u literaturi se obično objašnjava sljedećim rezlozima:

1. Informacijska asimetrija (slaba informiranost eksternih finansijera, koji ne mogu lako razlikovati dobre od loših poduzeća/projekata niti kontrolirati adekvatnost korištenja kredita)

---

<sup>2</sup> Snažno rastuća MSP (mikro poduzeća su isključena po definiciji) su ona koja ostvaruju stopu rasta zaposlenosti ili prihoda preko 20 % u tri uzastopne godine - ako su pri tome mlađa od pet godina smatraju se gazelama.

2. Visok rizik (koji prati aktivnosti malog opsega, a takve su one od MMSP) i
3. Visoki transakcijski troškovi (koji prate finansiranje MMSP).

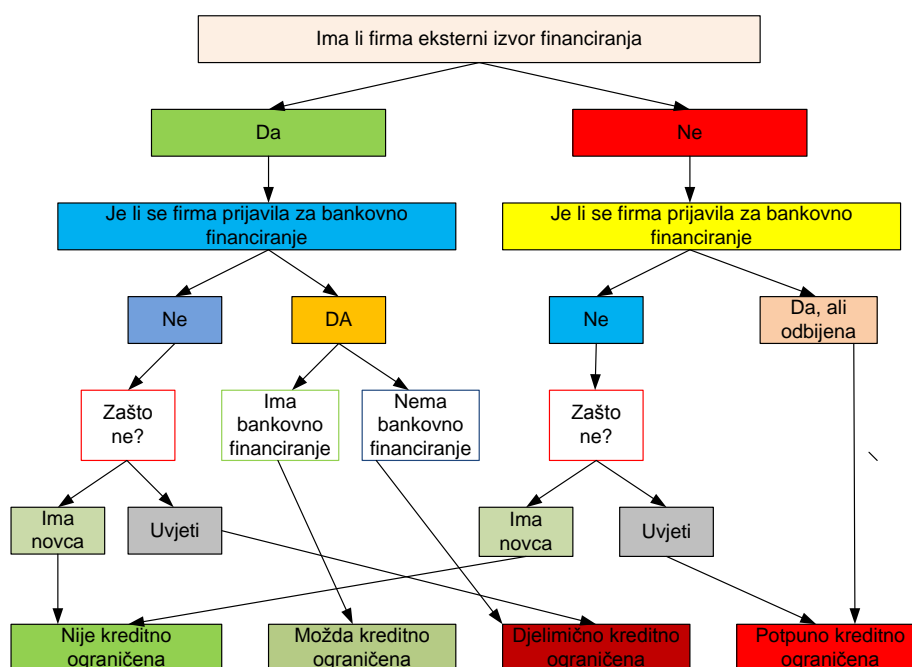
MMSP finansiraju svoj obrtni kapital i investicije uglavnom komercijalnim kreditima i neformalnim izvorima finansiranja (Kuntchev et al, 2012). Imajući u vidu da su Kumar, Rajan and Zingales (1999) ustanovili da je *finansijsko ograničenje određeno prosječnom veličinom poduzeća*, može se nedvojbeno kazati da postoji jasan uticaj finansija na MMSP.

No, dok veličina firme utiče na stepen kreditne ograničenosti MMSP, starost poduzeća ne utiče. Nadalje, MMSP (posebno ona koja su relativno srednja i relativno velika) koja uspješnije djeluju (mjereno veličinom produktivnosti rada) manje su kreditno ograničena. Također, u zemljama s visokim omjerom privatnog kredita u odnosu na BDP, MMSP su manje kreditno ograničena (Kuntchev et al, 2012).

Odnosna anketa MMSP World Bank, zasnovana na korištenju čvrstih podataka, i to jedinstvenih podataka na nivou firme, a ne percepcijama, svrstava MMSP poduzeća – u ovisnosti od veličine ograničenosti - u četiri osnovne skupine:

- Neograničena kreditom (nemaju odobrenih kredita ili im kredit ne treba)
- Možda ograničena kreditom (imaju odobrenih kredita, ali je teško ocijeniti kako na njih utiču kreditni uvjeti)
- Djelimično ograničena kreditom i
- Potpuno ograničena kreditom (nemaju odobrenih kredita ili se nisu uopće prijavila za kredit, ali ne zbog toga što imaju vlastitog kapitala, nego zbog oštrih kreditnih uvjeta i sličnih razloga).

Slika 1: Ograničenost kreditom MMSP



Izvor: adaptirano prema Kuntchev et al (2012).

Na osnovu slike 1 vidljivo je da postoje MMSP koja se (ne) prijavljuju za eksterno finansiranje. Neka MMSP se ne prijavljuju stoga što im novac iz eksternih izvora nije potreban ili što smatraju da su uvjeti eksternog finansiranja toliko restriktivni da ne mogu

dobiti kredit. U tim slučajevima radi se o MMSP koja nisu kreditno ograničena odnosno o MMSP koja su potpuno kreditno ograničena.

U tablici 1 prikazana su MMSP tranzicijskih zemalja (i u sklopu toga MMSP BiH) sa stanovišta načina svoje kreditne ograničenosti.

Tablica 1: Ograničenost pristupa kapitalu MMSP; tranzicijske zemlje, 2006-2009

Zemlja	Godina ankete	Nije kreditno ograničena	Možda kreditno ograničena	Djelimično kreditno ograničena	Potpuno kreditno ograničena
Albanija	2007	54.5	21.8	5.7	18
Armenija	2009	42.9	38.9	11.8	6.4
Azerbajdžan	2009	46.8	11.2	17.6	24.4
<b>BiH</b>	<b>2009</b>	<b>26.4</b>	<b>45.8</b>	<b>20.8</b>	<b>7</b>
Bugarska	2007	50.9	18	17.6	13.5
Hrvatska	2007	39.6	40.6	14.1	5.8
Češka	2009	48.3	33	17.5	1.2
Estonija	2009	47.6	34.8	16	1.6
Gruzija	2008	38.5	40	10.8	10.7
Mađarska	2009	59.4	23.7	13.7	3.1
Kazahstan	2009	42.7	22.6	20.2	14.5
Kosovo	2009	72.2	6.1	17.1	4.6
Kirgistan	2009	37	19.5	20.4	23.1
Latvija	2009	48.4	23.6	22.5	5.5
Litvanija	2009	42.2	39.9	16.4	1.5
Makedonija	2009	38.4	27.4	29.9	4.3
Moldova	2009	30.3	34.3	26.4	8.9
Crna Gora	2009	25.6	32.3	14.8	27.2
Poljska	2009	49.4	31.7	11.6	7.2
Rumunija	2009	44.2	31.2	18.6	6
Rusija	2009	41.7	32.9	20.7	4.8
Srbija	2009	24.6	46.3	24.3	4.8
Slovačka	2009	53.4	20.9	19.2	6.5
Slovenija	2009	38.7	52.1	9.2	0
Tadžikistan	2008	38.2	32.1	16.8	12.9
Turska	2008	38.4	43.7	14.1	3.8
Ukrajina	2008	38.4	43.7	14.1	3.8
Uzbekistan	2008	38.1	13.9	21.7	26.4
<b>Prosjek</b>		<b>42.7</b>	<b>30.8</b>	<b>17.3</b>	<b>9.2</b>

Izvor: Kuntchev et al (2012)

Na osnovu tablice 1, može se nedvojbeno kazati da oko tri četvrtine MMSP u BiH ima manjih ili većih problema u zadovoljenju uvjeta odobravanja kredita.

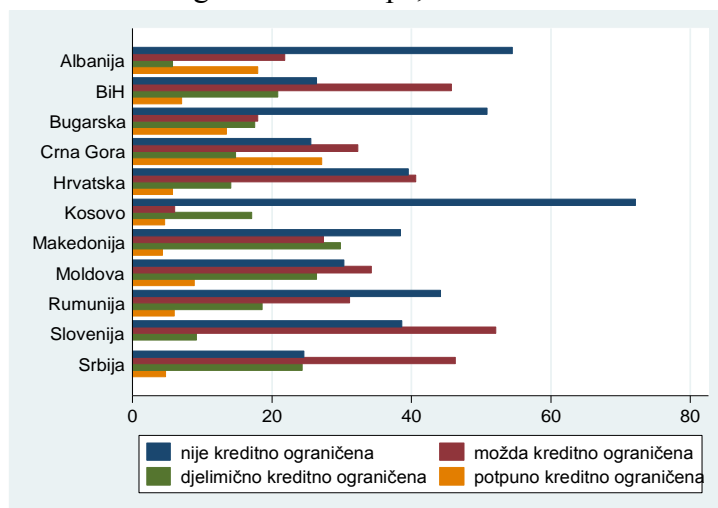
Unutar kruga europskih tranzicijskih zemalja BiH (zajedno s Crnom Gorom i Srbijom) ima najmanje MMSP koja nisu kreditno ograničena (oko četvrtine) dok preko 2/5 europskih

tranzicijskih zemalja ima MMSP koja spadaju u skupinu MMSP koja nisu kreditno ograničena.

Kod MMSP u BiH posebno se ističu ona koja su možda kreditno ograničena (oko 46 % MMSP), dok je prosjek za MMSP koja su možda kreditno ograničena iz europskih tranzicijskih zemalja znatno niži i iznosi 30.8 (Kuntchev et al, 2012).

Promatrano na nivou MMSP zemalja Jugoistočne Europe, može se kazati da su BiH, Crna Gora i Srbija zemlje čija MMSP imaju najviše poteškoća u pristupu kapitalu (v. sliku 2).

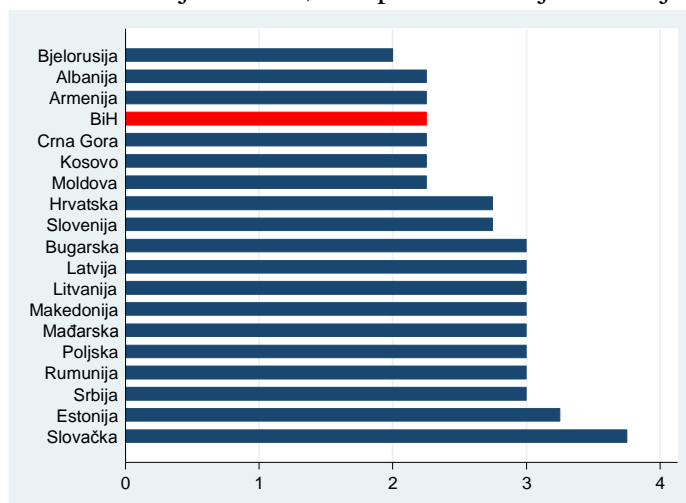
Slika 2: Ograničenost pristupa kapitalu MMSP; tranzicijske zemlje Jugoistočne Europe, 2006-2009



Izvor: Kuntchev et al (2012)

Ocjena koju u pogledu ograničenosti pristupa kapitalu MMSP u BiH daje EBRD (Europska banka za obnovu i razvoj) je rigoroznija od one koju daje World Bank. Prema EBRD, BiH spada među europske tranzicijske zemlje, pa tako u europske zemlje općenito, u kojima je finansiranje MMSP najslabije. Prema toj ocjeni jedino Bjelorusiji ima slabije finansiranje MMSP od BiH (v. sliku 3).

Slika 3: Finansiranje MMSP, europske tranzicijske zemlje, 2013

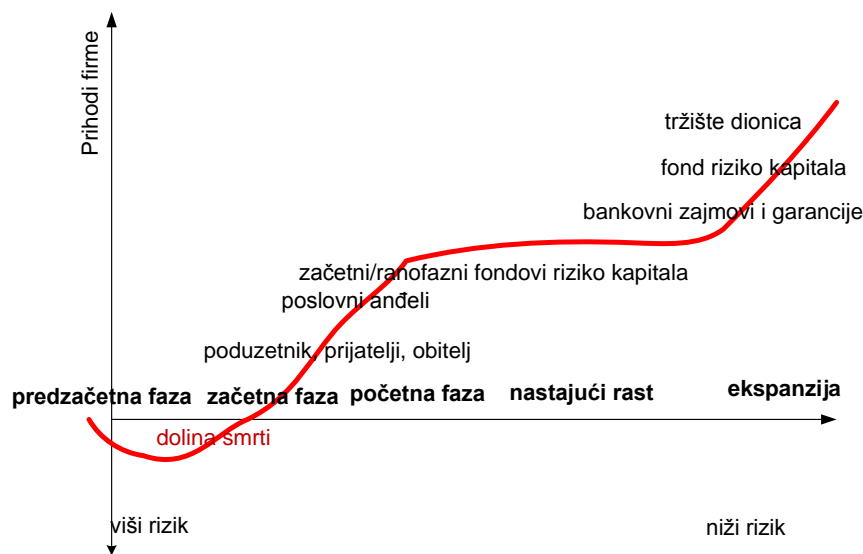


Izvor: EBRD (2013)

Prema Ayyagari, Demirgüç-Kunt and Maksimović (2006) finansiranje, kriminal i politička nestabilnost direktno utiču na *tempo rasta firme*, pri čemu najsnažniji uticaj ima finansiranje. MMSP se s problemom finansiranja susreću tokom svih etapa svog rasta: predzačetna, začetna, otpočinjuća, rana i razvojna faza djelovanja (Centre for Strategy and Evaluation Services (2012)).

Prema navedenoj globalnoj anketi World Bank, više od 40 % MMSP u zemljama s niskim i srednjim dohotkom navodi nedostatak kapitala kao ključnu barijeru svom rastu. Na slici 4. su prikazane faze razvoja MMSP, te rizici, finansijske institucije i instrumenti s kojima se susreću tokom tih faza razvoja. Vidljivo je da u prvim fazama razvoja (predzačetna, začetna i početna) MMSP prolaze kroz 'dolinu smrti' u kojoj im eksterne finansije u pravilu pružaju tek porodica i prijatelji.<sup>3</sup>

Slika 4. Faze razvoja MMSP, rizik, finansijske institucije i instrumenti



Izvor: Centre for Strategy and Evaluation Services (2012)

Najnovije ankete, pa tako i ova u kojoj je sudjelovala 91 banka iz 45 zemlja, potvrđuju da banke smatraju sektor MMSP visoko profitabilnim, ali ocjenjuju i da postoji makroekonomska nestabilnost u zemljama s niskim i srednjim dohotkom kao glavna prepreka djelovanju i razvoju MMSP. U suštini, za kreditiranje MMSP je važnije kreditno okruženje, nego veličina firme. U takvom okruženju banke kreditiraju MSP u odnosu na veća poduzeća, a i to po višim kamatnim stopama i naknadama, i suočavaju se s manjim stopama otplate. (Beck, Demirgüç-Kunt and Martínez Pería, 2008).

<sup>3</sup> 3F (family, friends and fools) karakterizira raspoloživost eksternih finansija u ranim fazama razvoja MMSP. No, to ne vrijedi za Njemačku, u kojoj German Savings Banks Finance Group (Sparkassen Finanzgruppe) pruža zajmove za skoro 50% otpočinjućih biznisa.

## INSTITUCIJE I VRSTE FINANSIRANJA OBRTNOG KAPITALA MMSP

---

Globalno promatrano, glavni izvori finansiranja obrtnog kapitala MMSP u zemljama s niskim i srednjim dohotkom su (Kuntchev et al, 2012):

- Bankovni kredit
- Komercijalni kredit
- Faktoring i
- Ostali izvori (neformalni: porodica, prijatelji i sl.)

Bankovni kredit je važan izvor finansiranja obrtnog kapitala MMSP. Pored kredita MMSP trebaju jedan skup dodatnih finansijskih usluga za čije su pružanje komercijalne banke dobro pozicionirane: upravljanje gotovinom, transferi i drugi transakcijski proizvodi (FIEG, 2010).

Komercijalni kredit je općenit izvor finansiranja obrtnog kapitala mnogih MMSP diljem svijeta, koji se obično obavlja između dva poduzeća. Njime se omogućava odloženo plaćanje kupljene robe ili usluge, čime se pojačava tok gotovine. Može također služiti kao supstitut za kratkoročno bankovno finansiranje ili druge oblike formalnog finansiranja (FIEG, 2010).

Faktoring je vrsta finansijskog posla kojim se kupuju potraživanja (na osnovu fakture, situacije, carinske deklaracije, otpremnice i sl.) od nekog MMSP koje je prodalo svoju robu/uslugu prije roka dospjeća tog potraživanja, koje u pravilu iznosi do 180 dana. Važan je dopunski izvor finansiranja obrtnog kapitala MMSP, posebno unutar zemalja u kojima nije dovoljno razvijena finansijska infrastruktura. Koriste ga MMSP sa zaključenim komercijalnim ugovorima i višegodišnjom saradnjom s kupcima svojih proizvoda, a imaju potrebu za dodatnim obrtnim kapitalom, kojega mogu teže pribaviti na druge načine. (FIEG, 2010).

## FINANSIJSKE ZADRUGE

### UZAJAMNO GARANTIRANJE

U mnogim zemljama, kako u onim s niskim, tako i u onim s visokim dohotkom djeluju *institucije uzajamnog garantiranja* (IUG). Osnivaju ih, u duhu i načelu zadrugarstva (pa su neprofitnog karaktera, a služe na dobrobit MMSP) institucije javnog, privatnog ili civilnog sektora na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou.

Postoji oko 2,250 IUG u skoro 100 zemalja svijeta (Davies, 2007), koje se prema AECM (European Association of Mutual Guarantee Societies – Europsko udruženje družbi zajedničkog garantiranja), mogu razvrstati u četiri osnovne vrste:

- Družbe zajedničkog garantiranja (Mutual Guarantee Societies)
- Ostale privatne družbe garantiranja
- Institucije javnog garantiranja (Public guarantee institutions) i
- Javno-privatne inicijative garantiranja (Public-Private Partnership initiatives).

Koja i kakva IUG mogu postojati u određenim zemljama određuju pravni i ekonomski okviri odnosne zemlje.

*Družbe zajedničkog garantiranja (DZG)* su institucije privatnog garantiranja, koje utemeljuju MMSP. Djeluju kao zadruga, što znači da kapital DZG osiguravaju članovi družbe.

*Ostale privatne družbe garantiranja* osnivaju se na poticaj raznih institucija civilnog sektora (komore, poslovna udruženja, bankarske asocijacije i sl.) koje osiguravaju kapital. Djeluju kao neovisna pravna tijela u vidu dioničkih društva, fondacija i sl.

*Institucije javnog garantiranja* osnivaju tijela javnih vlasti koja djeluju kao javni dioničari. Djeluju kao neovisna pravna tijela u vidu razvojnih banaka, razvojnih fondova, razvojnih agencija i sl. Osnivaju se sa svrhom podupiranja djelovanja MMSP kako direktno u sklopu provođenja svoje politike MMSP, tako i pružanjem protugarancija DZG.

U izvjesnim slučajevima IUG imaju oblik javno-privatnih partnerstva, pri čemu javni dioničari obično drže manjinski udio.

Djelujući kroz IUG, MMSP mogu povećati sposobnost pozajmljivanja kod banaka i drugih eksternih institucija (Columba, Gambacorta and Mistrulli, 2010). Poduzeća aktivna u IUG imaju niže troškove pozajmljivanja u odnosu na ona koja ne djeluju kroz IUG, jer banke imaju bolji uvid u djelovanje MMSP koje djeluje kroz IUG. Tako se rizik finansiranja smanjuje, a time i troškovi finansiranja za MMSP.

Banke cijene IUG, jer se članovi IUG bolje poznaju međusobno nego što ih poznaje banka, pa znaju bolje kome treba odobriti kredit tj. finansijska zadruga (FZ) je bolje informirana nego banka o pojedinim članovima ZFOS. Drugi razlog zbog kojega banke cijene FZ je doprinos smanjenju poteškoća MMSP u pristupu kapitalu zajedničkim djelovanjem tj. osiguranjem socijalnog kapitala.

IUG nude raznovrsne garancijske proizvode i usluge. Raspon tih proizvoda varira prema garancijskim shemama (GS).

Sve GS se svode na to da ona pokriva dio kreditnog rizika banke u slučaju da MMSP ne izmiri svoju obavezu po kreditu prema banci. Veličina pokriva kreditnog rizika GS iznosi 30-80%.

GS se javljaju u svim fazama ciklusa razvoja MMSP (otpočinjanje, rast, internacionalizacija, poslovni transfer i sl.) i za razne namjene (za obrtna sredstva u vezi s investicijskim kreditima ili kao samostalan proizvod). Pored uobičajenih GS, razvile su se i vrlo moderne GS vezane za poslovne anđele, fondove riziko kapitala, projekte EU, projektne finansije i sl.

Neke IUG, uglavom javne, kombiniraju GS s raznim instrumentima podrške MMSP (grantovi, krediti sa subvencioniranim kamatama, garancije vezane za izvozne finansije itd.).

Usluge koje IUG uobičajeno pružaju MMSP je priprema kreditnih aplikacija, medijacija između banaka i MMSP kao klijenata banaka itd.

GS se obično vežu za određene djelatnosti ili na šire sektore, dok se za poljoprivredu obično vežu specifične IUG.

Prema podacima AECM, preko 1.4 miliona MMSP participira u nekoj vrsti IUG u EU, posebno u Njemačkoj, Francuskoj, Španiji i Italiji. IUG sektor je najviše razvijen u Italiji, na kojega otpada 37 % IUG sektora EU (mjereno veličinom kredita u otplati) (Belke, 2013).

Na osnovu ogromne baze podataka italijanskih MMSP, Bartoli, Ferri and Rotondia (2013) dokazuju da MMSP koja pripadaju nekoj IUG pokazuju manje finansijskih tenzija, čak i u uvjetima visokog stepena finansijskih rizika u okruženju, kakav je primjerice ovaj u doba globalne/euro krize. Razlog je što IUG djeluje kao signalni uređaj, koji osigurava više nego jednostavan kolateral. IUG su korisne za banke, posebno u doba kriza, kad njihov sistem ocjenjivanja kreditnih zahtjeva pruža slabije rezultate. Stoga javne vlasti svojim politikama trebaju podržati IUG (Belke, 2013).

**Na osnovu gornje analize može se zaključiti da MMSP u BiH mogu povećati mogućnost pozajmljivanja kod banaka i drugih eksternih institucija formiranjem IUG. Time mogu smanjiti svoje troškove finansiranja u odnosu na MMSP koja ostaju izvan IUG.**

Korisne lekcije u vezi s tim bosanskohercegovački MMSP mogu potražiti i u bližem okruženju, primjerice u Hrvatskoj u kojoj djeluje Hamag, te u Crnoj Gori u kojoj djeluje Investiciono-razvojni fond Crne Gore (IRF CG).

Hamag (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije) je institucija javnog garantiranja, osnovana 1994. god. kao HGA (Hrvatska garancijska agencija), s ciljem davanja garancija za kredite koje su banke i druge pravne osobe odobrile poduzetnicima, te davanja finansijske podrške za smanjenje troškova kredita odobrenih poduzetnicima od banaka i drugih pravnih osoba. Prema aktualnoj regulativi, garancije (jamstva) se izdaju za osiguranje dijela glavnice kredita koja odobravaju poslovne banke i/ili HBOR.

Investiciono-razvojni fond Crne Gore (IRF CG) je također institucija javnog garantiranja, osnovana 2009. god. Na osnovu prihoda ostvarenih privatizacijom društvene imovine IRF CG daje podršku MMSP odobravanjem kredita i izdavanjem garancija.

---

#### U VLASTITIM RUKAMA

---

Finansijska udruga<sup>4</sup> (financial cooperative)<sup>5</sup> je termin<sup>6</sup> koji obuhvaća zadružne banke<sup>7</sup> (cooperative banks), zajedničarske banke (community banks), općinske banke (municipal

---

<sup>4</sup> U tekstu se termini udruga-zadruga-kooperativa i sl. koriste skoro kao sinonimi zbog nepostojanja odgovarajućih termina srednjeg južnoslavenskog jezika za odnosne termine engleskog jezika. Osnovni razlog je rudimentirano stanje finansijskih institucija i instrumenata u (F)BiH, pa tako i jezičnih termina koji bi opisivali takvu praksu.

banks), društva za osiguranje (insurance societies) i kreditne unije<sup>8</sup> (credit unions, building societies).

Kreditne unije su nastale iz potrebe opsluživanja osoba s najnižim dohotkom, ponajviše u Sjevernoj Americi, dok je većina zadružnih banaka nastala u Europi.

Zajednička osobina finansijskih udruga (FU) je da imaju vlasnike kao klijente. Vlasnici uplaćuju jedan manji iznos, koji im osigurava glas pri glasanju. Udruge su usmjerene na ljude, a ne na novac, te su u funkciji ljudi, a ne kapitala (profita). Razlika između finansijskih institucija koje vode investitori i onih koje vode zadrugari je u tome što ove druge ne preuzimaju isti rizik kao prethodne, jer nisu profitno orijentirane.

FU su slične mikrofinansijskim, preciznije mikrokreditnim institucijama, po tome što imaju sličan socijalni mandat – opsluživati niže slojeve stanovništva. No, banke iz sastava FU nastoje opsluživati širu bazu klijenata, slično onome što čine komercijalne banke. FU se razlikuju od mikrokreditnih institucija i po vlasničkoj strukturi - u posjedu su onih koje opslužuju.

**'Alternativni bankarski sistem' pokazuje veću otpornost i izdržljivost nego bankovni sistem u razdobljima ekonomskih kriza, posebno i pogledu kreditiranja MMSP.** Raste i tokom kriza, mada sporije no inače (ILO, 2012). Drži se da je bolji zbog vrste vlasništva (upravljanju vlasnici, pa je sklonost riziku manja) i načina kapitaliziranosti.

Jedna od najvećih prednosti FU je blizina lokalnim zajednicama i klijentima. To im pomaže razumjeti i ocijeniti rizike vezane za klijente, i podržati temeljem toga i one rizičnije, što komercijalne banke obično zanemaruju. Primjerice, **German Savings Banks Finance Group (Sparkassen Finanzgruppe) pruža zajmove za skoro 50% otpočinjućih biznisa.** *Unatoč i takvog poslovanja, kojeg karakteriziraju visoki rizici, zajedničarske banke su održive i profitabilne.* Primjerice, kreditna zadruga iz Salvadora, koja je razvila rad s 'grupama solidarnosti' (*Grupos Solidarios*), Fedecredito (Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores), koja preko 50 godina „pruža strateške i taktičke resurse kreditnim zadrugama i radničkim bankama,<sup>9</sup> ima skoro savršenu službu otplate kredita čak i tokom

---

<sup>5</sup> Franz Hermann Schulze-Delitzsch (29. august 1808. – 29. april 1883.), njemački ekonomist, koji je bio posvećen organiziranju i razvoju zadruga u Njemačkoj, usmjerenih na radnike te obrtnike i male poduzetnike u urbanim sredinama i utemeljenju banaka naroda (*Vorschussvereine*). Prvu je osnovao 1850. god. u Delitzschu; 1858. god. bilo ih je 25, a 1859. god. već 200.

<sup>6</sup> Postoje tri vrste zadruga: potrošačke, proizvođačke i radničke. Finansijska zadruga je interesantna kombinacija - ima u članstvu potrošače i proizvođače proizvoda.

<sup>7</sup> Suština zadružnog bankarstva je jednostavna - članovi, koji uključuju štediše i pozajmljivače, koriste zadrugu za recikliranje novca od onih koji ga imaju k onima koji ga trebaju, bez ikoga s izvana koji bi uzimao profit (Birchall and Hammond Ketilson, 2009).

20 zemalja u Europi ima 24 sistema zadružnih banaka, koje imaju 4,200 lokalnih zadružnih banaka sa 60,000 poslovnica, 45 miliona članova i 181 milion klijenata. Tržišni udio im iznosi oko 20 %, dok im aktiva iznosi 5,647 milijardi eura, a kreditni portfolio 3,107 milijardi eura. U Francuskoj zadružne banke drže 45 % depozita zemlje, a u Nizozemskoj 40 %. Neke od najvećih svjetskih banaka su zadružne banke npr. Rabobank (koja u članstvu ima oko 50% Nizozemaca) – ona je najveća poljoprivredna banka na svijetu i treća najsigurnija banka na svijetu (ILO, 2012).

<sup>8</sup> Postoji oko 51,000 kreditnih unija s 200 miliona članova koje djeluju u preko 100 zemalja svijeta. Aktiva im iznosi 1,564 milijarde US\$, depoziti 1,223 milijardi US\$, a zajmovi 1,016 milijardi US\$.

<sup>9</sup> Obuhvaća 48 kreditnih zadruga i 7 radničkih banaka.

građanskog rata (Ashe and Oxfam America, 2013), ima momentalno godišnju internu stopu rentabilnost 60%<sup>10</sup> (FIEG, 2010).

Model štedionica koji se prakticira u Njemačkoj je posebno važan jer pokazuje visok stepen održivosti.<sup>11</sup> One pružaju zajmove MMSP preko 150 godina i imaju poslovan odnos sa 72 % MMSP.

Model je uspješno presađen 1970. god. u Peru kao Cajas Municipales (uključujući Caja Sullana), gdje je ne samo preživio, nego i postao jedan od najuspješnijih modela pružanja finansijskih usluga MMSP u toj zemlji (FIEG, 2010).

---

<sup>10</sup> Tehnološka podrška je od ključnog značaja za funkcioniranje FU zbog granularnosti zajmova, kratkoročnih, ponekad dnevnih, ciklusa otplaćivanja zajmova. Tako Fedecredito i Caja Municipal Sullana u Peruu osiguravaju bežičnog digitalnog pomoćnika (Personal Digital Assistants, PDA) svojim službenicima, koji mogu tako obraditi otplatu zajma i prikupiti uloge tokom posjete klijetima (FIEG, 2010).

<sup>11</sup> Sparkassen Finanzgruppe je osnovana u Njemačkoj prije 250 godina od filantropskih društava i općina, s mandatom da opslužuje niže slojeve stanovništva. Danas opslužuju MMSP po komercijalnim načelima i ne dobiva subvencije od države. Partnerskim organizacijama diljem svijeta Grupa pruža profesionalnu obuku i usluge preko svoje jedinice Savings Banks Foundation for International Cooperation (SBFIC).

Danas Grupa ima, između ostaloga, 438 neovisnih štedionica, 7 regionalnih banaka, 10 kreditnih zadruga, 6 lizing kompanija, 3 faktoring kompanije i 12 osiguravajućih društva.

Grupa raspolaze s preko 231 mlrd US\$ za finansiranje MMSP i finansira oko 2.6 miliona njih (FIEG, 2010); ukratko daje 42 % svih korporativnih kredita

PRIJEDLOZI MODELA OLAKŠAVANJA PRISTUPA KAPITALU MMSP

Radi rješavanja problema nedostatka obrtnog kapitala poduzetnici u BiH se mogu udruživati i osnivati IUG.

Ako bi to učinili samostalno i u duhu zadrugarstva, radilo bi se o zadružnom fondu za obrtni kapital.

Poduzetnici mogu formirati IUG u saradnji s nekom od općinskih ili kantonalnih javnih institucija, pa bi fond za obrtna sredstva u tom slučaju bio produkt javnog-privatnog partnerstva.

Koja varijanta će biti izabrana ovisi o raspoloženju, aspiracijama i finansijskim mogućnostima poduzetnika kao i o reakcijama javnog sektora na to.

**Tako je primjerice moguće da se udruži 30 poduzetnika koji bi uložili po 50,000 KM.<sup>12</sup> Na taj 1.5 miliona KM moguće je dodati kao beskamatni kredit 1.5 miliona KM javnog sektora, pa bi kapital IUG iznosio 3.0 mln KM.**

*Bilo bi poželjno da se u poduhvat osnivanja IUG uključe i inozemne partnerske organizacije, kako je raspravljano na održanim radionicama, pa bi u tom slučaju IUG raspolagala sa 6.0 miliona KM, pri čemu bi ovih 3.0 mln KM iz inozemnih izvora imalo karakter beskamatnog kredita.*

Naredni korak u razvoju IUG bi bio utemeljenje IUG u više mjesta BiH, koji bi djelovali kao IUG liga. Svaki IUG bi bio samostalan, dok bi se niz aktivnosti, u cilju smanjenja troškova i povećanja efikasnosti, obavljao zajednički (obuka, razvoj i korištenje softvera, saradnja sa tuzemnim i inozemnim vlastima, lobiranje, uključivanje u međunarodne projekte i sl.).

Sliedeći korak bi bio osnivanje zadružne banke<sup>13</sup>, pri čemu bi zadrugari bili članovi IUG lige kao kolektivni zadrugar. Primjerice, 4-5 članova IUG lige bi moglo 'ugasiti' svoje fondove i iskoristi njihova novčana sredstva kao osnivački ulog u zadružnoj banci.

Tu su moguće razne opcije, u ovisnosti od toga s koliko bi se IGU uključilo i s koliko sredstava bi raspolagali, te koliko bi im vremena trebalo pretvoriti potraživanja po odobrenim kreditima u gotovinu, za slučaj da ne bi momentalno imali dovoljno gotovine za osnivanje banke. U svakom slučaju radilo bi se o vremenskom rasponu iskazanom u mjesecima (pretpostavljamo da se obrtni krediti, barem u godini pred osnivanje zadružne banke, neće odobravati na rokove dulje od šest mjeseci), što bi bilo iskorišteno za pripreme osnivanja banke.

---

## PRVI KORAK: ZADRUŽNI FOND ZA OBRITNA SREDSTVA

---

---

### NAČELA POZAJMLJIVANJA OD VAŽNOSTI ZA ODRŽIVOST ZFOS

---

Eksterni finansijer mora znati je li MMSP u stanju generirati dovoljno gotovine, ima li MMSP dovoljno velik kolateral u slučaju da nije u stanju vratiti kredit, kao i dovoljno velik kapital kojim vlasnici pokazuju privrženost MMSP i na osnovu kojega mogu podnijeti teške ekonomske uvjete, da li uvjeti u kojima MMSP posluje nagovještavaju neki rizik koji se ne

---

<sup>12</sup> Slično je prije 150 godina učinilo 90 osoba na Korčuli koji su 1864. god. osnovali "Blagajnu uzajamne veresije", u narodu poznatoj kao "Kaša muta" - prvu finansijsku zadrugu na ovdašnjim prostorima.

<sup>13</sup> Prema aktualnim propisima banka može biti osnovana samo na nivou entiteta (FBiH ili RS), sukladno entitetskoj regulativi.

može ublažiti i da li vlasnici i menadžeri MMSP imaju odgovarajući karakter. To se može iskazati pravilima koja se mogu nazvati 5C:

- Cash Flow (tok gotovine)
- Collateral (osiguranje plaćanja)
- Capital (capital)
- Character (karakter) i
- Conditions (uvjeti).

Ovih 5C može pomoći u objašnjenju čime se *Zadružni fond za obrtna sredstava (ZFOS)* kao finansijska institucija treba rukovoditi pri odobravanju kredita, inače neće biti održiv.

Eksterni finansijer mora biti siguran da MMSP stvara dovoljno gotovine da može otplatiti kredit. Stoga razmatra povijesne i projicirane tokove gotovine i stavlja ih u odnos sa obavezama i u sklopu toga sagledava mogućnost otplate po kreditima. Postoji mnogo metoda kreditne analize, no u suštini se svode na izračun koeficijenta pokrića duga. Obično će eksterni finansijer posmatrati tok gotovine u zadnje tri godine i ustanoviti može li MMSP podržati otplatu kredita. U razvijenoj tržišnoj ekonomiji MMSP treba stvarati minimalno 1.2 marke na marku koju treba vratiti ZFOSu.

Za razliku od profita, koji u osnovi služi kao primarni izvor otplate, eksterni finansijer mora dobiti na raspolaganje kolateral kao sekundarni izvor otplate kredita. Kolateral mora biti takav da osigurava likvidnost eksternom finansijeru, koji mora biti u stanju promptno ga prodati i na bazi prihoda po tom osnovu otplatiti kredit. Stoga eksterni finansijer gleda potraživanja, zalihe, opreme i nekretnine. Pri tome treba imati u vidu da, u pravilu, u uvjetima razvijene tržišne ekonomije može prodati i naplatiti potraživanja i opremu po stopi od 80%, nekretnine od oko 75 %, te zalihe od oko 50 %.

*Nedostatak kolaterala je najcitiraniji razlog slabog pristupa MMSP kapitalu.* Veličina kolaterala koja se traži spram veličine kredita često se utvrđuje empirijski, a ovisi o veličini finansijskog jaza raspoloživih i traženih novčanih sredstava, likvidnosti imovine i drugih konkretnih uvjeta odnosne ekonomije.

Kapital MMSP je važan stoga što se krediti ne odobravaju MMSP koje nemaju dovoljno kapitala pokriti eventualne gubitke i slamanja toka gotovine. Obično se ne pozajmljuje MMSP koje imaju obveze veće 2-3 puta od kapitala vlasnika.

Uvjeti u kojima posluje MMSP su vrlo važni, jer se temeljem sagledavanja kako MMSP ublažava rizike kojima je izloženo utvrđuje koliko je rizično odobriti kredit tom MMSP. Pri tome je važno znati kakve rezultate ostvaruje djelatnost unutar koje MMSP posluje, kakvo je stanje konkurencije djelatnosti i kako se odnosna MMSP ponašaju unutar te djelatosti (kakav joj je pristup kapitalu, stanje tehnologije, inovativne aktivnosti), kakvi su odnosi MMSP s klijentima (koliko ih je, kako plaćaju, koliko se može podnijeti njihovo neplaćanje itd.) i dobavljačima (koliko ih je i kako pouzdano pružaju robu odnosno usluge), kakva je makro pozicija djelatnosti (politički i ekonomski faktori, zakonska regulativa i sl.).

Karakter je općenito važan, a kad je u pitanju ZFOS od primarne je važnosti. U pravilu se kredit ne odobrava osobama koje imaju nezadovoljavajući karakter. A on se ustanovljuje djelimično na osnovu činjenica (kreditna povijest vlasnika i poduzeća), a djelimično na bazi formiranih osjećaja. Činjenice se ustanovljuju i na bazi komunikacija s kreditorima, kupcima i

dobavljačima, a osjećaj stiže i tokom kontakta pri prijavi, razmatranju i odobravanju kredita (u izvjesnim slučajevima će postojati i informacije iz sekundarnih izvora: novinski tekstovi, publicistika, stručne publikacije, znanstveni članci i studije itd.) Ako su prethodna 4C čak i zadovoljavajuća, kredit u pravilu neće biti odobren u slučaju da je karakter vlasnika/operatora firme loš.

ZFOS djeluje kao neprofitna organizacija, jer mu svrha nije ostvarivanje profita nego služenje članovima ZFOsa, no mora ostvarivati mali operativni višak da bi održavao svoje postojanje.

*Stoga je od navedenih 5C za djelovanje ZFOS od presudne važnosti karakter poduzetnika, jer ZFOS kao kolateral koristi socijalni kapital (karakter poduzetnika). Na osnovu toga ZFOS može djelovati brzo, jednostavno i jeftino – sve dok se korektno odobravaju (po unaprijed utvrđenim jasno formuliranim pravilima) krediti i potom uredno vraćaju.<sup>14</sup>*

Stoga se čini da bi najprihvatljivije bilo da ZFOS djeluju oko dvije godine. Tokom prve bi se ZFOS-ovi pojedinačno 'uhodavali', a tokom druge 'uhodavali' nadalje kroz IUG ligu, te tokom treće godine transformirali u zadrugnu banku.

---

### USPOSTAVLJANJE ZFOS

---

U skladu sa Općim zakonom o zadrugama (Službeni glasnik BiH broj 18/03) zadrugu mogu osnovati najmanje pet fizičkih i/ili pravnih osoba, za što je potrebno:

- Ugovor o osnivanju
- Zadrugna pravila
- Rješenje porezne uprave da su osnivači izmirili porezne obveze
- Izjava osnivača da nisu osnivači ni jedne druge zadruge, ni pravne osobe na teritoriji BiH
- Donošenje Odluka za izbor predsjednika Skupštine, članova Upravnog odbora, članova Nadzornog odbora, direktora i Odluke o usvajanju Zadrugnih pravila.
- Izjave članova organa (ovjerene u općini) da prihvataju funkcije na koje su izabrani (predsjednici skupštine, Nadzornog i Upravnog odbora da prihvataju funkciju predsjednika, a ostali članovi Upravnog i Nadzornog odbora da prihvataju rad u organima zadruge
- Izjava (ovjerena) v.d. direktora da prihvata funkciju direktora
- Ovjereni potpisi osoba za zastupanje u zemlji i inozemstvu
- Popunjeni obrasci
- Uplata sudske takse
- Uplata osnivačkog uloga
- Dokaz o deponiranju osnivačkog uloga na račun neke banke
- Uplata oglasa i njegovo objavljivanje u jednom od dnevnih novina.

Treba imati u vidu da se pravilima ZFOS može predvidjeti da član može sudjelovati s više od jednog uloga odnosno da može sudjelovati s nekoliko uloga koliko je određeno pravilima ZFOS, u kom slučaju se može provoditi ponderacija glasova (npr. tri uloga – tri glasa), ali samo ako postoji, što je zakonski uvjet, više od 50 zadrugara. Pri tome se uložni ne moraju uplatiti odjednom, nego mogu i u ratama, sukladno utvrđenim pravilima ZFOS.

---

<sup>14</sup> Prema nekim istraživanjima “većina IUG su male, lokalne, slabe i klimave održivosti i posmatrano tokom zadnje tri decade većina ih je propala” (Davies, 2007). Proizilazi da IUG ne može dugo biti održiv, nego da treba biti korišten na srednji rok.

Ulozi se vode na ime, nisu djeljivi i ne mogu se vraćati prije prestanka odgovornosti zadrugara za obaveze zadruge. Na uloge se ne dijele dividende, ali se na njih mogu davati kamate, koje ne mogu biti više od stope koju primjenjuju banke i mogu se isplatiti ako je finansijsko poslovanje ZFOS pozitivno.

Važno je regulirati istupanje zadrugara iz ZFOS. Zadrugar ima pravo na isplatu svog uloga, uz prethodno izmirenje svojih obveza prema ZFOS (eventualno otplatiti kredit).

Također treba imati u vidu i odgovornost zadrugara za ZFOS. Oni bi za obaveze ZFOS odgovarali do veličine svog uloga, no može se predvidjeti pravilima ZFOS da za obaveze ZFOS odgovaraju do višestruke veličine uloga npr. 2, 3 ili 4 puta većom obavezom odgovaranja no što je veličina uloga.

---

## ORGANI ZFOS

---

Organi zadruge su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i direktor.

*Skupštinu zadruge čine svi zadrugari ako ZFOS ima manje od 300 članova, što će u slučaju ZFOS biti slučaj.<sup>15</sup>*

Djelokrug rada i nadležnosti skupštine dijelom su uređeni Općim zakonom o zadrugama, a pravilima ZFOS mogu joj se povjeriti i druga prava i obaveze.

*Poduzetnici trebaju formirati inicijativni odbor za osnivanje ZFOS, koji će zakazati osnivačku (inicijalnu) skupštinu, čija je najvažniji zadatak donošenje pravila ZFOS, koja se trebaju donijeti većinom glasova.*

Pravilima ZFOS uređuje se sazivanje sjednice skupštine, način odlučivanja, način rada i druga pitanja koja se odnose na rad i odlučivanje.

Redovna sjednica skupštine se održava u roku od šest mjeseci po završetku poslovne godine. Vanredna sjednica skupštine održava se shodno ukazanoj potrebi.

Pravilima ZFOS treba osigurati mogućnost da vanrednu sjednicu skupštine može sazvati određeni broj zadrugara, nadzorni odbor ili odgovarajući zadružni savez.

*Upravni odbor ZFOS treba, u skladu sa zakonskim odredbama, birati ako ZFOS ima više od 25 članova, što bi vjerojatno mogao biti slučaj, u kom bi se pravilima ZFOS definiralo djelovanje upravnog odbora (koji bi trebao imati minimalno tri člana od kojih bi jedan bio predsjednik ZFOS, koje ne može istodobno biti i predsjednik upravnog odbora). Članovi upravnog odbora trebaju tu funkciju obavljati na neprofesionalnoj osnovi radi smanjenja troškova djelovanja ZFOS.*

Sjednice upravnog odbora se trebaju obavljati u pravilu jednom mjesečno, a minimalno tromjesečno.

Nadzorni odbor ZFOS se, u skladu sa zakonskim odredbama, obavezno bira, neovisno od broja članova ZFOS. Odbor ima minimalno tri člana.

ZFOS nije u obavezi imati direktora i čini se da nema potreba da ga ima. Ako bi ZFOS imao manje od 25 članova, u pravila ZFOS bi trebalo obavezno unijeti odredbu o zastupanju ZFOS.

Zastupanje ZFOS bi se moglo povjeriti predsjedniku skupštine ili njegovom zamjeniku i još jednom članu ZFOS.

---

<sup>15</sup> Ako bi ZFOS imao više od 300 članova, skupštinu bi činili izabrani predstavnici zadrugara.

Bilo bi važno razmotriti da li ZFOS treba, pored upravnog odbora, imati i *kreditni odbor*. Ako bi ga imalo, trebao bi ga činiti neparan broj članova, najmanje tri u pravilu (predsjednik, sekretarica/sekretar i član). Ako ZFOS odluči da ne treba imati kreditni odbor, onda bi njegovu ulogu preuzeo *kreditni analitičar*.

ZFOS bi trebao obavezno voditi *registar zadrugara* u kojem treba jasno stajati ko je, kad i s kolikim ulogom pristupio ZFOS.

Nakon održane osnivačke skupštine nužno je, u roku od 30 dana izvršiti registraciju ZFOS kod nadležnog redistracijskog suda (primjerice, kod Općinskog suda Zenica).

Uz prijavu za upis u registar obavezno treba dostaviti:

1. osnivački akt, odnosno potpisani ugovor o udruživanju u zadrugu
2. usvojena zadružna pravila
3. zapisnik sa osnivačke skupštine
4. druge isprave i dokaze u skladu s Općim zakonom o zadrugama i propisima kojima se uređuje upis u sudski.

Pored popunjavanja propisanih obrazaca, sudovi obično traže i drugu dokumente:

1. Uvjerenje da su osnivači izmirili poreske obaveze (dobiva se u katastru)
2. Izjava direktora ili vršioca dužnosti direktora da prihvata tu funkciju
3. Izjava osnivača da nisu osnivači niti članovi drugog pravnog lica sa istom djelatnošću
4. Izjava članova organa da prihvataju funkcije na koje su izabrani, izjava predsjednika skupštine, upravnog i nadzornog odbora da prihvataju te funkcije)
5. Dokaz o uplati osnivačkog uloga, u cjelini ili dijelimično
6. Dokaz o uplati sudske takse
7. Odluka o zastupanju zadruga, izboru direktora ili vršioca dužnosti direktora
8. Dokaz o deponovanju osnivačkog uloga na prelazni račun neke banke
9. Tekst oglasa u dva primjerka, koji će se objaviti u nekom dnevnom listu.

Po dobijanju rješenja o upisu u sudski registar, preostaje da se obavi i (što će koštati oko 1000 KM):

1. izrada pečata i štambilja
2. dobijanje rješenja o razvrstavanju poreskih obveznika – identifikacionog broja, što izdaje nadležni zavod za statistiku
3. otvaranje žiro računa u banci, na koji će se prebaciti sredstva sa prelaznog računa;
4. deponovanje potpisa ovlaštenih osoba kod banke u kojoj je otvoren transakcijski račun i
5. dobivanje PDV broja (pošto će ZFOS imati promet iznad 50.000 KM).

Po dobijanju rješenja o upisu u sudski registar ZFOS je spremna za pravni promet.

---

### KLJUČNI ASPEKTI FUNKCIONIRANJA ZFOS

---

U odnosu na komercijalne banke, ZFOS bi se isticao brzinom, jednostavnošću i jeftinoćom. Brže bi obrađivao kreditne zahtjeve, provodio daleko manje procedura i odobravo kredite po daleko nižim troškovima (nižim kamatnim stopama i nižim naknadama).

Kritični faktori uspjeha bi bili:

- Blizina i poznavanje klijenata
- Vrijednost za zadrugare umjesto za dioničare (stakeholder value vs. shareholder value)

- Visok stepen privrženosti služenju MMSP
- Lokalno refinansiranje kroz emitiranje vrijednosnih papira (komercijalnih zapisa i obveznica).

Pitanja od značaja za funkcioniranje ZFOS bi bila:

- Pokrivanje rizika
- Čvrst menadžment rizikom
- Naknada za odobravanje kredita
- Formiranje grupe zainteresirane za uspjeh
- Efektivne procedure odobravanja kredita i monitoringa korištenja kredita
- Indikatori performansi: održivost.

Odobrovanje kredita MMSPu nosi velik rizik da kredit neće biti vraćen i da bi stoga bio ostvaren gubitak za ZFOS.

Za razliku od finansijskih institucija, koje se fokusiraju na finansijske aspekte odobravanja kredita (profitabilnost, zaduženost, veličina potrebnog obrtnog kapitala i sl.), ZFOS bi se fokusirao na **kvalitativne aspekte odobravanja kredita** (motivacija, svrha) i na primjerenost kredita lokalnim ekonomskim uvjetima (kupci, konkurencija, cijene, tehnologija, izobraženost osoblja i sl.).

Kredit za obrtna sredstva odobrenog od ZFOS MMSP bi moglo koristiti za:

- Nabavku sirovina i repromaterijala
- Povećanje obima prodaje ili sezonski rast
- Premošćivanje neplaćanja od strane klijenata
- Manje opravke, proširenja i sl.
- Sticanje uvjeta za diskont kod izvjesnih prodavača npr. na lizing
- Predupređenja slabljenja novčanih tokova radi gubitaka u poslovanju
- Povećanje finansijskih rashoda radi dodatnih marketinških napora, novih zaposlenika, premještanja ureda i sl.
- Isplate plaća i drugih obaveza plaćanja

U EU se veličina kredita za MMSP u razdoblju 2011-2013. kretala u sljedećim rasponima (Ipsos MORI, 2013):

- 200,000-2,000,000 KM (36% MMSP) i
- < 200,000 KM (52%).

Najmanji krediti MMSP (manji od 50,000 KM) u EU odobravaju se u Hrvatskoj i Poljskoj (18% MMSP), te u Sloveniji (16%) (Ipsos MORI, 2013).

Čini se da bi ZFOS trebao odobravati kredite, u pravilu, veličine 10,000-100,000 KM.

## DRUGI KORAK: LIGA ZFOS

---

ZFOSovi bi vremenom trebali biti ustanovljeni u mnogim mjestima BiH, po uzoru na Kanadu<sup>16</sup> u kojoj skoro svaka provincija ima centralu zadruga u posjedu tih kreditnih zadruga, koja djeluje kao vrsta centralne banke. Centrala pruža finansijske i tehnološke proizvode i usluge i upravlja likvidnošću i investicijama pojedinačnih kreditnih zadruga. Slično je i s kreditnim zadrugama u SAD.

Pošto ZFOSovi ne bi maksimirali profit, već ostvarivali ravnotežu tržišnih i socijalnih ciljeva, ostvareni dohodak bi reinvestirali i tako stvarali snažnu kapitalnu osnovu, i postizali stabilnost i održivost. Svaki ZFOS bi bio neovisan u svojim poslovnim odlukama, a ekonomiju obima bi postizali usko saradujući s mrežom ZFOSova i tako dijelili iskustvo, obuku, internu reviziju i/ili političko lobiranje, što bi dalje povećavalo njihovu profitabilnost (FIEG, 2010).

Postoje dokazi da eksterno finansiranje ZFOSA i sličnih institucija od strane donatora može iskvariti izvorne inicijative i poticaje i potaći neodrživu ekspanziju, što može ugroziti vlasnike kapitala i služenje klijenata ZFOSA. Stoga je važno da je ekspanzija ZFOSova pod kontrolom, u skladu sa njihovim institucionalnim kapacitetom i veličinom njihovih vlastitih sredstava (FIEG, 2010).

Standardi kvaliteti od značaja za funkcioniranje ZFOSA (Douette, Lesaffre and Siebeke, 2013):

1. Partnerstvo u riziku
2. Integriranje sheme u finansijski sektor
3. Profesionalna analiza kreditnih zahtjeva
4. Rigorozan menadžment rizikom
5. Naknada za odobravanje kredita
6. Formiranje grupe zainteresirane za uspjeh
7. Konzervativno investiranje, upravljanje gotovinom
8. Efektivne procedure monitoringa, restrukturiranje i menadžiranje neuspješnim kreditima
9. Indikatori performansi: održivost, komplementarnost
10. Subsidijsnost i ograničena pomoć države.

---

<sup>16</sup> Pokret kreditnih unija (ili Desjardins grupa) je najveća asocijacija kreditnih unija u Sjevernoj Americi. Pokret je začeo Gabriel-Alphonse Desjardins (1854-1920), tako što ga je presadio iz Europe i nakalemio na specifične kanadske uvjete. Prvu kreditnu uniju, s vizijom 'da stvori ogromnu mrežu unija' je utemeljio 1900. god. Pokret danas ima 376 kreditnih unija koje zapošljavaju preko 40,000 osoba, imaju aktivu od skoro 200 mlrd CAD i opslužuju 5.8 miliona zadrugara. Pored bračnog para Desjardins, značajnu ulogu u razvoju pokreta je imao i Philibert Grondin, koji je 1910. god. napisao *Le Catéchisme Des Caisses Populaires* (Katekizam kreditnih unija).

## TREĆI KORAK: ZADRUŽNA BANKA

### PROFIL ZADRUŽNE BANKE

Sa stanovišta vlasništva promatrano, ZB bi bila banka zadružnog karaktera. Imajući u vidu pravna pravila u BiH, bila bi subnacionalnog karaktera (nije moguće utemeljiti nacionalnu banku tj. onu koja bi djelovala na razini BiH).

Tablica 2: Profiliranje ZB

<b>Karakteristika</b>	<b>Postojeći modeli djelovanja</b>	<b>ZB prema mjeri Koalicije za jači glas male privrede</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vlasnička struktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potpuno javna</li> <li>djelimično javna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zadružna (zadugari su FOSovi)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Politički mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzak (određeni sektor ili djelatnost: poljoprivreda, MMSP, internacionalna trgovina, stanogradnja, infrastruktura, općine, industrija itd.)</li> <li>širok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MMSP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Način finansiranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ne) primanje depozita</li> <li>emisija obveznica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>emisija vrijednosnih papira (komercijalni zapisi, obveznice i sl.) (I faza)</li> <li>kreditne linije ino razvojnih banaka (EIB i sl.) (II. faza)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Targetiranje sektora i klijenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzak fokus</li> <li>širok fokus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzak fokus (finansiranje obrtnih sredstava i investicija MMSP)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>način pozajmljivanja klijentima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>banka "prve ruke" (maloprodajna)</li> <li>banka "druge ruke" (veleprodajna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>banka "prve ruke"</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formiranje cijene proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>subvencionirana</li> <li>tržišna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ispodtržišna kamatna stopa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>regulacija i nadzor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poseban režim</li> <li>režim kao i za privatne banke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>režim kao i za privatne banke</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Korporativno upravljanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nezavisno</li> <li>upravni odbor pod kontrolom vlade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nezavisno</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardi transparentnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>široko objelodanjivanje</li> <li>ograničeno objelodanjivanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>široko objelodanjivanje</li> </ul>

Osnivači ZB trebaju postaviti viziju, misiju i ciljeve djelovanja ZB. Modeli za to mogu biti moderne privatne razvojne banke (takvih ima, globalno promatrano, 15tak) ili javno-privatne razvojne banke.

Članovi Koalicije žele da kredit bude odobren:

- lako
- brzo i
- jeftino.

Lako odobravanje kredita znači da je procedura odobravanja kredita pojednostavljena u odnosu na procedure komercijalnih banaka, što je lako postići.

Brzo odobravanje kredita znači da je proces odobravanja kredita brži nego kod komercijalnih banaka, što je lako postići.

Jeftin kredit znači da uvjeti (kamata i ostali troškovi) budu blaži nego kod banaka, što je lako postići – to je, zapravo, smisao osnivanja ZB.

ZB bi bila organizirana kao što su organizirane moderne razvojne banke tj. imala bi centralu (u kojoj bi bio uposlen relativno mali broj zaposlenika), ali ne i filijale, te bi u odnosu na postojeće razvojne banke u BiH npr. Razvojnu banke FBiH, imala veliku komparativnu prednost.

---

#### FORMALNO-PРАВNA PRAVILA OSNIVANJA ZADRUŽNE BANKE - ZAKON

---

Prema članu 7 Zakona o bankama FBiH (nezvanično prečišćeni tekst; Sl. novine Federacije BiH broj 39/98, 32/00, 48/01, 27/02, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03 i 28/03), zahtjev za izdavanje banakarske dozvole osnivači podnose Agenciji za bankarstvo FBiH (nadalje FBA) pismeno, a sadrži sljedeće podatke i isprave:

1. **ugovor o osnivanju** potpisan od svih osnivača, **nacrt statuta i drugih osnivačkih akata prema** uputstvu FBA;
2. **podatke o kvalifikacijama i iskustvu predviđenog nadzornog odbora i uprave banke;**
3. **iznos dioničkog i drugih oblika kapitala banke;**
4. **plan i projekcije poslovanja** koji, između ostalog, sadrži vrste predviđenih djelatnosti i strukturu organizacije banke; i
5. **popis vlasnika banke.**

FBA treba donijeti *Rješenje o izdavanju dozvole* u roku od 60 dana od dana zaprimanja zahtjeva.

Iznos osnivačkog kapitala iznosi 15 mln KM i uplaćuje se u novcu (čl. 20).

Nadzorni odbor banke čini 5 ili 7 članova, zajedno s predsjednikom (čl. 31).

---

#### FORMALNO-PРАВNA PRAVILA OSNIVANJA ZA DRUŽNE BANKE - UPUTSTVO FBA

---

Prema Uputstvu za licenciranje i druge saglasnosti FBA bliže se definiše izdavanje bankarske dozvole od strane FBA.

U nastavku dajemo pregled formalno-pravnih pravila od interesa za Zadružnu banku (ZB).

Kad osnivači i suosnivači predaju zahtjev, FBA vrši obradu istog, uključujući usklađenost zahtjeva i

1. obavlja razgovor sa predstavnicima osnivača
2. vrši kontrolu na licu mjesta,
3. traži provjeru i/ili potvrdu finansijskih podataka baziranih na trenutnom i prethodnom stanju.

Osnivači i suosnivači su dužni platiti naknadu za izdavanje Rješenja, utvrđenu u posebnom Zaključku, u skladu s odredbama Odluke o utvrđivanju tarife naknada FBA.

U slučaju da uz zahtjev nisu dostavljeni svi potrebni dokumenti ili informacije, FBA može tražiti od podnosioca zahtjeva dodatne dokumente ili informacije. Isti moraju biti podneseni u roku koji odredi FBA.

Osnivači uz pismeni zahtjev prilažu:

1. ugovor o osnivanju ZB potpisan od osnivača i suosnivača
2. nacrt statuta ZB;
3. podatke o kvalifikacijama i iskustvu kandidata za članove nadzornog odbora i uprave ZB
4. izjave o osnivačkom (dioničkom) kapitalu ZB
5. plan i projekcije poslovanja ZB
6. popis suosnivača s dokazima o njihovom bonitetu.

#### UGOVOR O OSNIVANJU ZB

---

Ugovor o osnivanju ZB mora sadržavati najmanje sljedeće:

1. ime i prezime ili firmu i adresu prebivališta ili sjedišta osnivača
2. naziv i sjedište ZB
3. ciljeve osnivanja ZB
4. djelatnost (bankarski poslovi koje će ZB obavljati)
5. ukupan iznos osnivačkog (dioničkog) kapitala koji ulažu osnivači ZB s opisom i procjenom vrijednosti uloga u stvarima i pravima, te uslovi i način za njegovo povećanje;
6. oznaku klase, ukupan broj i nominalnu vrijednost dionica
7. opis prava sadržanih u dionici
8. broj dionica koji upisuje svaki osnivač banke
9. **postupak i rokovi do kojih su osnivači dužni da uplate sredstva u kapital i osiguraju druge uslove za osnivanje i poslovanje ZB**
10. prava i obaveze osnivača
11. način naknade troškova osnivanja
12. posljedice neizvršavanja obaveza osnivača
13. način rješavanja sporova između osnivača
14. upravljanje i rukovođenje ZB, sastav i nadležnost organa ZB;
15. kriterije za raspodjelu dobiti;
16. snošenje rizika i pokriće eventualnih gubitaka;
17. ime i prezime osoba koje predstavljaju banku u postupku osnivanja.

Ugovor moraju potpisati svi osnivači ZB ili njihovi punomoćnici, a potpisi moraju biti ovjereni u skladu sa zakonom.

## NACRT STATUTA ZB

---

Nacrt Statuta ZB mora sadržavati najmanje sljedeće elemente:

1. naziv i sjedište ZB;
2. djelatnost odnosno bankarski poslovi koje će ZB obavljati (koji moraju biti u skladu sa ugovorom ili odlukom o osnivanju);
3. odredbe o kapitalu ZB (vrste, visina, struktura, način i uvjeti povećavanja i smanjivanja) i iznos dioničkog kapitala koji će biti uplaćen u novčanim sredstvima i vrijednost uloga u stvarima i pravima;
4. odredbe o dionicama ZB (klasa, broj i nominalna vrijednost dionica);
5. način formiranja i korištenja fonda rezervi;
6. način podjele dobiti i isplate dividende;
7. način pokrića gubitka;
8. broj glasova po klasi dionica;
9. način sazivanja skupštine i odlučivanja, sastav i nadležnosti odbora koje imenuje skupština;
10. sastav, način imenovanja i razrješenja i ovlaštenja nadležnih organa ZB;
11. obaveze i prava radnika banke sa posebnim ovlaštenjima u ZB;
12. predstavljanje i zastupanje ZB;
13. način osnivanja organizacionih dijelova ZB;
14. odredbe o sistemu interne kontrole u ZB
15. odredbe o internoj i eksternoj reviziji ZB;
16. postupak pripajanja, spajanja i podjele ZB;
17. prestanak ZB;
18. druga pitanja u vezi sa poslovanjem ZB;
19. način donošenja općih akata;
20. postupak izmjena i dopuna statuta.

ZB je dužna FBA dostaviti tekst Statuta usvojenog na Skupštini u roku od 15 dana od dana njegovog usvajanja.

### PODACI O KVALIFIKACIJAMA I ISKUSTVU KANDIDATA ZA ČLANOVE NADZORNOG ODBORA I UPRAVE ZB

---

- Podaci o **kandidatima za članove nadzornog odbora** uključuju dokumentaciju:
  1. identifikacioni dokument (lična karta ili pasoš);
  2. dokaz o državljanstvu;
  3. podatke o obrazovanju - školskoj spremi, te precizan kratki pregled profesionalnih aktivnosti i radnog iskustva;
  4. dokaz da nije osuđivan za krivično djelo ili privredni prestup iz oblasti privrednog i finansijskog kriminala, izdat od nadležnih organa zemlje čije državljanstvo kandidat ima, u periodu od 5 godina od dana pravosnažnosti presude, isključujući vrijeme izdržavanja kazne zatvora;
  5. izjavu kandidata da nije bio član organa upravljanja ili rukovođenja, odnosno interni revizor u banci u kojoj je od strane FBA ili drugog nadležnog organa uvedena privremena uprava, pokrenut postupak likvidacije ili stečaja u periodu od 1 godine prije uvođenja tih mjera;
  6. izjava kandidata da nije bio član organa upravljanja ili rukovođenja, u pravnom licu u kojem je pokrenut postupak stečaja u periodu od 1 godine prije uvođenja te mjere;

7. dokaz o vlasništvu u drugom pravnom licu, odnosno izjavu da nije vlasnik;
  8. dokaz o učešću u organima upravljanja u drugom pravnom licu, odnosno izjavu da nije u takvom članstvu.
- **Podaci o kandidatu za direktora banke**, uključuju dokumentaciju:
    - prijedlog odluke Nadzornog odbora o imenovanju kandidata;
    - identifikacioni dokument kandidata (lična karta ili pasoš);
    - dokaz o državljanstvu kandidata;
    - dokaz o školskoj spremi kandidata (VSS - diploma ekonomskog ili pravnog fakulteta, odnosno nostrifikovana diploma za kandidate koji su diplomirali izvan teritorije BiH), teoretsko poznavanje bankarstva stečeno na univerzitetu, praktično poznavanje bankarstva stečeno putem obuke na radnom mjestu i posjedovanje posebnih znanja neophodnih za uspješno rukovođenje bankom (specijalizacije, stručni seminari, znanje stranih jezika i sl.);
    - dokaz o radnom iskustvu kandidata na odgovarajućim rukovodnim poslovima, najmanje za period od tri godine u bankama usporedive veličine i vrste, drugim društvima koja nude finansijske usluge ili radnim mjestima u vladi ili njenim organima, a koji su povezani sa bankarstvom;
    - program rada banke, sačinjen od strane kandidata, za period od najmanje četiri godine, sa načinom i instrumentima za provođenje predložene i utvrđene poslovne politike banke;
    - prijedlog članova uprave, sačinjen od strane kandidata, sa naznakom kojim će poslovima rukovoditi i uz dokumentaciju predviđenu za iste u skladu sa ovim uputstvom;
    - dokaz da kandidat nije osuđivan za krivično djelo ili privredni prestup iz oblasti privrednog i finansijskog kriminala, izdat od nadležnih organa zemlje čije državljanstvo ima, u periodu od 5 godina od dana pravosnažnosti presude, isključujući vrijeme izdržavanja kazne zatvora;
    - izjavu kandidata da nije bio član organa upravljanja ili rukovođenja, odnosno interni revizor u banci u kojoj je od strane FBA ili drugog nadležnog organa uvedena privremena uprava, pokrenut postupak likvidacije ili stečaja u periodu od 1 godine prije uvođenja tih mjera;
    - izjavu kandidata da nije bio član organa upravljanja ili rukovođenja u pravnom licu u kojem je pokrenut postupak stečaja u periodu od 1 godine prije uvođenja te mjere;
    - dokaz o vlasništvu kandidata u drugom pravnom licu, odnosno izjavu da nije vlasnik;
    - dokaz o učešću u organima upravljanja kandidata u drugom pravnom licu, odnosno izjavu da nije u takvom članstvu, kao i izjavu da nije član Nadzornog odbora druge banke (osim banke sa kojom postoje uske veze u smislu Zakona);
    - prijedlog ugovora o radu između kandidata i banke, kojim se predviđa rad u punom radnom vremenu kandidata u banci, bez navođenja podataka koji se smatraju poslovnom tajnom.
  - podaci za ostale kandidate - članove uprave uključuju dokumentaciju
    - identifikacioni dokument kandidata (lična karta ili pasoš);
    - dokaz o državljanstvu kandidata;

- dokaz o školskoj spremi kandidata (VSS - diploma ekonomskog ili pravnog fakulteta, odnosno nostrifikovana diploma za kandidate koji su diplomirali izvan teritorije BiH), teoretsko poznavanje bankarstva stečeno na univerzitetu, praktično poznavanje bankarstva stečeno putem obuke na radnom mjestu i posjedovanje posebnih znanja neophodnih za uspješno rukovođenje bankom (specijalizacije, stručni seminari, znanje stranih jezika i sl.);
- dokaz o radnom iskustvu kandidata na odgovarajućim rukovodnim poslovima, najmanje za period od tri godine u bankama usporedive veličine i vrste, drugim društvima koja nude finansijske usluge ili radnim mjestima u vladi ili njenim organima, a koji su povezani sa bankarstvom;
- prijedlog članova uprave, sačinjen od strane kandidata, sa naznakom kojim će poslovima rukovoditi i uz dokumentaciju predviđenu za iste u skladu sa ovim uputstvom;
- dokaz da kandidat nije osuđivan za krivično djelo ili privredni prestup iz oblasti privrednog i finansijskog kriminala, izdat od nadležnih organa zemlje čije državljanstvo ima, u periodu od 5 godina od dana pravosnažnosti presude, isključujući vrijeme izdržavanja kazne zatvora;
- izjavu kandidata da nije bio član organa upravljanja ili rukovođenja, odnosno interni revizor u banci u kojoj je od strane FBA ili drugog nadležnog organa uvedena privremena uprava, pokrenut postupak likvidacije ili stečaja u periodu od 1 godine prije uvođenja tih mjera;
- izjavu kandidata da nije bio član organa upravljanja ili rukovođenja u pravnom licu u kojem je pokrenut postupak stečaja u periodu od 1 godine prije uvođenja te mjere;
- dokaz o vlasništvu kandidata u drugom pravnom licu, odnosno izjavu da nije vlasnik;
- dokaz o učešću u organima upravljanja kandidata u drugom pravnom licu, odnosno izjavu da nije u takvom članstvu, kao i izjavu da nije član Nadzornog odbora druge banke (osim banke sa kojom postoje uske veze u smislu Zakona);
- prijedlog ugovora o radu između kandidata i banke kojim se predviđa rad u punom radnom vremenu kandidata u banci, bez navođenja podataka koji se smatraju poslovnom tajnom.

Ako u momentu podnošenja zahtjeva za izdavanje dozvole svi kandidati za članove uprave nisu poznati, osnivači moraju osigurati plan potrebnih profila stručnjaka, sa planiranim terminima popune zaposlenika - članova uprave banke.

#### IZJAVE O OSNIVAČKOM (DIONIČKOM) KAPITALU ZB

Uz zahtjev za izdavanje bankarske dozvole prilažu se izjave o visini i načinu ulaganja osnivačkog kapitala.

Izjave osnivača moraju:

1. biti date pojedinačno;
2. imati datum i potpis osnivača, a ako je osnivač pravno lice, moraju imati pečat;
3. sadržavati tačan iznos osnivačkog uloga u novcu;
4. **sadržavati navod osnivača da će osnivački ulog uplatiti u roku od 7 dana od dana dostavljanja obavještenja FBA o pozitivnom rješenju zahtjeva.** Uplata se vrši na račun jedne od domaćih banaka - depozitara.

*Osnivači prilažu i izjavu o ulogu u stvarima i pravima, koji će služiti neposredno i isključivo bankarskim poslovima, odnosno poslovnoj funkciji banke (zgrada, poslovni prostor, računarska oprema i slična imovina).*

Ulog u stvarima i pravima izražava se u novcu, pa osnivači uz ovu izjavu prilažu i akt o procjeni vrijednosti stvari i prava koju je izvršilo ovlašteno lice u Federaciji BiH.

Ako je u pitanju nekretnina, ona ne smije biti opterećena hipotekom što se dokazuje potvrdom nadležnog organa.

Izjava osnivača mora biti potpisana sa naznakom da će u roku od 15 dana od dana registracije banke kod nadležnog suda pokrenuti proceduru prenosa na banku vlasništva nad nekretninama, odnosno proceduru prenosa kod nadležnog organa vlasništva nad vrijednosnim papirima koji predstavljaju njegov osnivački ulog, a dokaz o navedenom će dostaviti FBA.

**Vrijednost kapitala uloženog u stvarima i pravima ne može iznositi više od 30% kapitala uloženog u novcu** (ne može preći 4.5 mln u slučaju da se starta s 15 mln KM osnivačkog kapitala).<sup>17</sup>

Ako banka nije stekla vlasništvo nad stvarima koje je osnivač bio obavezan unijeti kao osnivački ulog, osnivač banke mora uplatiti u novcu vrijednost tih stvari, koje mu banka mora vratiti.

U slučaju da ulog osnivača predstavljaju vrijednosni papiri, uz izjavu se prilaže izvještaj o reviziji godišnjeg obračuna za prethodnu godinu izdavaoca vrijednosnih papira, koji je izradio ovlašteni eksterni revizor.

Iznos osnivačkog uloga koji čine vrijednosni papiri utvrđuje se na osnovu tržišne vrijednosti istih na dan uplate novčanog dijela osnivačkog uloga banke.

#### PLAN I PROJEKCIJE POSLOVANJA ZB

Osnivači su dužni dostaviti FBA kratkoročni i dugoročni (najmanje za četiri godine) poslovni plan koji uključuje:

1. ciljeve i zadatke banke,
2. analizu tržišta,
3. informacije o predloženim vrstama klijenata i usluga,
4. procjenu resursa potrebnih za postizanje ciljeva banke u pogledu tržišnih uvjeta,
5. finansijski plan, koji obavezno uključuje početnu kapitalizaciju, planirane prihode i rashode i druge relevantne informacije koje će odražavati sposobnost banke za rentabilno poslovanje, te povećanje kapitala u obimu dovoljnom za predviđene aktivnosti,
6. plan predloženih tržišta za obavljanje bankarskih usluga,
7. plan potrebnih kadrova sa prijedlogom organizacije i sistematizacije radnih mjesta uz navođenje potrebne kvalifikacione strukture i radnog iskustva,
8. podatke o tehničkoj osposobljenosti banke za obavljanje poslova utvrđenih ugovorom ili odlukom o osnivanju i Statutom. Banka je obavezna priložiti dokaze da ispunjava tehničku osposobljenost koji sadržavaju:

---

<sup>17</sup> Proističe da je moguće osnovati banku s 10.5 mln KM u gotovini uz uvjet da postoji osiguran poslovni prostor, software i sl. te bi u tom pravcu trebalo usmjeriti napore, posebno prema inozemnim donatorima u pogledu software-a.

- 8.1. dokumentaciju iz koje je vidljiv način osiguranja poslovnog prostora (vlasništvo, ustupanje bez naknade ili ugovor o zakupu na neodređeno ili određeno vrijeme uz dokaz da je zakupodavac vlasnik poslovnog prostora);
- 8.2. akt nadležnog organa da poslovni prostor odgovara namjeni za pružanje bankarskih usluga;
- 8.3. dokumentaciju kojom se dokazuje na koji je način osigurana oprema u banci - (vlasništvo, ustupanje bez naknade ili lizing na neodređeno ili određeno vrijeme);
- 8.4. specifikacija računarske opreme i aplikativnog software-a;
- 8.5. proceduru sa opisom načina zaštite aktive (fizička zaštita aktive, zaštita podataka, i sl.).

Uz poslovni plan obavezno se prilažu:

1. *Analiza faktora koji se uzimaju kod ocjene adekvatnosti kapitala, a uključuje:*
  - 1.1. troškove osnivanja;
  - 1.2. očekivane zarade;
  - 1.3. iskustvo menadžmenta;
  - 1.4. očekivane rizike vezane za aktivu i pasivu;
  - 1.5. ulog u stvarima i pravima izražen u novcu;
  - 1.6. mogućnost osiguranja dodatnog kapitala kad se za to ukaže potreba.
  
2. *Podaci za ocjenu svih vrsta rizika:*
  - 2.1. kreditni (da zajmoprimac neće pravovremeno otplatiti kredit):
    - 2.1.1. analiza koju će banka primijeniti u svakom vidu kreditnog odnosa;
    - 2.1.2. kreditni odbor banke, njegov izbor i struktura, kao i učestalost sastanaka;
    - 2.1.3. standardi koji se moraju slijediti u procesu izdavanja kredita.
  
  - 2.2. financijski:
    - 2.2.1. rizik likvidnosti (rizik da banka neće moći izvršavati svoje tekuće obaveze):
      - (a) ročna usklađenost strukture obaveza i strukture aktive banke;
      - (b) detaljan plan za rješavanje vanrednih likvidnosnih potreba;
    - 2.2.2. cjenovni:
      - (a) rizik kamatne stope (rizik pada prihoda i vrijednosti investicija radi promjena na tržištu);
      - (b) rizik deviznog poslovanja (rizik od promjene kurseva stranih valuta i devizne zaduženosti);
  
  - 2.3. kapitala (rizik da banka ne može održavati propisani nivo kapitala u odnosu na aktivu);
    - 2.3.1. planovi za ostvarenje propisanog nivoa kapitala;
  
  - 2.4. operativni (rizik da operativni troškovi budu znatno veći od predviđenih);
    - 2.4.1. plan operacija i troškova banke za njihovo provođenje;
  
  - 2.5. poslovni.

## POPIS OSNIVAČA SA DOKAZIMA O NJIHOVOM BONITETU

---

Uz ugovor, odnosno odluku o osnivanju, moraju se priložiti podaci i dokazi neophodni za utvrđivanje boniteta osnivača, a to su:

- za pravne osobe - rješenja o registraciji, finansijski izvještaji (bilans stanja i bilans uspjeha) za posljednje 3 fiskalne godine ili za svaku fiskalnu godinu od dana osnivanja pravne osobe ako je taj period manji od tri godine, ovjereni od nezavisnog eksternog revizora, kao i posljednji periodični izvještaj prije podnošenja zahtjeva, te ime svakog pojedinačne osobe koja posjeduje značajan vlasnički udio u tom pravnom licu, uz naznaku procenta vlasništva;

Za osnivače koji će posjedovati ili kontrolirati značajan vlasnički interes (više od 10% ukupnih glasačkih prava banke) moraju se osigurati slijedeći podaci:

1. podaci o trenutnoj zaposlenosti;
2. planirani broj/procent dionica koje će posjedovati, odnosno kontrolirati;
3. informacije o kontrolnom interesu ili vlasništvu u drugim društvima.

Osnivači banke moraju biti osobe od povjerenja i posjedovati dovoljnu finansijsku sposobnost s obzirom na predloženu veličinu banke i vrstu njenih aktivnosti, što u svakom konkretnom slučaju cijeni FBA.

Navedeni dokazi o bonitetu osnivača primjenjivat će se i na svakog vlasnika značajnog udjela u pravnoj osobi ako je to pravna osoba osnivač banke.

Rješenje po zahtjevu za izdavanje saglasnosti za osnivanje banke, FBA će donijeti u roku od 60 dana od dana prijema zahtjeva.

Banka je dužna FBA dostaviti ovjerene fotokopije upisa kod Komisije za vrijednosne papire, registarskog suda i izvod iz Registra vrijednosnih papira u roku od 15 dana od dana svakog pojedinog upisa.

## LITERATURA

---

- Ashe, J. and Oxfam America. 2013. "Deep Outreach Financial Inclusion."
- Ayyagari, M, Demirgüç-Kunt, A. and Maksimovic, V. 2006. „How Important Are Financing Constraints? The Role of Finance in the Business Environment.” *World Bank Policy Research Working Paper 3820*.
- Ayyagari, M, Thrsten Beck, T. and Demirguch-Kunt, A. 2003. “Small and Medium Enterprises Across the Globe: A New Database,” *Working Paper 3217. World Bank*.
- Bartoli, F, Ferri, G. and Rotondia, Z. (2013). „Bank-Firm Relations and the Role of Mutual Guarantee Institutions at the Peak of the Crisis“. *Journal of Financial Stability* 9, pp. 90-104.
- Beck, T, Demirgüç-Kunt A. and Martínez Pería M. S, 2008. „Bank Financing for SMEs around the World - Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices“. *World Bank Policy Research Working Paper 4785*, pp. 1-43.
- Beck, T, Demirgüç-Kunt, A and Maksimovic. V. (2008) "Financing patterns around the world: Are small firms different?" *Journal of Financial Economics* 89 (3): 467-487.
- Belke, A, 2013. „Finance Access of SMEs: What Role for the ECB?“ *Ruhr Economic Papers No. 430*. Available at <http://hdl.handle.net/10419/79253>.
- Birchall, J. and Hammond Ketilson, L. 2009. *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. Geneva: ILO.
- Centre for Strategy and Evaluation Services, 2012. *Evaluation of Member State Policies to Facilitate Access to Finance for SMEs*. Kent, UK: Centre for Strategy and Evaluation Services.
- Columba, F., Gambacorta, L. and Mistrulli, P. E. 2009. „Mutual Guarantee Institutions and Small Business Finance”. *BIS Working Papers 290*. Bank for International Settlements.
- Davies, I. 2007. „People’s Republic of China, Development of Small and Medium-sized Enterprise Credit Guarantee Companies“. Asian Development Bank, January 2007, <http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/36024-PRC/36024-PRC-TACR.pdf>.
- Department of Economic and Social Affairs, United Nations (DESA). 2005. *World Economic and Social Survey 2005*. New York: UN.
- Douette, A., Lesaffre, D. and Siebeke, R. 2013. *SME’s Credit Guarantee Schemes in Developing and Emerging Economies – Reflections, Setting-up Principles, Quality Standards*. Bonn: GIZ
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), 2013. *Transition Report 2013*. London: EBRD.
- Financial Inclusion Experts Group (FIEG), SME Finance Sub-Group, 2010. *Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World*. Washington, D.C: IFC.
- González, P. P, Molina Sánchez, H. Ramírez Sobrino, N. J. and Vázquez de Francisco, M. J. 2006. „The European Framework Of Guarantee Systems/Schemes: Main Characteristics and

Concepts.“ *Working Paper*. ETEA, Faculty of Economic and Business Sciences, University of Córdoba Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación.

International Labour Organization (ILO), 2012. *Banking Co-Ops - What Financial Cooperatives Can Teach the Big Banks*. Geneva: ILO.

Ipsos MORI, 2013. *SMEs' Access to Finance Survey – Analytical Report*. Brussels: European Commission.

Kumar, K, Rajan, R and Zingales, L. (1999). “What Determines Firm Size?” *NBER Working Paper No. 7208*.

Kuntchev, V. et al. (2012). *What Have We Learned from the Enterprise Surveys Regarding Access to Finance by SMEs?* Washington, D.C: World Bank.

Yago, G and Allen, F. 2014. „Financial inclusion: Mainstreaming capital access for growth.“ Santa Monica, CA: Milken Institute.