VENDIM
Nr.110, datë 25.2.2005

PËR DISA SHTESA NË VENDIMIN NR.560, DATË 2.12.1999 TË KËSHILLIT TË MINISTRAVE "PËR KRIJIMIN E FONDACIONIT "FONDI I FINANCIMIT TË ZONAVE MALORE""

Në mbështetje të nenit 100 të Kushtetutës dhe të ligjit nr.8788, datë 7.5.2001 "Për organizatat jofitimprurëse", me propozimin e Ministrit të Financave, Ministrit të Bujqësisë dhe të Ushqimit dhe të Ministrit të Ekonomisë, Këshilli i Ministrave

VENDOSI:

1. Pas pikës 1 të vendimit nr.560, datë 2.12.1999 të Këshillit të Ministrave, të shtohen pikat 1/1 dhe 1/2, me këtë përmbajtje:

"1.1 Miratimin e planit strategjik të zhvillimit të Fondit të Financimit të Zonave Malore, nëpërmjet transformimit të këtij fondi në një institucion financiar/bankë, sipas aneksit që i bashkëlidhet këtij vendimi.

1.2 Fondacionit "Fondi i Financimit të Zonave Malore", fondet e dhëna grant, sipas pikave 2, 3 dhe 4 të vendimit, t'i kalojnë në pronësi, me qëllim përdorimin e tyre për vendosjen si kapital në themelimin e Institutit Financiar/Bankës të përcaktuar në pikën 1/1 të këtij vendimi.".

2. Autorizohet bordi i drejtorëve të Fondit të Financimit të Zonave Malore të bëjë ndryshimet e nevojshme në statutin e këtij fondi, në përputhje me objektivin e përcaktuar në planin strategjik.

Ky vendim hyn në fuqi pas botimit në Fletoren Zyrtare.

KRYEMINISTRI
Fatos Nano

1. HYRJE

FFZM ka ftuar RIAS për hartimin e një plani strategjik afatgjatë dhe një plan biznesi për periudhën 2004 - 2010. Strategjia, e cila po prezantohet këtu, përfshin mundësitë e privatizimit. Në këtë raport, eksperti do të paraqesë drejtimet kryesore të strategjisë dhe mundësitë e privatizimit.

Detajet, lidhur me objektivat për klientët aktualë, mekanizmin e shpërndarjes, planit të ecurisë dhe elementet financiare për vitet 2005-2007, do të jepen në planbiznesin e detajuar.

Objektivi i këtij raporti është të arrijë një marrëveshje me aksionarët kryesorë të FFZM-së rreth objektivave dhe strukturës së ardhshme të FFZM-së. Bazuar në këtë marrëveshjë në parim, do të merren hapa të mëtejshëm duke përfshirë këtu një plan më të detajuar për privatizim. Midis të tjerave, strategjia/plani i privatizimit do të analizojë aspektet e mëposhtme:

- Mjedisi bankar
- Eksperienca e nxjerrë në veprimtarinë bankare rurale
- Mundësitë e privatizimit
- Raporti i misionit
- Paraqitja e ambicieve
- Struktura e kapitalizimit
- Qeverisja e propozuar
- Struktura operative
- Pikat vendimtare
- Hapat e mëtejshëm.

2. LËNDA

2.1 Mjedisi bankar

Mjedisi bankar nuk është analizuar në thellësi, gjithsesi konsulenti do të donte të jepte disa

vëzhgime lidhur me konkurrencën dhe operacionet e brendshme të FFZM-së, me qëllim që të vendosë strategjinë për FFZM-në në kontekstin e duhur.

2.1.1 Konkurrenca bankare (ka nevoje për input të mëtejshëm)

Në Shqipëri ka 16 institucione financiare me licencë bankare.Vetëm një prej tyre (Banka e Kursimeve) ka një rrjet degësh të konsiderueshëm, pjesa tjetër janë kryesisht në Tiranë ose të bazuar vetëm në rrethe. Banka e Kursimeve, e cila ka rreth gjysmën e gjithë depozitave në Shqipëri, nuk jep kredi, mbledh depozita, ndërkohë që përsa i përket aktiveve ka kryesisht detyrime qeveritare.

Përveç bankave, ekzistojnë edhe disa institucione të specializuara kredie.

Nga 16 banka në total, 14 janë pjesërisht apo tërësisht të huaja. Asnjë nga bankat nuk ka një prezencë rurale, përveç Bankës së Kursimeve, e cila u ble kohët e fundit nga RZB.

Një fenomen interesant i sektorit bankar shqiptar është fakti se ai është shumë likuid, përqindjet e kursimit janë relativisht të larta, dhe gjithashtu dërgimi i parave nga jashtë është thelbësor. Shumica e bankave po përdorin depozitat e tyre për të financuar deficitin e lartë buxhetor të shtetit. Vetëm 10% e fondeve përdoret për kredi në sektorin privat.

Duke konsideruar ekonominë e tanishme dhe atë në të ardhmen, Shqipëria ka më tepër seç duhet banka të vogla tregtare, institucione jobankare etj. Duke e krahasuar me ekonomi të konsoliduara, me numër të njëjtë banorësh dhe me zhvillimin e duhur në platformën elektronike bankare, Shqipëria duhej të kishte një maksimum prej 2 - 3 banka “retail” dhe disa banka “niche”. Nisur nga ekonomitë e provuara për një numër të njëjtë banorësh dhe zhvillimet e nevojshme në elektronikën bankare, Shqipëria duhet të ketë maksimumi 2-3 banka “retail” dhe pak banka “niche”. Për arsye efektshmërie, do të ketë vend vetëm për një bankë “retail” me orientim rural. Në këtë kontekst, FFZM është aktualisht në pozicionin më të mirë për t’u bërë banka e parë me orientim rural.

2.2 Përmbledhje e shkurtër e veprimtarisë së FFZM-së

Në kontekstin e këtij raporti nuk është qëllimi të bëjmë një vlerësim të plotë të FFZM-së, por vetëm të paraqesim shkurtimisht karakteristikat kryesore të veprimeve aktuale të FFZM-së dhe të një analize SWOT. Në biznesplanin strategjik, sistemet operative, potenciali i tregut, portofoli i parashikuar etj. janë përshkruar në detaje.

2.2.1 Zhvillimi i FFZM-së në vitet 2000- 2004

Roli i Fondit të Financimit të Zonave Malore (FFZM) në zonat malore është sigurimi i një sërë shërbimesh financiare me qëllim përmirësimin e jetësës së popullsisë së zonave më të varfëra të vendit.

Portofoli i tij fillestar ka konsistuar në hua të dhëna në tetë zona malore verilindore nga paraardhësi i FFZM-së në vitet 1994-1999. Fondet e kredisë dhe ato operacionale mundësohen nga Fondi Ndërkombëtar për Zhvillimin e Bujqësisë nëpërmjet Qeverisë shqiptare.

FFZM tashmë është në vitin e tij të pestë të zhvillimit të aktivitetit. Produktet e vetme të ofruara jane tre:

mikrokreditimi në grup për fondet e kredisë së fshatit;

mikrokredi individuale

kreditimi për shoqëritë e vogla dhe të mesme (SME).

FFZM tani ka 16 degë të cilat mbulojnë 18 rrethe malore. FFZM është intitucioni i vetëm financiar që jep kredi në pjesën më të madhe të këtyre rretheve.

Numri i klientëve aktivë në dhjetor 2003 ka qenë 4 253 (dhjetor 2002: 3 737). Totali neto i portofolit të huasë outstanding ishte 6.8 milionë USD.

Në fund të vitit 2003 FFZM kishte gjithsej 63 punonjës, ndër të cilët 33 oficerë krediti. Në qendër ka të punësuar 18 punonjës. Një ndër qëllimet e mëtejshëm të FFZM-së është organizimi dhe zbatimi i një sistemi të përshtatshëm IT, i cili do të sjellë si rezultat një shkallë më të lartë efektshmërie nga zyra qendrore në zyrat e stafit lokal.

Një ndër objektivat kryesorë të Fondit nga viti 2003 e në vazhdim është zhvillimi i produkteve të reja, në veçanti pagesa, transaksione, depozita dhe transformimi në një institucion të vetëfinancueshëm dhe të qëndrueshëm.

Rabo International Advisory Services (RIAS) ka hartuar një plan biznesi, i cili mbulon vitet 2004-2010 e në vazhdim. Kjo paraqet rishikim të formës së qeverisjes dhe pronësisë në mënyrë që të jetë e përshtatshme për një institucion financiar të aftë për t’u servirur zonave rurale të Shqipërisë në të

ardhmen e afërt të gjitha shërbimet financiare të kërkuara.

2.2.2 Performanca financiare

Menjëherë pas fillimit të aktivitetit, huatë e trashëguara të fondeve të kredisë së fshatit (FKF) treguan të kishin moskthime të konsiderueshme. Në fund të vitit 2003, moskthimet për FKF-në kapnin më tepër se 50% të portofolit të kredisë.

Ekuiteti i FFZM-së përbën rreth 75% të totalit të aseteve, i mjaftueshëm për të absorbuar humbjet nga huatë, por megjithatë duhej të ndërmerreshin hapa për ndreqjen e kësaj gjendjeje.

Në vitin 2001 FFZM filloi disbursimin e dy produkteve të reja: hua individuale, me mundësi më të larta kthimi sesa huatë FKF, dhe hua SME për klientët e mëdhenj. Produktet e reja të huasë, në fund të majit 2004 kishin një shifër moskthimi prej 1.3%, të cilat përmirësojnë cilësinë e totalit të portofolit të huasë.

Përfitimi

Si pasojë e një interesi relativisht të ulët të huasë që aplikohet nga FFZM, kostove të larta operacionale për huatë e vogla, si dhe provigjoneve të larta si rezultat i humbjeve nga huatë, FFZM ka nevojën e granteve nga IFAD për të arritur që të ketë një veprimtari fitimprurëse.

Tashmë që FFZM synon të kthehet në një bankë të suksesshme, kur mund të hapë depozita për publikun, kërkohen masa për të garantuar një veprimtari autonome fitimprurëse. Megjithatë kjo kërkon kohën e saj për t'u arrirë, dhe kërkon gjithashtu efektshmëri për të ulur kostot, si edhe kërkon përshtatje përsa i përket çmimeve të produkteve.

2.2.3 Analiza SWOT

Një analizë e SWOT, nisur nga një shikim "i shpejtë dhe jo i hollësishëm", për FFZM-në jepet si më poshtë:

Pikat e forta

- Menaxhim i mirë dhe stafi i motivuar
- Shtrirje rajonale
- I mirëkapitalizuar
- Pozicion i mirë tregu në zonat malore
- Cilësi e arsyeshme e portofolit
- Burimet e fondeve të gatshme në afate të favorshme

Pikat e dobëta

- Portofoli i kredisë, pavarësisht se i shumëllojshëm, është i përqendruar në zona të varfra malore të Shqipërisë.
- Për shkak të shkallës së kufizuar të produkteve, FFZM nuk mund të bëjë një menaxhim të përshtatshëm të riskut të klientit. Përderisa ka vetëm produkte kredie menaxhimi i riskut është kryesisht i bazuar në produkte, gjë që nuk është efikase për klientët e vegjël.
- Nuk bazohet në fondet e veta, kështu që varet fuqimisht nga linjat e kreditit nga institucionet ndërkombëtare.
- Drejtohet nga qeveria, kështu që është i ekspozuar ndaj rreziqeve të politikave të saj.
- Procedurat operative, sistemi MIS dhe ai i kontrollit të brendshëm janë ende të pamjaftueshëm.
- Institucionalisht nuk mbështetet në bazë të klientëve të tij.

Mundësitë

- Ka potencial për t'u bërë një bankë "më shërbime të plota financiare" dominuese rurale për të gjitha ndërmarrjet rurale, pasi asnjë bankë tjetër nuk ka fokus të ngjashëm.
- Të marrë një licencë të plotë bankare.

- Mundësi për shitje të tërthorta dhe përdorim më të mirë të mekanizmit të shpërndarjes të shërbimeve financiare, gjë që do të ulë koston e transaksionit dhe do të bëjë të mundur menaxhimin e riskut të klientit.
- Aftësi për të diversifikuar bazën e financimit dhe për t'u bërë me baza më të forta.
- Privatizimi, bazuar te klientët e tij, do të garantojë jetëgjatësinë, si edhe do të përmirësojë bazat.
- Përmirësim të sistemeve operative dhe të kontrollit.
- Të forcojë stafin dhe të zhvillojë një politikë të përshtatshme shpërblimi.

Kërcënimet

- Ndërhyrje nga qeveria dhe përplasjet midis qeverisë dhe institucioneve ndërkombëtare financiare.
- Konkurrenca e madhe nga institucionet e tjera financiare, veçanërisht institucionet jo bankare kryesisht donatorë dhe/ose bankat tregtare në një treg bankar të mbingarkuar.
- Paaftësia për të gjetur një model privatizimi që do të sigurojë vazhdimësinë e FFZM-së.
- Mosmarrja e licencës bankare brenda një kohe të kufizuar, pamundësia për të pasur klientë më të mirë prej të cilëve tërhiqen edhe bankat tregtare.
- Paaftësia për të rritur shërbimet në gjithë zonat rurale të Shqipërisë, duke përfshirë zonat bregdetare më të begata.
- Donatorët nuk kanë interes në dhënien e fondeve për të mbështetur teknikisht shndërrimin në bankë.

Pikat e forta dhe kërcënimet të kombinuara së bashku tregojnë se FFZM ka nevojën e një shkalle më të gjerë aktivitetesh, si edhe një shkallë më të gjerë klientësh. Gjithashtu bazuar në kërcënimet e tregut dhe oportunitetet, konsulenti është i mendimit që në Shqipëri ka vend për një bankë private rurale, e cila duhet të përqendrohet në sigurimin e një shkalle të gjerë shërbimesh financiare rurale, në përputhje me qëllimin e FFZM-së. Për të arritur këtë, FFZM-së do t'i duhet një licencë bankare, si edhe zgjerim të shpejtë e të njëtrajtshëm të aktivitetit në zonat bregdetare rurale.

3. MUNDËSITË STRATEGJIKE PËR FFZM

Për të diskutuar mundësitë dhe strategjitë e privatizimit të FFZM-së është e rëndësishme të konsiderojmë eksperiencat e marra nga vendet e tjera. Konsulenti i ka bazuar këto mësime të marra nga eksperienca e aktivitetit bankar rural në Europë, (duke përfshirë eksperiencën me Rabobank), marrë nga projektet e financimit rural në lindjen e tregjeve në vendet në zhvillim, dhe në një studim të bërë për IFC-në, lidhur me eksperiencën e financimit rural të të gjitha bankave kryesore.

3.1 Mësimet e marra në veprimtarinë bankare rurale

Argumentet kryesore "pro dhe kundër" që vijojnë mund të përmenden në lidhje me efektivitetin në sistemet e shpërndarjes të shërbimeve të financimit rural:

Roli i shtetit

- Një shtet nuk është efektiv në shpërndarjen direkte të kredive, sepse ka mungesë infrastrukture dhe në shumicën e rasteve ka mungesë profesionalizmi për të siguruar shërbime financiare. Një element thelbësor në ciklin e kredisë është shlyerja e kredisë. Përdoruesit në përgjithësi e konsiderojnë kredinë shteterore si një lloj ndihme dhe gjënë e fundit për t'u paguar, duke sjellë si rezultat një përqindje të ulët shlyerje. Për të njëjtat arsye bankat shtetërore tregtare, ashtu si dhe bankat shtetërore bujqësore, kanë treguar jetëgjatësi të kufizuar.
- Shtyrja e afatit të borxhit i jep tregut sinjale të gabuara dhe ka efekt të gjatë negativ në shlyerjen e kredisë për të gjithë ndërmjetësit financiarë që veprojnë në treg. Rigrafikimi i kredisë, fshirja etj., mund të bëhen vetëm duke u bazuar në individ apo grupe specifike, nën kushte rigoroze.
- Bujqësia, megjithë karakteristikat specifike dhe rreziqet, është një aktivitet ekonomik. Kështu që edhe parimet ekonomike duhet të zbatohen nga ndërmjetësit financiarë, kur financojnë fermerët. Në praktikë kjo do të thotë që një fermer duhet të ketë kapacitet të mjaftueshëm pagese përpara se t'i jepet kredia. Ulja e varfërisë, e cila kërkon pjesërisht elemente granti, duhet të financohet veçmas.

- Instrumentet e politikës financiare të qeverisë duhet të përdoren vetëm për të siguruar apo për të përmirësuar të drejtën e shërbimeve financiare të tilla si kreditë për fermerët apo sipërmarrësit ruralë. Këto instrumente duhet të bazohen në kosto (si transaksioni i subvencionit të kostos) ose rreziku (fondi i garantuar i kredisë) duke ndarë përgjegjësitë me ndërmjetësit financiarë. Instrumentet politike nuk duhet asnjëherë të marrin të gjithë rrezikun nga një ndërmjetës financiar, sepse kjo çon në pakësim të stimulit për shlyerjen e kredisë. Këto instrumente, të bazuara në parimin e arritjes së qëllimeve të dëshiruara, duhet të jenë specifike dhe të qarta, duke u bazuar në kriterin e të drejtave, grupimet e përzgjedhura, treguesit për t'u monitoruar etj.
- Klientët me kapacitet të pamjaftueshëm pagese duhet të konsiderohen "jobankarë" dhe si të tillë nuk duhet të shërbehen nga një bankë rurale. Kjo kategori ka nevojë për një formë të mbështetjes të të ardhurave. Përzierja e kriterit social me atë ekonomik, brenda një institucioni financiar çon në

përqindje të vogël të shlyerjes së kredisë.

Aktiviteti bankar rural

- Institucionet financiare të bazuara në sektorë, të tilla si bankat bujqësore, kanë jetëgjatësi të kufizuar për shkak të faktit se kanë një ekspozim të lartë ndaj riskut për një sektor, demonstrojnë kryesisht çmime të larta transaksioni, sepse përdorin infrastrukturën (degët) e tyre në mënyrë të pamjaftueshme. Nëse dikush e konsideron një "retail" bank si një "dyqan furnizues" për shërbime financiare, nuk ka kuptim të shesësh vetëm për një grup të veçantë klientësh, ndërkohë që klientë të tjerë të ngjashëm ndodhen aty afër.

- Një ndërmjetës financiar i përfshirë në shpërndarjen e shërbimeve finaciare rurale me pakicë duhet të bazohet në një koncept "të gjerë financiar". Me fjalë të tjera duhet të jetë në gjendje të sigurojë të gjitha shërbimet financiare që kërkojnë këta lloj klientësh: kredi, kursime, llogari rrjedhëse, sigurime (mundësisht duke i shitur këto bazuar në tarifa nga furnizuesit e tjerë). Kjo gjë do të mundësojë ndërmjetësin financiar të zbatojë në mënyrë efikase menaxhimin e riskut të klientit, si edhe të përdorë infrastrukturën në mënyrë optimale.

- Përqindja e lartë e shlyerjes së kredisë është më e rëndësishme se kostot e ulëta të transaksioneve në bankën rurale. Në rastet kur kostoja e transaksionit brenda shpërndarjes së interesit është më e lartë (sigurisht brenda kufijve) se kostoja e provizionimit, vazhdimësia e ndërmjetësimit financiar është normalisht më e madhe se në rast të kundërt.

- Një bankë bujqësore është më mirë të ketë një licencë të plotë bankare, në mënyrë që të ketë fleksibilitet për t'u rritur, përsa i përket produkteve etj., me zhvillimin e klientëve të tij. Kjo gjithashtu do të mundësojë atë të zbatojë në mënyrë efikase menaxhimin e rrezikut të klientëve.

- Bankat lokale "autonome" kanë pak shanse për të mbijetuar më vete, sepse kanë mungesa kritike në masë për këto zona, si p.sh: zhvillimin e produktit, shërbimet e pagesave, akses në tregjet financiare etj.

- Janë marrë shumë iniciativa dhuruese dhe subvencionuese në shumë tregje të zhvilluara me bazë "autonomie". Rezultate më të mira mund të arrihen përsa i përket suksesit institucional dhe jetëgjatësisë nëse këto iniciativa do të kombinohen me krijimin e një strukture me shkallë më të gjerë financimi rural.

- Bankat rurale të suksesshme nuk janë të lidhura direkt apo të përfshira në qeveri.

Qeverisja

- Kooperativat bankare dhe institucione të ngjashme, historikisht kanë luajtur një rol shumë të rëndësishëm në zhvillimin e ekonomisë rurale në Europën Perëndimore, më shume sesa një institucion shtetëror apo instrument politik.

Instrumentet politike kanë lehtësuar vetëm zhvillimin e disa grupeve të planifikuara në përmirësimin e aksesit për kredi, por nuk drejtojnë apo zëvendësojnë një sistem shpërndarjeje private të bazuar në shërbime financiare.

Aftësia për të shkëputur tregun e kursimeve, gjithashtu dhe nga joanëtare, ka qenë një faktor shumë i rëndësishëm në zhvillimin e kooperativave bankare rurale në Europë. Përdorimi i kursimeve lokale për kredi lokale ka qenë me rëndësi të madhe, së bashku me sensin e pronësisë për të siguruar një përqindje të lartë shlyerje për kreditë.

Mësimet e mësipërme nuk janë të gjitha të aplikueshme në të njëjtën shkallë tek FFZM, veçanërisht përsa i përket veprimeve afatshkurtra. Gjithsesi shumë nga këto mund të aplikohen me disa adoptime për FFZM-në, veçanërisht kur parashikohet strategjia afatgjatë dhe privatizimi i FFZM-së. Konsulenti, në vlerësimin e tij, do të përdorë këto edhe mësime të tjera të marra.

3.2 Mundësitë strategjike

Aktualisht FFZM nuk është një bankë me shërbime të plota bankare, por më tepër një shpërndarës kredish për klientët në zonat malore të Shqipërisë. Zonat në të cilat FFZM ushtron aktivitetin e saj mund të konsiderohen zonat më të varfëra të vendit.

Pavarësisht nga kjo, tre vitet e fundit FFZM (duke mos marrë parasysh portofolin e vjetër FKF) ka qenë në gjendje të formojë një portofol të arsyeshëm krediti me një nivel cilësie të pranueshëm. Megjithëse FFZM aktualisht ushtron aktivitet vetëm në 16 zona malore, duhet theksuar se edhe zonat e ulëta dhe bregdetare të Shqipërisë kanë një shërbim të dobët në lidhje me aksesin në shërbimet financiare.

Bankë rurale e kompletuar

Për zhvillimin e një ekonomie rurale të diversifikuar, për të siguruar akses në një paketë të plotë të shërbimeve financiare është thelbësore të mos mjaftohesh vetëm me shpërndarjen e kredive bujqësore. Përpara se të diskutojmë çështje të tilla, si licenca bankare dhe privatizimi, dikush mund të mendojë që FFZM të lihet ashtu siç është. Kjo do të thotë se duhet të shikohet si një mjet i përkohshëm, i cili do të pushojë së ekzistuari kur aktorë të tjerë të vendosen mirë dhe kur funksioni i tij i vetëm të jetë të bëjë klientët "të bankueshëm" dhe më pas t'i transferojë ata në një bankë tregtare. Gjithsesi, bazuar në eksperienca të tjera nëpër botë, si dhe në sektorin aktual financiar në Shqipëri, nuk ekziston ndonjë bankë që të ketë për qëllim financimin rural. Në të kaluarën ka qenë Banka Tregtare Bujqësore, e cila është mbyllur 5 vjet më parë dhe që atëherë janë marrë vetëm disa iniciativa të shkëputura për të ringjallur financimin rural.

Nuk pritet që në të ardhmen e afërt ndonjë nga bankat ekzistuese tregtare të marrë përsipër këtë rol. Ashtu si në vende të tjera të botës, pritet që ato të mbesin të fokusuara në segmentin e tregut urban dhe korporatave. Në të njëjtën kohë, aktualisht nuk duket të ketë ndonjë institucion rural financiar në Shqipëri të aftë apo që të dëshirojë të marrë përsipër rolin e FFZM-së në të ardhmen e parashikuar.

Në të kundërt varianti më i saktë duket të jetë fakti që FFZM do të jetë "udhëzuesi" për konsolidimin e iniciativave të ndryshme të sponsorizimit/subvencionimit duke pasur parasysh madhësinë e tij, rrjetin e shpërndarjes, kapacitetin financiar etj.

Duke u bazuar në argumentet e mësipërme dhe ato të mëparshme konsulenti rekomandon që aksionarët të bien dakord për të drejtuar FFZM-në drejt një banke bujqësore tërësisht të privatizuar me një shtrirje kombëtare brenda 3 viteve të ardhshme. Duhet të theksohet gjithashtu se iniciativa të tjera financimi rural do t'i bashkohen kësaj banke të re bujqësore të privatizuar. Kjo mund të arrihet vetëm atëherë kur FFZM të jetë licencuar si bankë, në mënyrë që të jetë e aftë t'u sigurojë klientëve të gjitha shërbimet financiare, si dhe të jetë e vetëfinancueshme.

Përsa i përket mundësive për privatizim do të diskutohen shkurtimisht disa skenarë. Për të gjitha mundësitë presupozohet që FFZM do të marrë një licencë bankare.

- Të blihet dhe/apo të shtrihet me një nga bankat tregtare ekzistuese.

Përsa i përket racionalizimit të degëve dhe shkrirjeve potenciale, sipas një analize të shkurtër, dy duken të jenë kandidatë potencialë: Banka e Kursimeve dhe Pro Credit Bank. Duke konsideruar dëshirën e kufizuar të bankave tregtare për bankimin rural, pronësinë e huaj dhe fokusimi në drejtime të ndryshme, mundësia se ndonjëra prej tyre do të jetë e interesuar për FFZM-në, ndërkohë që mban objektivat e tij në treg, konsiderohet jorealiste.

- Të privatizohet nëpërmjet shitjes tek aksionarët e huaj.

Eksperienca ndërkombëtare ka treguar se asnjë bankë ndërkombëtare (tregtare) nuk është e interesuar të marrë një aksion të rëndësishëm të një banke rurale të një vendi në zhvillim. Rabobank është një nga bankat e pakta që bleu banka rurale, ndërkohë që nuk iu largua fokusit të saj. Gjithsesi kjo ndodh në tregje të zhvilluara, si Australia, Zelanda e Re, Irlanda dhe SHBA. Duke pasur parasysh masën e tregut shqiptar nuk ka gjasa që një bankë ndërkombëtare të blejë FFZM-në. Eksperienca ka treguar gjithashtu se ruajtja e objektivit të tregut nga një bankë tipike rurale sigurohet më mirë nëpërmjet pronësisë nga aksionarë lokalë.

Kandidatë të tjerë ndërkombëtarë që mund të kenë interes të marrin një aksion të vogël janë institucionet financuese ndërkombëtare dhe kombëtare të tilla, si IFC, EBRD, FMO etj. Përfshirja e këtyre institucioneve duhet të shihet si e përkohshme, sepse ato gjithmonë duan një skenar daljeje. Roli i tyre si aksionar është më tepër të sigurojnë qeverisje të përshtatshme të korporatës dhe të forcojnë operacionet e bankës. Siç u tha edhe më parë ata kanë nevojë për një opsion daljeje të para vendosur, kështu që i pëlqen të investojnë së bashku me investitorin strategjik, i cili u siguron atyre këtë mundësi.

Përfshirja e këtyre institucioneve në procesin e privatizimit ka disa avantazhe të veçanta, gjithsesi çështja e aksionarëve lokalë do të mbesë e njëjtë në diskutimin e mëposhtëm.

Privatizimi nëpërmjet një OFP (Oferte fillestare publike)

- Privatizimi nga investitor lokal institucional dhe individual, për t'u trajtuar në tregun e shumicës. Në këte skenar, siç mund të kërkohet dhe nga aksionarët e rinj, objektivi më i mundshëm për institucionin do të ishte kthimi më i favorshëm në ekuitet. Ka shumë të ngjarë që në këtë rast misioni i FFZM-së të ndryshojë nga një institucion i orientuar i financimin rural, në një bankë urbane

“retail”. Është gjithashtu e diskutueshme nëse do të ketë interes tregu të mjaftueshëm për t’i thithur të gjitha aksionet.

Privatizimi i planifikuar i FFZM-së duke u bazuar te klientët

Kjo mund të bëhet në mënyrë direkte apo indirekte ose në mënyrë të kombinuar.

1. Një mënyrë indirekte mund të jetë nëpërmjet kooperativave bujqësore. Përveç mungesës së kapitalit në një treg ende rudimentar dhe kooperativave furnitore, mund të përmenden disavantazhet e theksuara si më poshtë:

a) Duke pasur këta aksionarë, FFZM do të anonte më tepër nga një bankë bujqësore sesa rurale, siç dëshirohet për vazhdimësinë e saj.

b) Mund të rrezikohet transparenca në grantimin e kredive për aksionarët e saj, pasi ata mund të influencojnë ciklin e kredisë, duke e çuar në marrje vendimesh të gabuara kreditimi. Eksperiencat, mes të tjerash në Taivan dhe Kore, e kanë treguar këtë. Influenca nga klientët e vegjël/aksionarët në procesin e grantimit të kredisë, demonstruar në vende, si Holanda, Gjermania, Brazili ka treguar të ketë qenë praktikisht e neglizhueshme.

c) Sipas këtij varianti, pjesa më e madhe e klientëve do të jenë vetëm indirekt aksionarë të FFZM, kështu që ata nuk do ta ndiejnë drejtpërdrejt përgjegjësinë për suksesin e institucionit, si rrjedhojë nuk mund të aplikohet përdorimi i presionit për të inkurajuar norma të larta kthimi të kredisë.

2. Aksione të drejtpërdrejta të klientëve në FFZM. Mundësia më e mirë është një lidhje e drejtpërdrejtë midis kreditit dhe aksioneve. Kjo nënkupton që për klientët është e detyrueshme për marrjen e kredisë, blerja e aksioneve, p.sh. në një shkallë prej 5% të vlerës së kredisë. Zotërim aksionesh nuk nënkupton që klienti të ketë të drejtën për kredi pasardhëse, për të cilën do të përdoren kritere të mirëfillta bankare, Blerja e aksioneve do të aplikohet për të gjithë klientët që duan kredi, jo vetëm për fermerët, por edhe për SME-të etj. Për kursimet dhe depozitat blerja e aksioneve mund të jetë fakultative. Nga ana tjetër, aksionerët kanë të drejtë të kenë pjesë në fitim dhe nëpërmjet një përfaqësie të kenë të drejtën e fjalës në të ardhmen. Modeli drejtues mund të jetë i ngjashëm me kooperativën bankare.

Avantazhet e këtij varianti mund të përmblidhen si më poshtë:

a) Zotërimi i aksioneve është i shpërndarë në një pjesë të madhe të popullsisë në Shqipëri, banka rurale mund të zhvillohet drejt një banke me zotërim shqiptar brenda vendi.

b) Klientët zotërojnë diçka institucionin dhe mund të përdoret presioni në nivel lokal për kthimin e kredisë.

c) Kapitali do të rritet proporcionalisht brenda limiteve me rritjen e portofolit.

d) Familjariteti i klientëve do të jetë faktori kryesor drejtues.

Bazuar në analizat e mësipërme është e rekomandueshme që të zgjidhet varianti i klientëve si aksionarë të drejtpërdrejtë të FFZM-së.

Për të arritur strukturën e propozuar, përveç të tjerash, duhen trajtuar edhe çështjet e mëposhtme:

a) Aksionari aktual (shteti nëpërmjet fondacionit dhe IFAD si donatori kryesor) duhet të përgatitet për të lënë kapitalin aktual brenda FFZM apo pasardhësit të tij. Një strukturë e ngjashme me Pro Credit Bank është e mundshme, ku FFZM, duke ruajtur disa aksione dhe pjesë të kapitalit, të mund t’i transferojë në rezervat e përgjithshme.

b) Kohë dhe përpjekje thelbësore duhet të investohen në zhvillimin institucional dhe modelin drejtues, mes të tjerash në trajnimin e anëtarëve të ardhshëm të bordit, anëtarëve të komiteteve të këshillimit lokal etj.

c) Duhet të hartohen procedura pune të tilla që të parandalojnë abuzimet e anëtarëve ndaj bankës. Ata nuk do të kenë asnjë influencë në marrjen e vendimeve ditore të bankës. Anëtarët kanë një rol këshillues në ruajtjen e misionit të bankës rurale, emërojnë anëtarët e Bordit dhe miratojnë llogaritë vjetore.

Anëtarët e Bordit dhe menaxherët e bankës duhet të përmbushin kriteret e përzgjedhjes, të cilat do të mbikëqyren nga Banka Qendrore e Shqipërisë.

Aspektet e qeverisjes së bankës të përmendura më sipër janë të krahasueshme me pozicionin e aksionarëve në një shoqëri bankare aksionare.

Konkluzione

Duke u bazuar në analizat e mësipërme opsioni më i vlefshëm është të transformohet FFZM në një bankë kooperative rurale me huamarrësit si anëtarë/aksionarë. Nëse është e mundur, kjo duhet

të kombinohet me një aksion të përkohshëm minoriteti nga një nga institucionet ndërkombëtare të zhvillimit financiar për të siguruar qeverisjen e duhur dhe fuqizimin institucional të FFZM-së.

Rekomandohet që transformimi të jetë një proces gradual për t'u finalizuar brenda një periudhe trevjeçare. Gjithashtu duhet hartohet një strategji:

1. Drejt operimit me një licencë bankare brenda 1-1.5 vjetëve.

2. Duhen bërë përpjekje për të përfshirë, aty ku është e mundur, iniciativat e donatorë të vegjël financiarë ruralë në bankën e re rurale.

3. Nje hap ambicioz është hapja e degëve të reja veçanërisht në zonat bregdetare, për të plotësuar objektivin kryesor të krijimit të një banke rurale me mbulim të gjerë kombëtar. Si pasojë, çdo rreth do të ketë nevojë për të paktën një degë dhe mundësisht disa nëndegë për qëllime depozitash.

Është thelbësor fakti që aksionarët e tanishëm të bien dakord për modelin e zgjedhur, kështu që mund të fillojë zbatimi mbështetur në një rrugë të qartë.

Në kapitullin tjetër modeli i rekomanduar është trajtuar pak më shumë përsa i përket strukturës së qeverisjes, kapitalizimit, formulimit të misionit dhe të ambicies etj.,të cilat çojnë drejt një sërë çështjesh vendimtare.

4. STRUKTURA E PROPOZUAR PËR FFZM

Thelbësore për procesin e transformimit të FFZM në një bankë rurale me parime të bankave kooperative është formulimi i misionit dhe ambicies. Kjo do të udhëheqë menaxhimin dhe të gjithë aksioneret e përfshirë në proceset e mëtjeshme vendimmarrëse.

4.1 Drafti i misionit

Objektivi kryesor i FFZM-së është t'i sigurojë popullsisë rurale dhe periferike urbane në Shqipëri akses të plotë shërbimesh financiare në mënyrë të vazhdueshme dhe të qëndrueshme.

Në deklaratën e misionit propozohet të mbulohen çështjet e mëposhtme.

- FFZM-ja në parim do të financojë të gjitha aktivitetet ekonomike dhe ato shtëpiake me shanse për sukses. Këtë do ta kryejë në një mënyrë të orientuar kryesisht nga klienti, që do të thotë se do të përshtasë produktet e tij sipas nevojave të klientit.

- FFZM-ja do të zgjerojë rrjetin e degëve të tij duke u bazuar në parimet ekonomike, ndërkohë që siguron një nivel të mjaftueshëm afërsie me klientët.

- FFZM-ja do të hapë kapitalin e tij për t'u bërë një institucion i bazuar në klientë. Bazuar në karakteristikat dhe kushtet e tregut shqiptar, FFZM-ja do të shndërrohet në një bankë kooperative ose ku pjesëtarë janë klientët e saj.

- FFZM-ja nuk do të udhëhiqet nga parimi i maksimizimit të përfitimit, por t'u sigurojë përfitim të mjaftueshëm dhe kënaqë klientët e tij, në mënyrë që të mundësojë një zhvillim autonom me qëllim që të mbetet i mirëkapitalizuar.

- FFZM-ja nuk do të mbështesë me shërbimet e tij vetëm grupe të veçanta klientësh. FFZM-ja do të përdorë kriteret ekonomike për vendosjen e çmimeve të produktit, vlerësimin e klientëve etj.

- FFZM-ja do të ketë nevojë të nxjerrë përfitim, i cili do të përdoret për të zgjeruar shërbimet, si edhe për të ruajtur një normë financiare të mjaftueshme për të siguruar një raport të përshtatshëm në treg. Kjo si pasojë do të sigurojë aksesin e nevojshëm drejt tregut kapital.

4.2 Objektivat e propozuara

FFZM-ja duhet të jetë ambicioze në skenarin e saj të zhvillimit, me qëllim që të realizohet një mision afatgjatë siç u përshkrua më lart dhe që të kemi impakt të mjaftueshëm në treg, ndërkohë që sigurohet akses shërbimesh financiare për grupin e planifikuar. Për këtë arsye propozojmë planet e mëposhtme afatshkurtra dhe afatmesme:

- Brenda tre vjetësh, FFZM-ja do të jetë tërësisht një bankë private rurale me karakteristika të bankës kooperative.

- Brenda një viti e gjysëm do të operojë me një licencë të plotë bankare dhe si ent tërësisht privat.

- Çdo degë e re do të arrijë pikën kritike brenda dy vjetësh.

- Në të njëjtën periudhë, portofoli i FFZM-së do të zgjerohet në të gjitha aktivitetet ekonomike rurale, maksimalisht 40% në bujqësi, ndërkohë që portofoli bujqësor do të jetë i shpërndarë gjerësisht në vend, si dhe në nënsektorë bujqësorë.

- Brenda 5 vjetësh, FFZM-ja, nëpërmjet të paktën 40 degëve, do të mbulojë gjithë vendin. Degët do të hapen nëpërmjet një mënyre të planifikuar. Brenda 2 viteve të ardhshme do të hapen të paktën 5 degë të reja në zonat bregdetare.

- Brenda 5 vjetësh FFZM-ja do të jetë të paktën 80% e vetfinancueshme nëpërmjet kursimeve dhe depozitave.

- Brenda një vit, FFZM-ja do të fillojë një projekt pilot për shitjen e aksioneve te klientët në një zonë të paracaktuar.

- Brenda 5 viteve do të ketë mbledhur përsa i përket aksioneve/kuotave një ekuivalent prej të paktën 5mln USD nga klientët.

- Brenda 4 viteve, përqindja e shlyerjes së kredisë së FFZM-së do të jetë të paktën 98%.

Shifrat e mësipërme duken tepër ambicioze duke pasur parasysh gjendjen aktuale të FFZM-së. Gjithsesi FFZM-ja ka strukturën bazë për të grumbulluar bazën e tij të klientëve në afërsi të degëve të tij, megjithëse do të ketë nevojë për një forcim të kapacitetit operues. Në Shqipëri ekziston nevoja ekonomike për një bankë me orientim rural, tregu është atje dhe pritet të zgjerohet fuqimisht në 5 vitet e ardhshme. Vetëm me 3% të të gjitha kursimeve shqiptare, FFZM-ja do të jetë vetfinancuese. Është vlerësuar se 50% e të gjitha depozitave dhe kursimeve kanë origjinë rurale. Nëse kemi parasysh se ekzisojnë më shumë se 400 000 familje shqiptare bujqësore dhe periurbane, atëherë FFZM-ja dhe institucionet e tjera financiare kanë kapur relativisht një pjesë të vogël të tregut potencial. Nëse cilësia e veprimeve, sistemet dhe burimet njerëzore mund të përmirësohen, atëherë objektivat e sipërpërmendura mund të tejkalohen. Nëse këto objektiva nuk realizohen brenda 5 viteve të ardhshme, atëherë ndikimi i FFZM-së në zhvillimin e ekonomisë bujqësore do të ketë qenë i kufizuar.

Objektivat e sipërpërmendura do të përdoren si bazë për planbiznesin.

4.3 Struktura institucionale për FFZM-në

Aktualisht FFZM-ja është një mekanizëm jobankar i shpërndarjes së kredive i fondacionit FFZM dhe i drejtuar nga Qeveria. Në deklaratën e misionit dhe ambicieve është propozuar që FFZM-ja të transformohet në një lloj kooperative bankare me karakteristika shqiptare. Praktikisht kjo do të thotë se do të qeveriset nga poshtë lart, por do të menaxhohet dhe operohet nga lart poshtë. Anëtarët, klientët do të lidhen me degët lokale. Pavarësisht nga kjo, degët nuk do të kenë kapitalin e vet dhe llogari të publikuar të të ardhurave dhe shpenzimeve (kështu janë bankat kooperative në shumicën e vendeve europiane). Ajo do të operojë si një strukturë e vetme operative që nga fillimi, me një bilanc, pasqyrë të ardhurash dhe shpenzimesh etj. të konsoliduar.

Arsyeja për të pasur një kontroll qendror është për të evituar keqpërdonimin e pushtetit në nivel lokal, për të pasur një përdorim optimal të kapitalit, si edhe për të krijuar nivele të larta efektiviteti edhe në degët lokale. Aty ku është e mundur, degët lokale do të centralizohen. Efektivisht, degët janë zyra kryesore ku dikush merret me klientët. Ato do të merren direkt në mënyrë të mjaftueshme me 90% të klientëve, kjo përfshin edhe vendimet për kreditë.

Trajtimi i përshkruar më sipër do të thotë se aksionarët ekzistues dhe struktura qeverisëse kanë nevojë të ndryshohen gradualisht në një strukturë të bazuar në anëtarë/klientë.

Thelbësor është fakti se procesi “i dalë jashtë loje” i aksionarëve ekzistues, përsa i përket kapitalizimit dhe qeverisjes, koincidon me procesin e “futjes në lojë” të strukturës së re të mbështetur në anëtarët. Është propozuar që ky proces të përfundojë brenda 3 vjetëve.

4.4 Kapitalizimi i propozuar

Për FFZM-në, duke pasur parasysh misionin dhe ambiciet, është shumë e rëndësishme që instiucioni të jetë në çdo kohë i kapitalizuar, në mënyrë që të lejojë rritjen e shpejtë të tij. Aktualisht FFZM-ja është e kapitalizuar mirë, veçanërisht kur përdor kriteret bankare. Është e vështirë të manipulohet kapitali i saj. Pavarësisht se kapitali aktual është mëse i mjaftueshëm për të lejuar një rritje relativisht të fuqishme në të ardhmen e afërt, ky kapital është i pamjaftueshëm për një rritje të shpejtë afatmesme. Gjithashtu, FFZM-së do t’i duhet të bëjë investime të mëdha për të arritur objektivat e parashikuara. Nuk mund të presësh që aksionarët e ardhshëm/anëtarët të zëvendësojnë bazën e kapitalit ekzistues, sepse kjo gjë do të kërkonte një nivel relativisht të lartë inputi në kapital nga aksionarët/anëtarët e ardhshëm. Kjo gjë si rezultat do të kishte një efekt negativ në zhvillimin e biznesit të vet dhe mund të krijojë vështirësi në bashkimin e anëtarëve. Për këtë arsye, mbajtja e kapitalit bazë aktual konsiderohet thelbësore.

Një mënyrë alternative për aksionarët ekzistues është të shesin aksionet e tyre tek investitorët strategjikë, të cilët do të udhëhiqen nga kthimi optimal i investimit. Por ky opsion gjithsesi nuk konsiderohet realist siç është përshkruar më parë edhe në opsionet e transformimit.

Është rekomanduar që banka të strukturohet në mënyrë të tillë që esenca e një banke kooperative private mos të dobësohet. Duke pasur parasysh objektivat e zhvillimit të FFZM-së

gjithashtu nga perspektiva e aksionarëve aktualë, është një argument i mirë të transferosh gradualisht kapitalin ekzistues te rezervat e përgjithshme të FFZM-së. Struktura që mund të ndiqet është si më poshtë:

- Në fund të çdo viti, pas fillimit të shitjes së aksioneve te klientët, dyfishi i kapitalit të tërhequr nga klientët gjatë vitit nga kapitali i aksionarëve ekzistues duhet të kalojë si rezervë e përgjithshme e FFZM-së. Në përputhje me gjendjen e tanishme, kjo nënkupton që brenda 4 vjetësh nga nisja e programit i gjithë kapitali aktual do të transferohet në rezerva të përgjithshme.
- Gjatë gjithë kohës fondacioni që do të ruajë drejtimin afatgjatë të bankës, do të ketë 25% aksione të së drejtës së votimit. Në vitin e parë 100% dhe në vitin e katërt 25%.
- Duke iu përmbajtur statuteve, të cilat nuk mund të ndryshohen kurrë në këtë pikë, duhet të përcaktohet që anëtarët nuk do të kenë kurrë akses në rezervat e përgjithshme. Në rast se FFZM-ja do t'u shitet investitorëve ose nuk do të ekzistojë më si një bankë kooperative, vlera e rezervave të përgjithshme në atë moment duhet t'i transferohet FFZM-së ose një njësie të ngjashme. Mund të vendosen gjithashtu garanci të tjera te statutet për të siguruar nivelin e mbrojtjes së kontributit të kapitalit dhe misionit të bankës së re.
- Të gjitha ndërmarrjet qofshin të vetëpunësuar, si fermerët, SME etj., të cilat kërkojnë kredi, do t'i duhet të blejnë aksione në FFZM. Paraprakisht sugjerohet sistemi i mëposhtëm:
- Huamarrësit për kredi deri në 1000 USD duhet të blejnë një aksion prej 50 USD.
- Huamarrësit për kredi deri në 2000 USD duhet të blejnë secili aksion prej 50 USD.
- Maksimumi do të jenë 20 aksione për kreditë mbi 20 000 USD. Arsyeja e kufizimit të numrit të aksioneve për çdo anëtar është që të shmanget fakti i krijimit të ndonjë grupi të vogël aksionarësh të cilët mund të dominojnë institutin. Në të njëjtën kohë, efekti pozitiv i shlyerjes së kredive nga huamarrësit e vegjël të cilët kanë një piketë brenda institucionit financiar, është përgjithësisht më i madh sesa për huamarrës të mëdhenj.
- Veçanërisht në fazën fillestare, të gjitha përfitimet nga FFZM-ja do të mbahen në institucion, proporcionalisht përfitimet do të shpërndahen te rezervat e përgjithshme dhe në vlerën e aksioneve të mbajtura nga anëtarët. Kjo lejon FFZM-në të rritet, dhe nëse parashtrohet në statute, do të shmangë diskutime të lodhshme gjatë mbledhjes së përgjithshme vjetore.

- Të qenit një anëtar/aksionar do të thotë të gëzosh të drejtën e influencës përsa i përket drejtimit strategjik të FFZM-së, por nuk të jep të drejtën për një kredi të re, pasi kjo do të varet nga performancat e mëparshme, si edhe nga kritere të tjera të vlerësimit të kredisë.
- Një anëtar, i cili nuk ka aplikuar për kredi për një periudhë dyvjeçare dhe ka shlyer tërësisht detyrimet e tij ndaj FFZM-së, ka të drejtë t'ia rishesë në vlerë nominale aksionin e FFZM-së. Nëse një anëtar tërhiqet, aksionet do të blihen nga FFZM-ja në vlerën që përfaqësojnë në atë moment, duke përfshirë shpërndarjen propocionale të fitimit.
- Blerja e aksioneve është fakultative për depozitorët, pasi FFZM-ja nuk duhet të bëhet pengesë për kursyesit, sepse ata sigurojnë fondet kryesore për FFZM-në. Gjithsesi është parashikuar që duke ofruar pjesëmarrje aktive, depozituesit mund të bëhen gjithashtu edhe aksionarë. Një pjesë e tyre mund të përfitojnë dividendin kesh, bazuar në fitimin e nxjerrë.

Nëse ndiqet struktura kapitalizuese e sipërpërmendur, FFZM-ja pas katër vjetësh do të jetë një bankë rurale kooperative, e cila do të jetë fleksibël për të punuar gjithashtu edhe me joanëtarët, veçanërisht përsa i përket depozitave dhe tarifave të cilat prodhojnë produkte financiare, si sigurimet etj. Pritet që kultura, edukata për pagesen të përmirësohet duke aplikuar nivelin e duhur të presionit në nivel lokal, sepse shumë anëtarë të komunitetit do të kenë një piketë në FFZM.

Me qëllim që të kemi një shembull praktik që kjo strukturë mund të funksionojë në Shqipëri, propozohet të fillojë një projekt pilot në një zonë të përcaktuar. Bazuar në rezultatin e këtij projekti pilot, statuti, struktura qeverisëse etj. mund të përmirësohen më tej.

Siç u përmend dhe më sipër, do të ishte një avantazh i madh nëse një institucion i zhvilluar financiar si IFC-ja, IFAD-i, apo EBRD-ja të bëhej një investitor i vogël me rreth 20% të kapitalit të aksioneve për një periudhë prej rreth 6 vjetësh. Një investitor i tillë institucional mund të luajë një rol të rëndësishëm për të udhëhequr FFZM-në drejt procesit të transformimit dhe të garantojë më tepër siguri në qeverisje.

Bazuar në supozimet e mëparshme dhe supozimet e mbështetura në parime të kujdesshme financiare, duke përdorur IAS-në (Sistemin Ndërkombëtar të Kontabilitetit), kapitali aktual i kuotuar

(8 mln USD) është i saktë, FFZM-ja pas 4 vjetësh do të ketë strukturën e mëposhtme të kapitalizimit:

- Anëtarët/aksionarët, të paktën 4 mln USD;
- Investitorët institucionalë, 1 mln USD;
- Rezerva të përgjithshme, 8 mln USD.

Përjashtimi i çdo rezerve fitimi dhe/ose rivlerësimi i kuotave të anëtarëve do të sjellë largimin e investitorit instiucional brenda një periudhe 6-vjeçare, pa rrezikuar strukturën e kapitalit.

Nëse në një fazë të mëtejshme do të kërkohet shtesë kapitali, mund të përdoren instrumente kapitali të anëtarëve vullnetarë, si certifikata e anëtarësisë. Kjo mund të shihet si një lloj kredie nënrenditëse me kthim të përcaktuar, e lidhur me kthimet në bonot e qeverisë dhe vetëm në rast se FFZM-ja gjeneron fitim.

4.5 Struktura e propozuar qeverisëse

Struktura aktuale e qeverisjes është bazuar në një bord drejtues të përbërë prej 5 anëtarësh, të cilët përfaqësojnë fondacionin FFZM dhe në mënyrë indirekte qeverinë. Bazuar në kapitalizimin e ardhshëm të propozuar, struktura qeverisëse duhet të ndryshojë gradualisht që të reflektojë pronësinë e re. Procesi i “futjes në lojë” të anëtarëve të rinj të bordit, të cilët përfaqësojnë anëtarët/aksionarët e rinj dhe ai i “daljes nga loja” të anëtarëve të vjetër të bordit duhet të aprovohet dhe të reflektohet në statutet e reja.

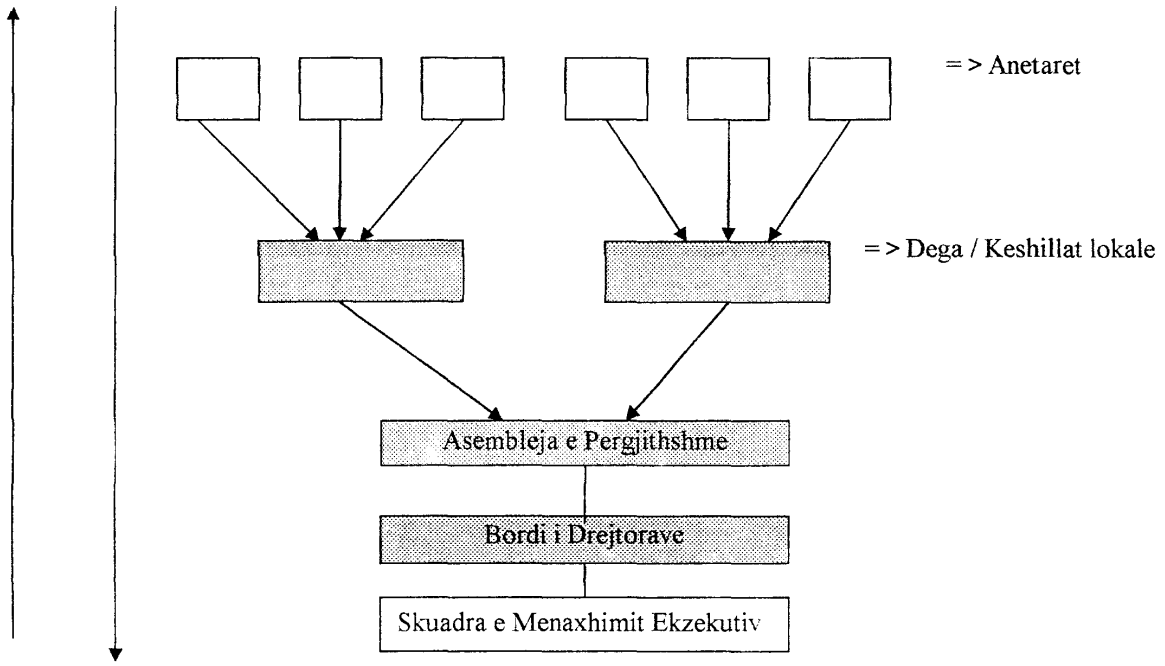
Duke koinciduar me transferimin e një pjese të kapitalit ekzistues në rezervat e përgjithshme, është arritur në konkluzionin se transformimi i FFZM-së, përsa i përket kapitalit dhe strukturës qeverisëse, duhet të përfundojë brenda 4 vjetësh. Fillimisht nëse një investitor institucional vjen në bord, do të thotë se bordi drejtues do të ketë një anëtar të ri. Propozohet që për çdo 1 mln USD të mbledhur në kapitalin e aksioneve, një drejtor ekzistues bordi të zëvendësohet nga një anëtar i ri, i zgjedhur nga vetë anëtarët. Propozohet që pasi të përfundojë transformimi, Qeveria nëpërmjet Fondacionit mund të emërojë një ose dy anëtarë bordi, gjë që varet nga madhësia e bordit, që varion nga 5-8. Këtij anëtari mund t’i jepen disa të drejta vetoje në çështje të tilla si shkrirja apo blerje e madhe e FFZM-së.

Kur strategjia të pranohet nga aksionarët kryesorë, siç u përshkrua në këtë dokument, do të nevojitet hartimi i statuteve të reja për FFZM-në, që midis të tjerave duhet të përshkruajnë strukturën e ardhshme qeverisëse. Përgjithësisht propozohet struktura e mëposhtme qeverisëse:

- Anëtarët/aksionarët janë të organizuar në nivel dege, për të siguruar përkushtim më të mirë të anëtarëve, dhe një platformë qeverisëse/komunikuese. Ata, nëpërmjet një sistemi emërimi të bazuar në profilet e përshtatura të statutit, do të zgjedhin një komitet lokal këshillues që konsiston nga 3 deri në 5 persona. Anëtarët që banojnë brenda zonës gjeografike në të cilën ushtron aktivitetin e saj dega, mund të votojnë në bazë të numrit të aksioneve që ata zotërojnë (sipas të drejtës së votimit). Zotërimi i aksioneve si pronësi do të zbërthehet, aksionerë relativisht të vegjël mund të garantojnë praktika të mira qeverisëse, banka kooperative të suksesshme e kanë treguar këtë jo vetëm sot, por edhe në të kaluarën.
- Anëtarët nuk janë aksionarë të degës lokale por të FFZM-së, sepse degët nuk do të jenë ente të veçanta ligjore.
- Komiteti lokal këshillues nuk do të ketë pushtet direkt mbi veprimet e bankës. Funksioni kryesor i komitetit lokal këshillues është:
- Të këshillojë menaxhimin e degëve lokalë, në lidhje me çështjet e tregut brenda lokalitetit;
- Të nxisë anëtarët/huamarrësit të cilëve i ka kaluar afati i pagesës të përmbushin detyrimet e tyre.
- Të komunikojnë rregullisht me anëtarët brenda zonës rreth zhvillimeve brenda bankës, të shpjegojë strategjitë dhe të promovojë FFZM-në brenda lokalitetit gjeografik.
- Anëtarët e komitetit lokal këshillues do të jenë përfaqësues për anëtarët/aksionarët në mbledhjen vjetore të asamblesë së aksionarëve.
- Ata do të zgjedhin nëpërmjet asamblesë së përgjithshme, anëtarët e bordit të drejtuesve të FFZM-së, bazuar te kandidatët e emërurar.
- Profilet e kandidatëve të emëruar për bordin e drejtorëve do të bazohen në kërkesat e përcaktuara nga ligji për bankat. Kërkesa të tjera plotësuese mund të shtohen në statute. Nuk është e domosdoshme që anëtarët e bordit të drejtorëve të jenë anëtarë/aksionarë.
- Anëtarët e zgjedhur të bordit drejtues do të takohen rregullisht me komitetet lokale të këshillimit për të marrë të dhëna që kanë të bëjnë me zhvillimet në zonat rurale, për të shpjeguar

politikat e bankës etj.

Struktura drejtuese mund te ilustrohet ne tabelen e meposhtme:



Struktura e propozuar për FFZM-në është një formë hibride midis kooperativës së vërtetë bankare me përfaqësues lokalë dhe një banke tregtare. Duke pasur parasysh situatën aktuale, misionin dhe ambiciet siç e kemi përmendur edhe më lart, ky konsiderohet të jetë modeli më optimal për FFZM-në. Midis të tjerash, mund të jepen arsyet e mëposhtme përse duhet zgjedhur ky model:

- Krijimi i modelit të bankës kooperative, duke e parë në këndvështrimin e sistemit operativ nga poshtë lart, do të merrte shumë kohë dhe si rrjedhim impakti afatshkurtër do të ishte minimal. Për këtë model do të ekzistonin gjithashtu ndërlikime ligjore.
- Kapaciteti institucional, lidhur me qeverisjen, në nivel lokal është ende i kufizuar, kështu që ekziston rreziku i keqpërdorimit të pushtetit nëse i jepet shumë autoritet bordeve lokale.
- Modeli i zgjedhur siguron përfshirje lokale në zona që konsiderohen të rëndësishme për një bankë kooperative, të tilla si njohuritë lokale, përkushtimi i anëtarëve, ushtrim presioni nëpërmjet funksioneve të deleguara komiteteve këshilluese lokale.
- Mëqenëse sistemi operativ në parim do të ndërtohet duke u bazuar në modelin nga lart poshtë, duke siguruar standardizimin në produkte, në procedura, kontrollin dhe monitorimin, si rrjedhim do të sjellë rritje të rendimentit.
- Dikush mund të diskutojë se nëse kooperativat bankare të vjetra duhet të ristrukturohen bazuar në efiçencë, ato duhet të konceptohen si një rrjet operacional, me qëllim për të pasur një përdorim optimal të kapitalit dhe platformës shpërndarëse elektronike. Në këtë vështrim, FFZM-ja është projektuar brenda vizioneve më të fundit.
- Modeli i zgjedhur siguron që komitetet në nivele lokale, pra anëtarët, aksionarët të kenë influencë të mjaftueshme dhe kontroll mbi çështjet e anëtarëve, sepse ata përbëjnë asamblenë e përgjithshme. Kjo do të sigurojë transparencën në strukturën qeverisëse dhe në mënyrë indirekte në strukturën operative.

Në të ardhmen, kur organizimi të rritet dhe maturohet, mund të konsiderohet krijimi i një këshilli anëtarësh (rreth 50 përfaqësues të zgjedhur nga komiteti lokal këshillues), i cili duhet të

aprovojë të gjitha vendimet kryesore të politikës të institucionit. Ata mund të takohen 4 herë në vit me menaxhimin ekzekutiv dhe bordin drejtues.

Si përfundim, struktura operative mbështetet mbi efektshmërinë, ndërsa struktura institucionale bazohet në kontrollin demokratik dhe shkëmbimin adekuat të informacionit, dhe tre nivele (komitetet këshilluese lokale të zgjedhura, asambleja e përgjithshme dhe bordi joekzekutiv i drejtorëve).

4.6 Struktura operative e FFZM-së

Në këtë paragraf janë trajtuar vetëm pak çështje madhore operative, pasi ato do të jepen të detajuara në planbiznesin 2005-2010, i cili po përgatitet.

FFZM-ja do të veprojë si njësi juridike, që do të thotë se në nivel lokal, zyrat do të jenë degë efektive dhe jo njësi të veçuara të regjistruara ligjërisht si kooperativa. Kjo e fundit ndeshet me shumë në kooperativat bankare në Europë. Megjithatë, përdorimi i këtij modeli të fundit mund të sjellë krijim problemesh ligjore dhe kapitalizimi, kështu që nuk mund të rrisë efektivitetin e sistemit të shpërndarjes së shërbimeve financiare.

Nga sa më lart, veprimet do të menaxhohen nga qendra, megjithatë do t'u jepet autoriteti i mjaftueshëm i menaxhimit të degëve lokale për të siguruar një veprimtari të efekteshme. FFZM-ja do të implementojë një politikë zhvillimi të burimeve njerëzore, bazuar në motivimin e stafit dhe fuqizimin e përshtatshëm të të gjitha niveleve të institucionit.

Megjithëse pika kryesore e shpërndarjes së produktit përfundimtar do të jetë dega, do të investigohet brenda zonave me pak banorë për shpërndarje më elastike/të lirë, me qëllim për të sjellë shërbimet financiare sa më pranë klientëve potencialë. Kjo mund të bëhet në formën e njësive të lëvizshme, sporteleve bankare në mjedise tregetare apo vende të tjera etj. Koha e hapjes së këtyre sporteleve do të varet nga volumi i biznesit. Nëndegët, sportelet në vende të tjera do të kryejnë vetëm veprime depozitash dhe llogari rrjedhëse, kreditimi do të bëhet vetëm në nivel dege.

Siç është përmendur edhe më sipër, FFZM-ja do të jetë "drejtuesi" në konsolidimin e iniciativave të tjera bankare rurale. Megjithatë, kjo nuk do ta pengojë FFZM-në në realizimin e programit ambicioz të krijimit të degëve të reja, rreth 5 degë në vit, derisa të mbulojë të gjitha qytetet e Shqipërisë. Nëse bëhet mbi baza modulare, konsulenti është i bindur se kjo ambicie mund të realizohet.

Dega do të operojë kryesisht me një koncept të standardizuar të produkteve dhe procedurave, pasi tregu lokal nuk kërkon të gjitha produktet tradicionale që ofron banka. Edhe me licencë të plotë bankare, procedurat më të mundshme për një degë janë:

Dy deri në tre produkte të kredisë; kredi investimi afatshkurtër dhe afatmesme, e ndjekur nga një produkt i hipotekimi shtëpie;

- Tre produkte depozitash, që variojnë nga llogaria rrjedhëse te depozita me afat;
- Produkte që sjellin pagesa, si shitja e produkteve të sigurimit për furnitorët e jashtëm.

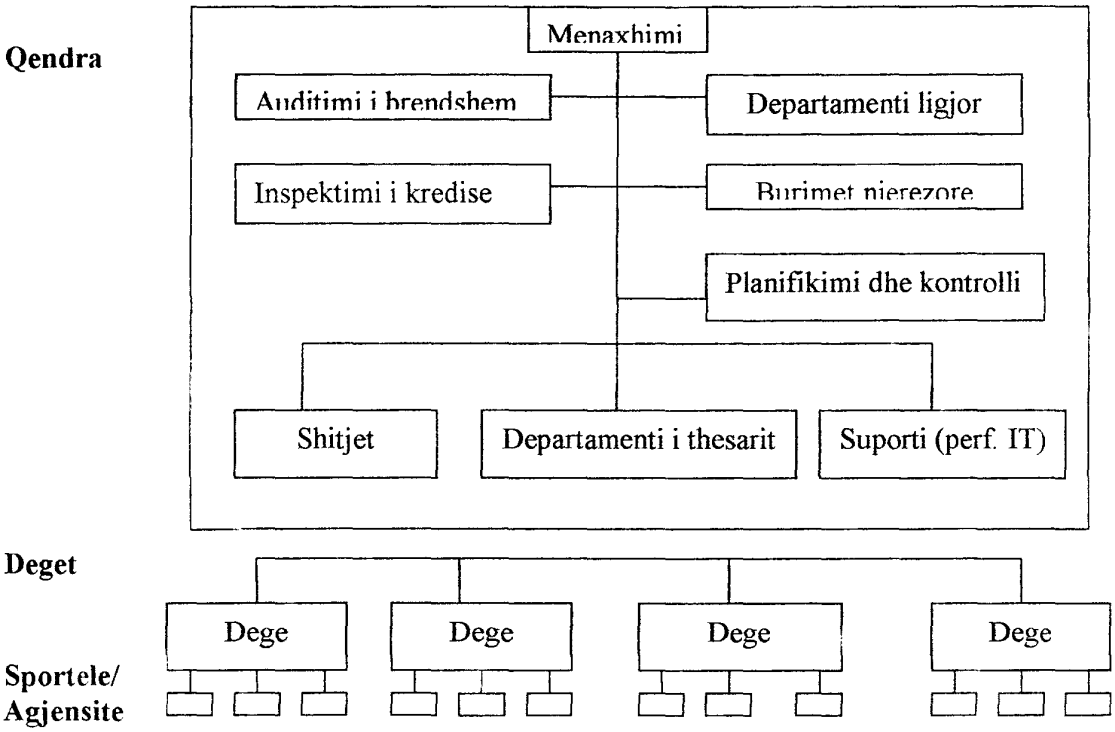
Në nivel qendror, ka kryesisht tre funksione:

1) Funksioni kontrollues, përveç të tjerash përfshin inspektimin e kredisë dhe auditimin e brendshëm (në një moment të dytë, sigurisht, raportin në bord ose në komitetin e auditimit);

2) Funksioni i shërbimit për të ndihmuar degët, që përfshin mes të tjerash: shërbimet e pagesave, zhvillimin e produktit, IT, burimet njerëzore, etj;

3) Funksioni i gjenerimit të ardhurave të veta, si thesari, mundësisht aktivitet bankar bashkëpunues dhe bashkëpunim financiar overtime, etj.

Organizimi mund te ilustrohet si me poshte:



4.7 Përgatitja e ambientit

Aksesi i shërbimeve financiare për popullsinë rurale në Shqipëri është ende i limituar. Investimet në ekonominë rurale janë ende të limituara, pasi një pjesë e madhe e kursimeve rurale përdoren në zhvillimin urban dhe qeveria synon të financojë defiçitin e madh në buxhet. Kjo limiton zhvillimin e ekonomisë rurale dhe/ose potenciali rural përdoret në mënyrë jo të efektshme.

FFZM-ja do të japë një impakt domethënës në zhvillimin e ekonomisë së diversifikuar rurale kur të implementohet strategjia e përshkruar. Gjithsesi, nëse FFZM-ja kërkon arritjen e këtyre objektivave pa marrë përsipër risk të tepërt, nevojitet hartimi i politikave të përshtashme për arritjen e tyre. Megjithëse nuk është në qëllimin e këtij raporti një analizë e thelluar e politikave, mund të përmenden disa çështje që do të kenë një ndikim të madh në të ardhmen e FFZM-së.

Kolaterali i mjaftueshëm, megjithëse jo një faktor kryesor në aprovimin e kredisë, është një proces thelbësor për bankën, përsa i përket nivelit të portofolit dhe sa kapital rrezikohet për çdo kredi. Prandaj legjislacioni lidhur me garantimin e kolateralit, përfshirë implementimin, është thelbësor për një bankë. Kjo aplikohet edhe për hipotekimin e shtëpive, i cili megjithëse në nivel fshati, mund të jetë një produkt i rëndësishëm në të ardhmen.

Një problem specifik për bankën rurale në kushtet e Shqipërisë është se edhe në rastet kur kolaterali është i mjaftueshëm, është shumë e vështirë ta kthesh atë në likuid. Në bujqësi p.sh. garancia më e përdorur është toka. Megjithatë, në kushtet kur tregu i tokës është i kufizuar apo mungon, vlera e kolateralit në rastin e likuidimit është shumë e vogël. Rekomandohet monitorimi dhe përfshirja e mundësive për prezantimin e rregullave dhe instrumenteve në sistemin e kolateralit. Kjo vlen gjithashtu edhe për veprime lidhur me regjistrimin e pasurive të luajtshme, zhvillimin e tregut të tokës etj.

FFZM-ja aktualisht ka një ekspozim të gjerë në sektorin rural. Kjo e bën FFZM-në të prekshme në rastet e fatkeqsive natyrore, si përmbytjet, etj. Për FFZM-në dhe fermerët është i rëndësishëm një sistem i përshtatshëm sigurimi kundër fatkeqsive natyrore, risqet lidhur me sëmundjet e kafshëve, etj. Duke marrë parasysh këto lloj rreziqesh dhe rolin e qeverisë, është e rekomandueshme që qeveria bashkë më kompanitë e sigurimit të marrë iniciativat e zhvillimit të një sistemi sigurimi për drithërat dhe kafshët. Qeveria përmendet në mënyrë specifike, pasi nuk mund të pritet lehtësisht që ky

lloj sistemi të startojë vetëm me iniciativë të sektorit privat.

Risku në financën bujqësore është më i vogël kur zinxhirët e mbështetjes bujqësore funksionojnë mirë. Duke pasur sigurinë që produktet e prodhuara mund të shiten me një çmim të drejtë, gjë që do të thotë se fermeri do të marrë një përqindje të mirë të çmimit të konsumatorit, do të rrisë kreditimin bujqësor dhe do të shpejtojë modernizimin e bujqësisë. Në Shqipëri, shumë zinxhirë mbështetës të furnizimit nuk janë të organizuar, strukturat e mëparshme janë prishur dhe struktura më pak efiçente kanë zëvendësuar ato. Kështu rekomandohet që qeveria të krijojë mjedisin e përshtatshëm nëpërmjet legjislacionit, të tillë si mekanizmat e forcimit të kontratave dhe instrumentet politike për të stimuluar një zhvillim të përshtatshëm të rrjetit bujqësor.

Strategjia e propozuar nga FFZM-ja është shumë ambicioze përsa i përket transformimit të saj drejt bankës, duke mbuluar të gjithë vendin, etj. Do të kërkohen: mbështetja nga qeveria përsa i përket marrjes së licencës bankare, transferimin e kapitalit aktual në rezervë të përgjithshme të bankës së re, stimulimi në disa zona rurale i iniciativave jobankare për t'u bashkuar në bankën e re, asistencë në përfitimin e fondeve nga donatorët për asistencë të jashtme.

5. PIKAT VENDIMTARE DHE HAPAT E MËTEJSHËM

5.1 Pikat vendimtare

Bazuar në rekomandimet e kësaj strategjie dhe në raportin e privatizimit, janë parashikuar të merren hapat e mëposhtme me qëllim funksionimin dhe implementimin e strategjisë.

- Miratimi i kushtëzuar nga Qeveria Shqiptare dhe aksionarë të tjerë si IFAD, bazuar në vija të përgjithshme në raportin e paraqitur për aplikimin për licencë bankare dhe përpjekja në modelin e zgjedhur të privatizimit nën kushtet e përshkruara.

- Zhvillimi i një plani të hollësishëm me hapat dhe pikësynimet e nevojshme për të marrë një licencë bankare, si edhe për implementimin e saj. Megjithëse FFZM-ja duhet të marrë një licencë të plotë bankare, FFZM-ja do të kufizohet në pak depozita dhe produkte kursimi kiering pagesash, produkte të vogla thesari dhe produkte krediti. Aktualisht, veprimtaria bankare korporative, investimet dhe produkte të tjera "të sofistikuara" nuk do të ofrohen nga FFZM-ja. Plani duhet të përfundojë brenda 4 muajsh dhe objektivi është që FFZM-ja të operojë me një licencë bankare nga 2006 e më tej. Kjo bazohet në supozimin që Banka Kombëtare e Shqipërisë dhe aksionarë të tjerë të mbeten të kënaqur që të gjitha veprimet e kërkuara të jenë ndërmarrë nga FFZM-ja.

Ashtu siç është deklaruar më parë, qëllimi është që brenda 3-4 vjetësh të formohet një bankë bujqësore që të mbulojë të gjithë Shqipërinë, gjë që është një sipërmarrje e madhe. Është e qartë që kapaciteti operativ aktual është i pamjaftueshëm për ta bërë këtë në mënyrë të matur. Për të shmangur riskun sa më shumë që të jetë e mundur, për të mbrojtur veprimet në vazhdim, propozohet që të formohet një skuadër për të bërë të gjithë punën përgatitore për marrjen e licencës bankare, për zbatimin e licencës bankare dhe për formulimin e programit të zgjerimit të degëve. Për të shmangur organizimet paralele, manaxheri i përgjithshëm do të jetë në ngarkim të operacioneve aktuale, si edhe në ngarkim të skuadrës për zhvillimet e reja.

- Fillimisht, propozohet që skuadra të përbëhet nga profesionistë shqiptarë dhe ekspertë afatgjatë ndërkombëtarë. Ata do të mbështeten nga disa ekspertë afatshkurtër në zona të tilla, si thesari, IT/MIS, menaxhimin e arkës, zhvillimin e produkteve, menaxhimin e riskut, auditimin dhe kontrollin, kreditimin, burimet njerëzore dhe trajnimin etj. Do të kërkohet një buxhet rreth 2 mln euro për të mbuluar koston e një programi 3-vjeçar. Programi për degët lidhur me disa investime fillestare dhe kostoja operative e një viti është vlerësuar rreth 600 000 euro. Gjithsej për të qenë të sigurt, një investim prej 3 mln euro, përsa i përket zhvillimit të degëve dhe asistencës teknike, është i mjaftueshëm për të zhvilluar Bankën Bujqësore Shqiptare, e cila operon në një shkallë kombëtare.

- Përpunimi i modelit të zgjedhur të privatizimit, duke përfshirë:

- marrjen e opinionit ligjor, tetor 2004;

- aprovimin e aksionarëve në lidhje me strategjinë dhe planbiznesin, tetor 2004;

- projektstatutin, nëntor 2004;

- zgjedhjen e zonave pilot dhe hartimin e projektit pilot lidhur me anëtarët/aksionarët, nëntor 2004.

- gjetja e investitorëve institucionalë, nëntor 2004;

- zbatimi i financës, dhjetor 2004.

- Zbatimi i projektit fillon në dhjetor 2004 fillimisht duke formuar skuadrën. Përgatitja për

licencën bankare, koordinimi për operimin me një licencë bankare fillon nga janari 2006 e më tej. Marrja e depozitave nga degët, duke përfshirë trajnimin, mund të fillojë nga shtatori 2005 e më tej. Hapja e degëve të reja në zonat bregdetare do të fillojë nga maji 2005 e më tej.

- Zbatimi i modelit të privatizimit, të statuteve dhe modelit të qeverisjes, nga qershori 2005 e më tej.