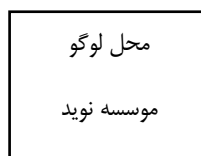


برنامه تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی) در استان تهران



کارفرما: موسسه خیریه ابتکار و توسعه نوید

مجری: مؤسسه بین‌المللی توسعه خدمات مالی خرد روستا (تاک)

ناظر: موسسه خیریه نورالزهرا

گزارش شماره یک پیشرفت برنامه

تهیه کننده:

مؤسسه بین‌المللی توسعه خدمات مالی خرد روستا (تاک)

TAK-International

آبان ماه ۱۴۰۱

فهرست مطالب

مقدمه	۳
۱- معرفی برنامه تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی).....	۴
۲- ابزارهای اصلی برنامه.....	۵
۲-۱- گروه‌های خودیار و بانکداری پیوندی	۵
۲-۲- پس انداز	۵
۲-۳- بیمه خرد.....	۵
۲-۴- اعتبارات خرد	۶
۲-۴-۱- تنوع پورتنوی	۶
۲-۴-۲- نظارت همسانان.....	۶
۲-۴-۳- حفظ تقارن اطلاعات.....	۶
۲-۴-۴- ظرفیت‌سازی	۷
۲-۵- فرآیندها و نقشه‌های راه.....	۷
۳- راهبردهای طراحی و اجرا	۹
۳-۱- توسعه و تعمیم.....	۹
۳-۲- تعمیق.....	۹
۳-۳- تمرکز محلی.....	۹
۳-۴- یارگیری.....	۹
۳-۵- تقویت مدیریت دانش	۱۰
۳-۶- تقویت و گسترش ارائه خدمات کسب و کار.....	۱۰
۴- کانون گروه‌های خودیار.....	۱۲
۵- اقدامات انجام شده در استان تهران	۱۳
۵-۱- تعیین مدیر پروژه	۱۳
۵-۲- سازمان‌دهی تیم اجرایی و عملیاتی برنامه در مؤسسه	۱۳
۵-۳- برگزاری جلسات توجیهی و هماهنگی اجرای برنامه در سطح استان	۱۴
۵-۳-۱- برگزاری جلسه توجیهی و هماهنگی اجرای برنامه.....	۱۴
۵-۴- برگزاری جلسه توجیهی - آموزشی و آشنایی با برنامه برای مجریان محلی بالقوه	۱۵
۵-۵- شاخص‌های ارزیابی و انتخاب مجریان محلی	۱۶
۵-۶- شناسایی و ارزیابی مجریان محلی واجد شرایط	۱۷
۵-۷- برگزاری کارگاه آموزشی برای مجریان محلی	۱۹
۵-۸- ورود به محلات هدف و معرفی برنامه تأمین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی.....	۲۰
۵-۹- نیمرخ محله.....	۲۱
۵-۱۰- تشکیل و آموزش گروه‌های خودیار	۲۳

مقدمه

تأمین مالی خرد در چند دهه گذشته به سرعت توسعه یافته، متحول گشته و مقبولیت روزافزونی نزد دست‌اندرکاران توسعه اقتصادی یافته است، به طوری که اکنون به عنوان یکی از ابزارهای "بایسته" و "شایسته" توسعه اقتصادی معرفی می‌شود. بخش عمده‌ای از ادبیات مربوط به تأمین مالی خرد نیز به تأثیر مثبت این راه‌کار بر روی اشتغال، توسعه بنگاه‌های خرد و خانگی و فقرزدایی پرداخته و هنوز می‌پردازد. تأمین مالی خرد به عنوان یک راهبرد برای بهبود معیشت و توسعه کسب و کارهای خرد (که سهم قابل توجهی در تولید ناخالص ملی کشورهای در حال توسعه دارند)، جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌های توسعه اقتصادی یافته و آنچه که مورد بحث است، بود و یا نبود آن نیست بلکه چگونگی آن است. در این میان، استراتژی‌های تأمین مالی خرد اجتماع محور که سکان هدایت آن‌ها در دست خود اعضا است، طرفدارانی دارند که ضمن آنکه به جنبه تجاری تأمین مالی خرد و پایداری سیستم مربوطه اهمیت می‌دهند، پیگیر هدف‌های اجتماعی آن نیز هستند.

بدین ترتیب اکنون کمتر کشوری است که برای تأمین مالی خرد تمهیدات ویژه نیاندیشیده باشد و چارچوب‌های قانونی و بانکی مناسبی طراحی نکرده باشد. کشورهای توسعه‌یافته نظیر ایالات متحده و کشورهای اروپایی، گول‌های جدید اقتصادی مانند چین، هند، برزیل و کشورهای دیگری مثل بنگلادش، مالزی، اندونزی و ترکیه نیز از زمره کشورهای هستند که نه تنها خود را بی‌نیاز از این ابزار توسعه اقتصادی و اجتماعی نیافته‌اند بلکه در راه گسترش و تعمیق آن کوشش‌های وافر می‌دارند. کاستی‌هایی هم که در راه به‌کارگیری این ابزار تجربه شده است مرتباً مورد تحلیل قرار گرفته و نتیجه برای صیقل دادن و بهینه ساختن ابزار مورد اشاره به کار گرفته می‌شود.

برنامه تأمین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی در ایران نیز (با هدف توانمندسازی، ایجاد و توسعه کسب و کارهای خرد، فقرزدایی و بهبود معیشت جامعه هدف) با حمایت و همکاری صندوق بین‌المللی توسعه کشاورزی سازمان ملل متحد (ایفاد)، بانک عامل، سازمان بهزیستی، وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی، موسسه تاک و بخش غیردولتی همکار، طی ۲۰ سال گذشته تاکنون در ۱۹۳۱ روستا و ۲۴ محله شهری کم‌برخوردار در ۲۲ استان کشور به اجرا در آمده است و ۴۵۲۷ گروه خودیار با عضویت بیش از ۷۷ هزار نفر تشکیل، توانمند و بانک پذیر شده‌اند.

با هدف توسعه کمی و کیفی برنامه تأمین مالی خرد در کشور، از سال ۱۴۰۱ شمسی، بنیادها و مؤسسات خیریه نیز به جمع حامیان و شرکای برنامه پیوسته‌اند. در استان تهران، با حمایت مالی مؤسسه خیریه ابتکار و توسعه نوید، عاملیت اجرایی مؤسسه تاک و با همکاری و نظارت مؤسسه خیریه نورالزهرا مقرر شده است ۱۰۰ گروه خودیار جدید با هدف توانمندسازی، ایجاد یا توسعه کسب و کارهای خرد و ارتقاء معیشت ساکنان مناطق هدف به ویژه زنان و جوانان کم‌درآمد، تشکیل شود. این گزارش به خلاصه اقدامات انجام‌شده تا تاریخ تهیه گزارش می‌پردازد.



۱- معرفی برنامه تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی)

پایه برنامه براساس شرکت فعالانه نهادهای کوچک مردمی بنام «گروه‌های خودیار» قرار دارد که خودجوش و خودگردان هستند. محصول برنامه نیز حاصل برآمد دو فرایند است: (۱) انباشت پس‌انداز توسط اعضای گروه‌های خودیار و گردش آن پس‌انداز به صورت وام‌های خرد در میان اعضا، و (۲) پیوند مالی این نهادها با بانک عامل و در نتیجه بهره‌مندی آنان از منابع این بانک به صورت وام‌های خرد ولی در مقیاس‌هایی بزرگ‌تر از آنچه که منابع صندوق‌های پس‌انداز و وام گروه‌ها اجازه آن را دهد. وام‌های حاصل از این پیوند مالی با بانک، بدون وثیقه و ضامن می‌باشند. اصل حاکم بر برنامه، اتکا به منابع خود مردم و اجتناب از یارانه‌های رایج است. تراکنش‌های مالی هم از قانون بانکداری بدون ربا پیروی می‌کنند.

گروه هدف برنامه را اغلب افراد کم درآمد و آسیب‌پذیری تشکیل می‌دهند که در شرایط عادی دسترسی به منابع بانکی ندارند. در این میان، چگونگی فرایند اجرای برنامه برای زنان، بالاترین فرصت مشارکت را برای آن‌ها فراهم می‌نماید، و این درحالی است که برنامه فضای کافی برای شرکت زنان سرپرست خانوار و یا خودسرپرست را نیز تأمین می‌کند. شاخص‌ترین بخش در میان فرایندهای مربوطه، همان تسهیل دسترسی گروه هدف به وام و تسهیلات بانکی بدون وثیقه و ضامن می‌باشد، بی‌آنکه کیفیات مطلوب برای پورتفوی آن در مقایسه با آنچه که در سطح بین‌المللی به‌عنوان بهینه تعیین شده است، از دست داده شود. آمار مربوط به آخرین پورتفوی برنامه نشان می‌دهد نسبت شرکت زنان به ۹۳ درصد رسیده است و نسبت شرکت زنان سرپرست خانوار نیز از آنچه در آمار ملی مشاهده می‌شود، دور نیست و انتظار می‌رود که طی اجرای فازهای جاری برنامه، این نسبت بالاتر نیز برود زیرا مشاهدات میدانی نشان داده است که طراحی برنامه با نیاز این گروه از زنان همخوان می‌باشد.

جدا از دسترسی پایدار به منابع مالی برای گروه هدف، مهم‌ترین دستاورد برنامه، توانمندسازی زنان کم‌درآمد و آسیب‌پذیری است که از طریق تشکیل و اداره صحیح نهادهای محلی و با اقتدا به روش‌های بهینه، نزد یک بانک بزرگ کشور، صاحب اعتبار شده‌اند، بدون آنکه چشم‌داشتی به هرگونه یارانه و یا کمک بلاعوض و برخورداری از منابع دولتی داشته باشند. خودکفایی و خودگردانی این‌گونه نهادها، چنان قابلیت‌هایی به زنان می‌بخشد که در کمتر برنامه توانمندسازی دیگر قابل تصور است. سرمایه‌های اجتماعی که حاصل برپایی این نهادها هستند، خود از زمره تأثیرات قابل توجه برنامه می‌باشند. این سرمایه‌های اجتماعی جانشین ضامن و وثیقه معمول برای دریافت وام از بانک می‌گردند.

به گواهی گزارش‌های هیأت‌های اعزامی توسط ایفاد، این برنامه در مرکز و غرب آسیا منحصر به فرد و در آسیای شرقی و جنوب شرقی کم‌نظیر شناخته شده است. هم‌چنین این برنامه برای انتخاب بهترین روش‌ها برای «توسعه پایدار در راه امنیت غذایی»، در نمایشگاه جهانی اکسپو ۲۰۱۵ در میلان ایتالیا، کانیدا گردیده و برنامه نه تنها در میان ابتکارات توسعه با بهترین رویکردها پذیرفته شده و در مخزن جهانی ثبت اینگونه رویکردها درج شده، بلکه در گروه خود رتبه ۶ ام در میان ۱۹۶ برنامه دیگر از سرتاسر جهان را احراز نموده است.



۲- ابزارهای اصلی برنامه

۲-۱- گروه‌های خودیار و بانکداری پیوندی

گروه‌های خودیار مالی (که اساس و بنیاد برنامه را تشکیل خواهند داد)، ساختار سازمانی قابل توجهی دارند. این گروه‌ها، هریک با ۱۵ تا ۲۵ نفر عضو، در واقع مؤسسات تأمین مالی خرد محلی هستند که نه تنها با تجمیع سرمایه اعضا و به گردش در آوردن آن‌ها خود منبع اعتبارات خرد می‌باشند، بلکه از کیفیات و مشخصاتی نیز بهره‌مند هستند که آن‌ها را نزد بانک‌ها صاحب اعتبار کرده و بدین ترتیب به صورت گروه‌های واسط بین یک بانک عامل و افراد متقاضی وام عمل می‌کنند. فرایندی که گروه‌ها را به صورت منبع اعتبار و نیز واسطه مالی به شرح بالا آماده می‌کند، شامل دوره‌های آموزش و ظرفیت‌سازی است که توسط عامل اجرای برنامه و مجریان محلی همکار آن، صورت می‌گیرد. این گروه‌ها به‌طور خودگردان توسط اعضاء اداره می‌شوند. اعضاء اغلب از اقشار فقیر و بیشتر زنان می‌باشند. یکی از صفات مشترک اعضای گروه‌های خودیار آن است که گرچه توان انجام کار را دارند ولی از نظر مقررات، شرایط کافی برای دریافت تسهیلات از منابع رسمی یعنی بانک‌های کشور را ندارند.

۲-۲- پس انداز

سرمایه گروه‌های خودیار متشکل از خرده پس‌اندازهای اعضاء است که به طور مرتب و منظم در جلسات تأخیر ناپذیر ماهانه گروه جمع‌آوری می‌شود. منشاء پس‌اندازهای این خانوارهای کم‌درآمد نیز ناشی از ترویج صرفه‌جویی و بهبود الگوی مصرف و تنظیم متعادل بودجه خانوار است. این گروه‌ها پیش از معرفی و مراجعه به بانک، از سرمایه خود بر اساس اصول ساده و صحیح تأمین مالی خرد و غالباً برای استفاده اعضاء به منظور رفع نیازهای ضروری زندگی استفاده می‌کنند. هرگروه وجوه دریافتی بابت پس انداز (که بر اساس توافق و توان آن‌ها تعیین می‌شود و برای همه اعضاء یکسان است) و وام‌های پرداختی به اعضاء را ثبت کرده و دارای دفاتر مالی قابل حسابرسی می‌باشند. در واقع برنامه‌های آموزش و ظرفیت‌سازی در این گروه‌ها علاوه بر کمک به ایجاد یک سیستم تأمین مالی خرد خودگردان، در پی ایجاد تغییرات رفتاری - اجتماعی، القاء خودیاری و خوداتکایی و ترویج مسؤولیت‌پذیری توسط گروه و اعضاء آن است. در نتیجه، برخلاف بسیاری از تجارب مشابه در ایران، بدون نیاز به دخالت و کمک نیروهای خارج از گروه (مانند مددکار یا مروج و نظیر آن) اداره امور گروه صورت گرفته و تصمیم‌گیری‌های آن و تبعات ناشی از این تصمیمات، کلاً به عهده خود گروه می‌باشد.

۲-۳- بیمه خرد

بیمه‌های خرد در تحقق عدالت اجتماعی تأثیر به‌سزایی دارد. بیمه‌های خرد، مخصوص افراد کم‌درآمد بوده و دربردارنده مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی است که ریسک‌های عمر، کسب و کار و دارایی‌های افراد جامعه به ویژه در کشورهای کم‌درآمد را مدیریت می‌نماید. انواع بیمه‌های خرد شامل بیمه عمر، بیمه‌های درمانی، بیمه اموال، پوشش از کارافتادگی و بیمه محصولات کشاورزی است. استقبال از بیمه‌های خرد نسبت به اعتبارات خرد بسیار کمتر است. اصولاً بیمه‌های خرد برای ارایه خدمات به مردم فقیر، باید دارای شرایط زیر باشند:

۱. براساس نیازهای آن‌ها برای حمایت در برابر خطرهای طراحی شوند.
۲. به آسانی قابل فهم باشند.
۳. افراد فقیر و کم درآمد جامعه قدرت خرید آن‌ها را داشته باشند.



تجربه‌های جهانی در این زمینه هنوز در مراحل ابتدایی خود می‌باشد ولی در ایران به دلیل گسترش و تنوع شبکه‌های حمایت اجتماعی، گروه‌های خودیار قادر هستند پیوند اعضا خود را با چنین شبکه‌هایی تسهیل بخشیده و گسترش دهند.

۲-۴-۴- اعتبارات خرد

برای اعطای تسهیلات، بانک عامل پس از درخواست گروه و تأیید عامل اجرا در خصوص نایل آمدن گروه به حد مورد کفایت در تمرین مسایل مالی، با انجام عملیات اعتبارسنجی و تعیین ظرفیت بازپرداخت گروه، وام تصویب شده را بر اساس معیارهای تعداد نفرات گروه و سقف وام هرنفر کلاً و به یک‌باره به گروه پرداخت می‌کند و این گروه است که از این محل به اعضا خود (که می‌تواند کسری از کل اعضا باشد) وام می‌پردازد. وصول بازپرداخت‌ها از اعضا و پرداخت کلی آن به بانک نیز توسط گروه انجام می‌گیرد. بنابراین بانک برای یک گروه فرضاً ۲۰ نفره، به جای ۲۰ پرونده فقط یک پرونده تشکیل می‌دهد و تنها روند همان یک پرونده را نیز دنبال می‌کند. بدین ترتیب کاهش هزینه مبادلاتی اعطای تسهیلات یکی از مشخصات بارز روش بانکداری پیوندی است. وام‌های بانک طبق برنامه ارائه شده توسط گروه اغلب صرف فعالیت‌های درآمد زا و تشکیل و یا توسعه بنگاه‌های خرد و کوچک می‌شود. به جای "نظارت" معمول در نظام رایج بانکی (که اعمال آن در مورد اعتبارات خرد در واقع مشکل و تقریباً غیرممکن است)، چهار عامل در برنامه، درجه انحراف از هدف را به حداقل می‌رسانند که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

۱-۲-۴-۴- تنوع پورتفوی

تجارب جهانی نشان داده است که متقاضیان وام‌های خرد نیازهای متعددی دارند و غالباً این نیازها در درجه اولویت بالاتری نسبت به سرمایه‌گذاری برای تولید و یا توسعه کسب و کار قرار دارند. بنابراین همیشه بخش بزرگی از وام و تسهیلات که مطابق روش‌های معمول و مرسوم در کشور پرداخت می‌شود - علی‌رغم کوشش بانک‌ها و مؤسسات مالی برای نظارت - به سوی این‌گونه نیازها گسیل می‌یابد. در این برنامه، صندوق‌های محلی پس‌انداز و وام گروه‌های خودیار (که به آسانی، سریعاً و بدون هیچ‌گونه بوروکراسی در دسترس اعضا هستند) نیاز به محصولات متنوع تسهیلاتی را برآورده ساخته و در نتیجه میل به انحراف از هدف تسهیلات بانکی را به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهند.

۲-۲-۴-۴- نظارت همسانان

در این برنامه، نظارت همسانان (اعضای گروه)، جانشین نظارت‌های مستمر، مورد انتظار و معمولاً کم اثر کارکنان بانک می‌گردد. همسانان چون خود درگیر تعهد بازپرداخت هستند (زیرا در هنگام پرداخت وام بانک به گروه، کلیه اعضا گروه ضمانت بازپرداخت وام را تعهد می‌کنند)، سعی دارند که از هدایت وام‌های بانکی به سوی کسب و کار و فعالیت‌های درآمدزا و در نتیجه حصول ظرفیت بازپرداخت توسط همسان دیگر خود مطمئن شوند.

۳-۲-۴-۴- حفظ تقارن اطلاعات

برخی مؤسسات مالی اجتماع محور و یا عضو محور از حیث تعداد اعضا از ابعاد وسیعی برخوردارند و گاه اعضا آن‌ها به چند صد نفر می‌رسد. تعدد زیاد اعضا درجه تقارن اطلاعات و به‌طور کلی دسترسی به اطلاعات کافی در داخل مؤسسه مالی را کاهش می‌دهد، بطوریکه نه تنها امکان نظارت همسانان پدید نمی‌آید بلکه نخبه‌گرایی و تمرکز اطلاعات و در نتیجه قدرت، در دست تعداد محدودی پدیدار می‌شود. در این برنامه تجمیع بیشتر اعضا از طریق ایجاد کانون‌های گروه‌های خودیار به منظور حفظ تقارن اطلاعات صورت می‌گیرد.



۴-۴-۲- ظرفیت‌سازی

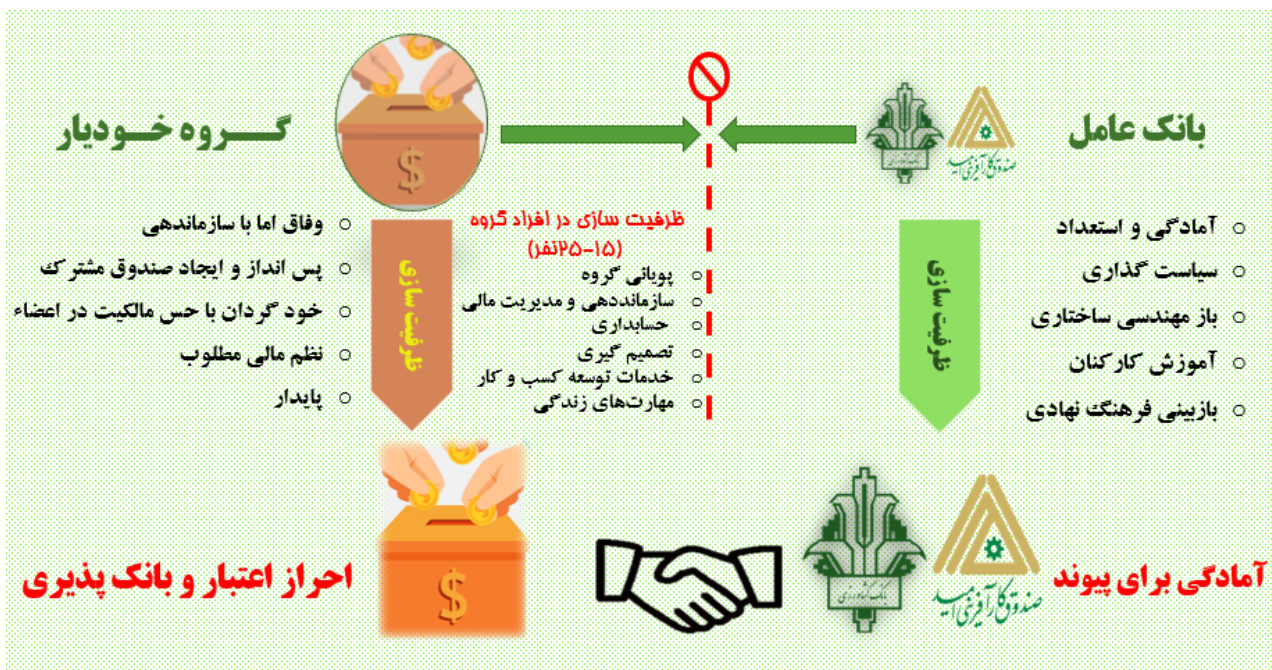
عدم آگاهی از چگونگی استفاده بهینه از وام در جهت فعالیت‌های درآمدزا و یا ریسک ناپذیری بی‌دلیل، هر دو از عوامل به‌وجود آورنده انحراف از هدف به شمار می‌روند. برنامه‌های ظرفیت‌سازی برنامه، آموزش چگونگی بهره‌گیری از امکانات موجود در منطقه برای توسعه کسب و کار را در بر می‌گیرد و بدین ترتیب همراه با سه "سازوکار" فوق‌الذکر به هدایت هر چه بیشتر وام‌های بانکی به سوی فعالیت‌های تولیدی و جلوگیری از انحراف طرح‌ها با اهداف پیش‌بینی شده کمک می‌نماید.

۵-۲- فرآیندها و نقشه‌های راه

در این بخش، فرآیندها، نمودارها و نقشه‌های راهی که در اجرای برنامه راهنما و هدایت‌گر عامل اجرا، مجریان محلی و سایر دست‌اندرکاران است، ارائه می‌گردد.

بانکداری پیوندی حاصل دو فرایند هم‌آهنگ در درون بانک عامل و نیز در سطح محلی است. دو فرایند همچنان که در نمودار زیر نشان داده شده در سطح محلی به هم پیوسته و تبدیل به یک پیوند مالی بین بانک و یک گروه صاحب شرایط می‌گردد. نتیجه این پیوند رابطه دو جانبه‌ای است که هم بانک و هم گروه محلی از آن بهره‌مند می‌شوند.

طرح‌های موفق بانکداری پیوندی توانسته‌اند پیوند دیر پا بین دو طرف معادله به‌گونه‌ای ایجاد کنند که به تدریج گروه‌ها با رشد و تجربه بیشتر، روابط گسترده‌تری با بانک برقرار نمایند. آنچه که حلقه اصلی این پیوند را تشکیل می‌دهد شرایط بانک‌پذیر شدن گروه مربوطه است. یعنی گروه شرایط و مشخصاتی را باید کسب کند که بانک آمادگی دادن وام به گروه را بدون ضامن و وثیقه (شرط مهم تأمین مالی خرد) داشته باشد. این شرایط و مشخصات در واقع معیارهایی هستند که بانک برای اعتبارسنجی گروه، به‌طور رسمی بکار برده و میزان ریسک قابل قبول در مقابل اعطای هر وام را محک می‌زند.



مدل مفهومی ۱ فرایند بانکداری پیوندی در بانک و در سطح محلی

نقشه راه اجرای برنامه تأمین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی برای هر گروه خودیار

مرحله الف	مرحله ب	مرحله پ	مرحله ت	پایداری گروه
ترویج و تفهیم مفاهیم و گام‌های اولیه به سوی تشکیل گروه	سازمان‌دهی و نظام‌مندی	ظرفیت‌سازی و آزمون نتایج (مرحله بحرانی)	بلوغ گروه‌ها یا ورود آن‌ها به مرحله عملیاتی (مشاوره و تعامل با گروه)	زورده به کانون - آغاز تقسیم سود سهام صندوق مشترک پس از دریافت وام سوم از بانک
۱- آگاهی رسانی و تشکیل هسته اولیه از اشخاص علاقه‌مند ۲- تشویق به یارگیری و گزینش همسالان ۳- آموزش اهمیت گزینش همسالان مناسب ۴- تشکیل هسته اولیه یک گروه با افراد علاقه‌مند ولی کنج‌کاو و پرسشگر برای دانستن بیشتر ۵- ایجاد اجماع و حصول اطمینان از وفاق و همبستگی ۶- تعیین تاریخ و محل گردآمدن افراد برای طی مراحل بعدی ۷- تکمیل فرم شناسنامه و پرونده گروه	۱- تعیین نام گروه ۲- تنظیم و تصویب اساسنامه توسط گروه ۳- تفاهیم‌نامه پس‌انداز ۴- انتخاب هیئت اجرایی ۵- تعیین دوره و محل جلسات ۶- معرفی و تفهیم سایر مستندات گروه به اعضا به ویژه نقش مجمع عمومی (خرید جمعی) ۷- جمع‌آوری اولین پس‌انداز و افتتاح حساب در بانک (تشکیل صندوق مشترک)	۱- آموزش حسابداری به تمام افراد گروه ۲- تحقیق آموزش حسابداری به خزانه‌دار ۳- تداوم جمع‌آوری پس‌انداز مرتب و انباشت سرمایه در صندوق مشترک ۴- تصمیم‌گیری در مورد نرخ سود وام‌های داخلی ۵- آغاز وام‌دهی داخلی ۶- کمک سرمایه (پس از حداقل ۳ نوبت جمع‌آوری پس‌انداز مشترک و تشخیص مجری محلی و بنا به تقاضای وی) ۷- ارائه اولیه مفهوم و نقش کانون ۸- بحث‌های گروهی متمرکز برای تعیین و تشخیص فرصت‌های سرمایه‌گذاری ۹- شروع بازپرداخت وام داخلی ۱۰- یک جلسه کامل برای توسعه کسب و کار ۱۱- اعتبارسنجی آزمایشی گروه با حضور مسئول برنامه در ساختار مجری محلی ۱۲- نخستین اعتبارسنجی گروه با حضور کارشناس مشاور مادر ۱۳- بانکداری وام اول (کوچک و کوتاه مدت و به صورت آزمون اعتبار و کفایت گروه)	۱- دریافت وام اول از بانک توسط گروه ۲- توزیع وام بانکی بر اساس تصمیم مجمع عمومی ۳- ادامه پس‌انداز و وام‌دهی داخلی ۴- توسعه سرمایه صندوق مشترک ۵- حداقل دو جلسه برای خدمات توسعه کسب و کار ۶- افزایش ارائه خدمات توسعه کسب و کار منجمله تهیه طرح و تطویل آن ۷- بازپرداخت وام اول بانک ۸- دومین اعتبارسنجی بانک و در پی آن تصویب دومین وام بانکی بر اساس "اصل تدریجی-تجمعی" ۹- دریافت وام دوم از بانک توسط گروه ۱۰- انتخابات برای تعیین نمایندگان گروه در کانون ۱۱- تشکیل جلسه مقدماتی کانون	۲ ماه ۶ ماه ۱۶ ماه
آموزش و ظرفیت‌سازی: مدت زمانی که تسهیل‌گر باید مصروف گروه سازد تسهیل‌گر باید در هر بازدید صورت جلسه گروه را اعضا و مرحله انجام‌شده طی آن جلسه را ذکر نماید				بازدیدهای مقطعی
تشکیل گروه و ظرفیت‌سازی بلوغ گروه پایداری گروه		کمک سرمایه	نیازسنجی کسب و کار	وام بانکی

شکل ۱ نقشه راه

پیوند مالی با بانک

و خرده فروشی وام بانکی بین اعضا (اعتلای نقش واسطه‌گری)

اعتبار سنجی (سنجش غنای سرمایه اجتماعی)

خرده وام به اعضا
(واسطه‌گری مالی)

تشکیل صندوق مشترک

تشکیل و ظرفیت‌سازی گروه

مدل مفهومی ۲ انباشت و غنای سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی

۳- راهبردهای طراحی و اجرا

دامنه و نحوه انجام فعالیت‌های لازم برای اجرای طرح و تعمیم آن در سطح گسترده‌تر، بر اساس راهبردهای (استراتژی‌های) اصلی به شرح زیر بوده است و همچنان این راهبردها ادامه خواهد داشت:

۳-۱- توسعه و تعمیم

نخستین راهبرد، خروج از مرحله آزمایشی به مرحله توسعه و تعمیم بود که شرایط لازم برای تمرکز نیروها و کسب اقتصاد مقیاس را فراهم ساخت و در نتیجه هزینه سرانه ظرفیت‌سازی و هزینه‌های مبادلاتی تشکیل گروه را تقلیل داد.

۳-۲- تعمیق (که به نوبه خود در برگیرنده سه دسته اقدامات می‌باشد):

"تعمیق تأثیر طرح بر روی فقرزدایی" که از طریق انتخاب مناسب مناطق هدف جدید از یک طرف، و از طرف دیگر آگاهی‌رسانی و مساعد ساختن محیط برای متبلور ساختن اصل "تقاضامحوری" طرح در سطح گروه هدف صورت می‌گیرد به‌طوری‌که در فرآیند "خود هدفمندی"، فرودستان و افراد آسیب‌پذیر بتوانند پیشگام گردند و شرایط طوری نباشد که افراد با درآمد در سطح بالاتر جا برای ورود گروه‌های صاحب اولویت را تنگ کنند.

"نظام‌مند نمودن فرآیند تشکیل گروه" (مانند یک نفر از هر خانوار، قانع ساختن کسانی که دسترسی به منابع رسمی دارند برای فرصت دادن به محرومان از این امتیاز، و پیروی از اصل تدریجی-تجمیعی برای دریافت وام بر اساس ظرفیت گروه و اعضای گروه)

تعمیق تأثیر گروه‌های خودیار در جامعه محلی از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی.

۳-۳- تمرکز محلی

با توجه به دروس آموخته اجرای طرح در سال‌های گذشته، در برگیرنده حداکثر ظرفیت‌سازی در سطح شهرستان، بخش، روستاها و محلات هدف می‌باشد. ضمن آن که نیاز به رفت و آمد توسط گروه مرکزی عامل اجرا در استان را به حداقل برساند.

۳-۴- یارگیری ۱

مستلزم جلب همکاری سایر نهادهای ذی‌ربط و ایجاد اولویت برای گروه‌های خودیار نزد این‌گونه نهادها از یک طرف بوده و از طرف دیگر یافتن و آموزش و تجهیز سایر سازمان‌های غیردولتی (مجریان محلی) را دربردارد. در این راستا چون یکی از مزایای گروه خودیار، آسان‌تر بودن آرایه خدمات به افراد گروه با هزینه کمتر می‌باشد، بنابراین انتظار می‌رود که نهادهایی مانند ترویج، بهزیستی، بیمه، خانه بهداشت، دهیاری، شهرداری و آموزش فنی و حرفه‌ای برای افراد هدف، از این مزیت ویژه گروه‌های خودیار برای گسترش دامنه خدمات خود با هزینه کمتر استقبال نمایند. برای عملیات اجرایی (به‌ویژه آموزش و ظرفیت‌سازی) در این طرح، کوشش شده از پتانسیل سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی که دارای مزیت‌های نسبی آشکاری نسبت به سازمان‌های دولتی می‌باشند استفاده گردد.

۳-۵- تقویت مدیریت دانش

از طریق تبادل اطلاعات و تجارب در سطح هر استان هدف و نیز در سطح ملی، صورت می‌گیرد. استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات و تکنیک‌های اشتراک دانش در این حوزه مورد نظر دست اندرکاران بوده است. تا کنون چندین نرم‌افزار و سیستم‌های تحت وب، طراحی و پیاده‌سازی شده است و مرتب این سیستم‌ها در حال گسترش هستند.

۳-۶- تقویت و گسترش آرایه خدمات کسب و کار

بدیهی است که در یک فرآیند مالی، آنچه عامل گردش سرمایه و ضامن بقای ساختار مالی است، همانا تضمین بازگشت سرمایه و یا در اصطلاح بانکداری، وصول مطالبات است. دغدغه بانکداری امروز که تمامی سیاست‌گذاری‌های مالی کشورها را تحت‌الشعاع قرار داده است، دغدغه بازگشت سرمایه و سود مورد انتظار به سیستم مالی است و مادام که چاره‌ای اساسی و بنیادین جهت رفع این معضل اندیشیده نشود، هرگونه حرکت روبه جلو نیازمند هزینه‌ای دوچندان و هرگونه تصمیم‌گیری و پذیرش ریسک، فاقد ثبات و مختوم به خطر خواهد بود.

امروزه بیش‌ترین درصد آمار مطالبات سررسیده و معوق بانک مربوط به افرادی است که عمدتاً به دلیل عدم موفقیت و عدم بازدهی مناسب طرح‌ها در بحران مالی به سر می‌برند. این عدم موفقیت در بسیاری موارد بازتاب منطقی عدم آگاهی از علم و تکنولوژی روز و فقدان دانایی و مهارت کافی است.

بسیاری از کشورها اجرای راهکار ^۲BDS را مناسب جهت حل این معضل دانسته‌اند که از آن به "خدمات توسعه اشتغال" و یا "خدمات توسعه کسب و کار" یاد می‌شود و فرآیندی است که طی آن متقاضیان پیش از آنکه اقدام به اجرای طرح‌های پیشنهادی خود کنند به پاره‌ای مهارت‌های کاربردی مجهز می‌گردند تا بتوانند حقوق و منافع خود را در بازارهای مالی حفظ نموده و در کشاکش اجرای طرح‌ها نیز به جای پیمودن مسیر آزمون و خطا مورد حمایت‌های مالی، مشاوره‌ای و علمی قرار گیرند. با در دست داشتن چنین ابزارهایی، سرمایه‌گذاری‌های خرد شانس بیشتری برای بقا، سوددهی، رشد، پیشرفت و برخورداری از نیروی کاری بالای خط فقر خواهد داشت.

استفاده از این سیستم در بسیاری از کشورها مورد آزمایش قرار گرفته و نتایج آن رضایت‌بخش بوده است.

خدمات کسب و کار در بخش غیرمالی به طور معمول حوزه‌های زیر را در برمی‌گیرد:

- بازاریابی
- تجهیز منابع
- توسعه فناوری و تولیدات
- آموزش و کمک‌های تخصصی
- تأمین زیرساخت‌های کسب و کار
- خدمات بیمه و خدمات حقوقی

در مورد لزوم تلفیق تأمین مالی خرد با خدمات توسعه کسب و کار و کارآفرینی، دو مکتب فکری در میان کارشناسان بین‌المللی وجود دارد: رویکرد بسندگی به کمترین^۳ و رویکرد با اقدامات مکمل^۴. رویکرد نخستین بر این باور بنا شده است

۲- Business Development Services (BDS)

۳- Minimalist Approach

۴- Complementary Action Approach



که تنها دسترسی به تأمین مالی خرد به اندازه کافی می‌تواند به رها ساختن نیروی تولیدی و سازنده قشر فقیر کمک نماید. شواهد بسیاری وجود دارد که می‌تواند پشتیبان این رویکرد باشد ولی از طرف دیگر تجربه نشان داده است که اگر هدف اشتغال و جریان دادن این منابع به سوی تولید و یا افزایش تولید و نهایتاً خروج گروه هدف از چنبره فقر باشد، اقدامات مکمل برای آموزش و ارتقای مهارت و سوق گروه هدف به درون جریان اصلی اقتصاد، نقشی برجسته می‌یابد. بنابراین تسهیل دسترسی گروه‌های کم درآمد و محروم به تأمین مالی خرد ترجیحاً باید با آموزش فناوری، ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای، پرورش میل به کارآفرینی^۵ و تسهیل دسترسی به بازار و سایر خدمات توسعه کسب و کار تکمیل گردد. بدیهی است که رویکرد دوم هزینه‌های مبادلاتی بیشتری در بر دارد که نمی‌توان آن‌ها را منتسب به هزینه‌های معاملاتی تأمین مالی خرد دانست. پس باید از بستر دیگری تغذیه شوند. در رابطه با چنین الزامی جای دارد که همکاری و همراهی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ذیربط در مباحث توسعه کسب و کار جلب گردد و از منابع این سازمان‌ها در توسعه خدمات کسب و کار در طرح تأمین مالی خرد بهره جست. تاکنون حمایت چندین سازمان (منجمله سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، سازمان جهاد کشاورزی، صندوق بیمه روستاییان و عشایر و ...) به صورت محدود و در برخی از استان‌های هدف طرح، جلب شده و مشغول ارائه خدمات به گروه‌های خودیار هستند ولی گروه‌ها در کل استان‌های هدف، نیازمند دریافت این خدمات در سطح گسترده‌تری می‌باشند.

در فرآیند آموزش و ظرفیت‌سازی، تنها به تشکیل گروه‌ها، بانک پذیری آن‌ها، جمع‌پس‌اندازها و توزیع اعتبارات خرد (چه از طریق صندوق مشترک گروه خودیار و چه از طریق وام بانک عامل) اکتفا نشده است. بلکه این فرایند تمهیدات لازم برای خدمات توسعه اشتغال و ارتقای فناوری را نیز در بر می‌گیرد. در این راستا نقش نیازسنجی در داخل گروه‌ها، تحلیل نیازها و راهنمایی گروه و یا افراد آن به سوی منابع خدمات مورد نیاز نظیر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، کارورزی، ترویج-کشاورزی، تهیه نهاده‌ها و شناسایی فرصت‌های بازار را به عهده خواهد داشت. از این رو در ماتریس مشارکت‌کنندگان طرح، سازمان‌هایی نظیر سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، جهاد کشاورزی و میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در نظر گرفته شده و در طول اجرای طرح در استان‌ها، موسسه خیریه حامی برنامه، مؤسسه تاک و مجریان محلی، جهت جلب مشارکت این سازمان‌ها و سایر ارایه‌کنندگان خدمات کسب و کار تلاش می‌نمایند. در این راستا سازمان‌هایی که مایل به ارائه خدمات در روستاها و محلات هدف هستند شناسایی و گروه‌های خودیار به آن‌ها معرفی می‌شوند. برای این سازمان‌ها این امر بهینه است، زیرا که از طریق یک گروه می‌توانند به کل اعضای آن، یک‌جا خدمات ارائه دهند.

در اینجا باید یادآوری کرد که با توجه به سرانه وام‌ها، اعتبارات دریافتی اغلب برای ایجاد اشتغال‌های بسیار کوچک، بنگاه‌های خرد و شغل‌های خانگی صرف شده است. به این دلیل اثرات طرح را در این راستا باید فعالیت‌های درآمدزا و بهبود معیشت خواند که به تقویت بودجه و ارتقاء سطح رفاه خانوار و رهائی آن از چنبره فقر شدید کمک کرده و یا از سقوط خانوارهای کم درآمد به زیر خط فقر جلوگیری نموده است.

لازم به تاکید است که نباید انتظار داشت تأمین مالی خرد، بتواند ابتدا به ساکن مولد اشتغال کامل و پایدار گردد. بلکه طبق اصل رایج تکنولوژی تأمین مالی خرد، تنها از طریق فرایند "تدریجی - تجمیعی"^۶ است که مشتریان اعتبارات خرد می‌توانند به توانمندی لازم برای سرمایه‌گذاری بزرگ‌تر برسند. این اصل در مورد برنامه تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی) نیز صادق است.

۵- Propensity to Entrepreneurship

۶- Gradual & cumulative



۴- کانون گروه‌های خودیار

گروه‌های خودیار به عنوان نهادهایی خودجوش نباید از بین رفته و باید پایدار بمانند و این پایداری مستلزم ایجاد شرایط به‌خصوصی خواهد بود. بطور کلی گروه‌های خودیار به عنوان اجزایی کوچک در معرض اتفاقات و فشارهای درونی و بیرونی هستند و یکی از راه‌های نگه داشتن آن‌ها شبکه‌سازی در نهادهای بزرگتر می‌باشد. کانون‌ها یکی از پاسخ‌هایی است که می‌تواند به عنوان راهکار پایداری گروه‌های خودیار ایفای نقش نماید.

در برنامه‌ای که برای گروه‌های خودیار کانون محور در نظر گرفته شده است گروه‌های خودیار و اعضای آن‌ها به سطح بالاتری از توانمندی ارتقا خواهند یافت درحالی‌که شانس پایداری گروه‌های خودیار هم به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای رو به افزایش خواهد بود. مهم‌تر از همه آنکه پورتفوی برنامه که در حال حاضر بخش مهمی از آن به‌صورت گسیخته بدون آنکه هیچ ارتباط ساختاری و مالی با یکدیگر داشته باشند مرکب از عملکرد انفرادی صندوق‌های پس‌انداز و وام گروه‌های خودیار می‌باشد، به‌صورت پیوسته و مرتبط باهم در یک مجموعه تأمین مالی خرد به‌طوری انسجام خواهند یافت که هم از نقطه‌نظر مالی و هم از نظر تأثیرات غیرمالی هم‌افزایی داشته باشند.

به جز چند گروه خودیار از فازهای ابتدایی و پایلوت برنامه در کشور، بقیه گروه‌ها پایداری قابل‌ملاحظه و حتی غیر منتظره‌ای از خود نشان داده‌اند. مشاهدات میدانی نشان می‌دهد که بیش از ۹۰ درصد این گروه‌ها پس از خاتمه بازه اجرایی هر فاز از توسعه برنامه - که سه سال می‌باشد - هنوز به فعالیت خود ادامه می‌دهند. بدین معنی که بسیاری از آن‌ها به کار واسطه‌گری مالی محلی حتی پس از خاتمه دوران پیوندهای مالی با بانک ادامه داده‌اند. تعداد قابل‌ملاحظه‌ای حتی به وام‌های بانکی دور پنجم و بالاتر دسترسی پیدا کرده‌اند. ولی اکثریت نتوانسته‌اند در ظرف بازه زمانی مزبور به سه بار وام بانکی، که بعنوان عملکرد ایده‌آل برنامه تعیین شده است، دست یابند. دلایل متعددی برای این کاستی وجود دارد ولی مهم‌ترین آن‌ها عدم وجود ظرفیت درونی در تاک برای خدمت‌رسانی بیشتر به این گروه‌ها بوده است. بدیهی است نه تنها محدودیت‌های مالی تاک را از داشتن یک سیستم خدمت‌رسانی ممتد و مداوم به گروه‌های خودیار باز می‌دارد، بلکه ادامه این خدمات به معنای ادامه وابستگی گروه‌ها به وجود تاک می‌باشد که مغایر با فلسفه وجودی نهضت خودیاری است. کانون‌های گروه‌های خودیار پاسخی موثر به محدودیت‌هایی از این گونه می‌باشند. به تعریفی بهتر و تعبیری روشن‌تر «کانون‌ها نهادهایی هستند برای ادامه خدمت‌رسانی به گروه‌های خودیار، و پایداری آن‌ها، بدون دور شدن از اصل خودیار».

با توجه به درس‌های آموخته و تجربیات گذشته، کانون‌های جدید براساس عناصر زیر تشکیل خواهند شد:

- چارچوب‌های انگیزشی مناسب در حوزه اعتبارات و نیز بیمه‌های اجتماعی
- تجربه‌های کسب شده در خصوص چگونگی سازمان‌دهی کانون دارای نظام تدبیر و مدیریت مناسب
- افزایش تعداد گروه‌های خودیار با توجه به توسعه برنامه در کشور که میزان موفقیت کانون‌های تشکیل شده در بستر بانکداری پیوندی را افزایش خواهد داد.



۵- اقدامات انجام شده در استان تهران

۵-۱- تعیین مدیر پروژه

اولین قدم در راستای اجرایی نمودن برنامه، تعیین مدیر پروژه توسط مؤسسه تاک است. بدین منظور خانم مریم اردلان انتخاب گردید. لازم به ذکر است جهت تسهیل روند اجرای برنامه، مدیر پروژه بصورت مستمر و منظم با کارشناسان ستادی با سابقه مؤسسه تاک در تعامل خواهد بود و در صورت بروز هرگونه چالش در روند پیشبرد برنامه، کارشناسان ستادی بصورت مستمر در کنار ایشان خواهند بود.

۵-۲- سازمان‌دهی تیم اجرایی و عملیاتی برنامه در مؤسسه

در این برنامه عامل اجرا وظیفه آموزش، ظرفیت‌سازی، هدایت، مدیریت و نظارت بر مجریان محلی را برای اجرای برنامه تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی) بر عهده دارد و هم‌چنین برنامه‌ریزی‌های لازم را صورت می‌دهد که آموزش‌های لازم به افراد سطح محلی نیز ارائه شود. پیشرفت کار در سطح محلی توسط مجریان محلی، هدایت و نظارت می‌شود و در مواقع لازم عامل اجرا نیز با افراد سطح محلی ارتباط برقرار می‌نماید تا از پیشرفت مناسب کار اطمینان حاصل شود و هم‌چنین با این کار، توانایی مدیریت و هدایت مجریان محلی نیز سنجیده شده و راه‌کارهای اصلاحی به آن‌ها ارائه می‌شود تا هم‌زمان با پیشرفت پروژه، توانمندتر شوند.

آموزش افراد بانک عامل در سطح استان نیز بر عهده عامل اجرا می‌باشد و آموزش کارکنان شعب بانک عامل در سطح شهرستان‌ها با همکاری بانک عامل در سطح استان و عامل اجرا، انجام خواهد شد.

کارفرما و ناظر برنامه نیز بر اجرای برنامه نظارت لازم را اعمال نموده و عامل اجرا را در پیشبرد طرح در سطح استان و شهرستان‌ها، یاری و حمایت می‌نماید.



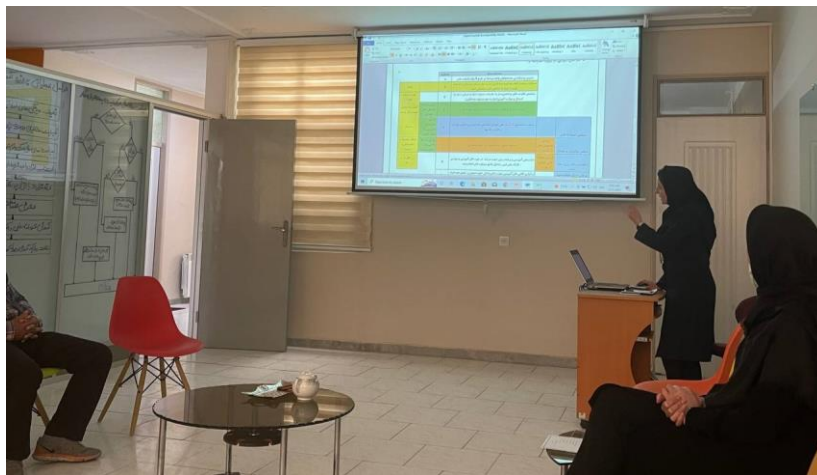
۵-۳- برگزاری جلسات توجیهی و هماهنگی اجرای برنامه در سطح استان

۵-۳-۱- برگزاری جلسات توجیهی و هماهنگی اجرای برنامه

جلسات توجیهی مکرر، تشریح مدل همکاری و هماهنگی‌ها جهت اجرای برنامه با حضور مدیرعامل، مشاوران و همکاران مؤسسه نورالزهرا، مدیرعامل، مدیر پروژه و همکاران مؤسسه تاک چندین بار در مؤسسه نورالزهرا و مؤسسه تاک برگزار شد. در این جلسات ضمن ارائه مبانی و مفاهیم برنامه تأمین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی، فرآیند اجرای برنامه و ویژگی‌های گروه‌های خودیار، هم‌اندیشی‌های لازم در خصوص توسعه برنامه در استان تهران به عمل آمد.



شکل ۲ جلسه توجیهی و هماهنگی اجرای برنامه در مؤسسه تاک



شکل ۳ جلسه تشریح مدل اجرایی در مؤسسه نورالزهرا

۴-۵- برگزاری جلسه توجیهی - آموزشی و آشنایی با برنامه برای مجریان محلی بالقوه

جهت ارزیابی و انتخاب مجریان محلی، جلسه توجیهی برنامه تأمین مالی خرد با حضور مدیر عامل و کارشناسان مؤسسه تاک و مجریان محلی بالقوه، در خصوص اجرایی شدن برنامه با توجه به سهمیه در نظر گرفته شده به تعداد ۱۰۰ گروه در محله یافت آباد و انتخاب اولیه مجریان محلی برگزار گردید. در این جلسه آموزش مفاهیم اولیه تأمین مالی خرد و همچنین توضیحات لازم در مورد نحوه انجام برنامه و نحوه اعلام آمادگی مجریان محلی به مؤسسه تاک اعلام گردید.



شکل ۴ جلسه توجیهی - آموزشی و آشنایی با برنامه برای مجریان محلی بالقوه

۵-۵- شاخص‌های ارزیابی و انتخاب مجریان محلی

جهت ارزیابی و انتخاب مجریان محلی دو دسته شاخص که در برگیرنده ۱۳ شاخص می‌باشد در نظر گرفته شده است. دسته اول شاخص‌ها در ۵ معیار به ارزیابی ساختار و امکانات و تجهیزات پشتیبانی مجری محلی، که در دسترس بودن آن‌ها برای انجام طرح ضروری است، می‌پردازد. دسته دوم شاخص‌ها در ۸ معیار به ارزیابی توانمندی‌ها و قابلیت‌های تسهیلات‌گران پیشنهادی را مد نظر قرار داده است. بر اساس وضعیت مشاهده شده توسط ارزیاب مؤسسه، امتیازهایی به هر شخص تعلق می‌گیرد که حداکثر امتیاز قابل کسب ۱۰۰ می‌باشد. در شکل زیر چک لیست ارزیابی مجریان محلی نشان داده شده است.



طرح تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی)
چک لیست ارزیابی مجریان محلی

نام مجری محلی: _____ نوع: _____ نام مدیر: _____
 استان: _____ شهرستان: _____ تاریخ ارزیابی: _____
 تیم ارزیابی مؤسسه تاک: _____

۱- شاخص‌های مربوط به ساختار و لجستیک مجری محلی

ردیف	شاخص	سقف امتیاز	امتیاز کسب شده	سایر توضیحات
۱	پرسنل اناری	۵		
۲	دفتر ثابت در شهرستان	۱۵		
۳	تجهیزات اناری، کامپیوتر و اینترنت و انترنس ایچیل	۱۰		
۴	رزومه و سوابق کاری مدیر و آشنایی وی یا مقامین طرح	۵		
۵	سابقه کار قبلی مجری محلی در روستا	۵		
	جمع	۴۰		

۲- شاخص‌های مربوط به تسهیل‌گران پیشنهادی


ردیف	شاخص	سقف امتیاز به ازای هر تسهیل‌گر	امتیاز کسب شده تسهیل‌گر ۱	امتیاز کسب شده تسهیل‌گر ۲	امتیاز کسب شده تسهیل‌گر ۳	سایر توضیحات
نام تسهیل‌گران پیشنهادی						
۱	علاقه‌مندی به کار در روستا	۳				
۲	سابقه کار در روستا	۵				
۳	تحصیلات مرتبط (از جمله کشاورزی-علوم انسانی)	۳				
۴	دارا بودن زمان مناسب و کافی	۳				
۵	روابط عمومی	۵				
۶	ایمان و اعتقاد (یاور) به مقامین طرح	۲				
۷	آشنایی مقامین با مسایل مالی	۳				
۸	آشنایی مقامین با مقامین کسب و کار و توجه اقتصادی آن	۳				
	جمع	۳۰				
	جمع امتیاز دو تسهیل‌گر	۶۰				

امتیاز نهایی مجری محلی = _____
 اظهار نظر نهایی تیم ارزیابی = _____
 امضای تیم ارزیابی = _____

شکل ۵ چک لیست ارزیابی مجریان محلی

۵-۶- شناسایی و ارزیابی مجریان محلی واجد شرایط

انتخاب مجریان محلی مناسب از اولین و مهم‌ترین مراحل در مسیر اجرای پروژه می‌باشد. اهمیت این مرحله تا آنجایی است که در صورت یک انتخاب نادرست خطر شکست پروژه در همان مراحل اولیه اجرا وجود خواهد داشت. در مرحله اول مؤسسه تاکنون اقدام به شناسایی و ارزیابی مجریان محلی واجدین شرایط نموده است تا در صورت بدست آوردن حد نصاب لازم، از همکاری آنها برای اجرای عملیاتی طرح کمک بگیرد. در ادامه، نتایج ارزیابی‌ها ارائه می‌گردد.


 حاتم شرف‌الوزن
 طرح تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی)
 چک لیست ارزیابی مجریان محلی

نام مجری محلی: استان تهران
 نوع: شهرستان تهران
 نام مدیر: تاریخ ارزیابی: ۱۴۰۱/۲/۸

۱- شاخص‌های مربوط به ساختار و اجزای مجری محلی

ردیف	شاخص	سقف امتیاز شده	امتیاز کسب شده	سایر توضیحات
۱	پوشش آزاری	۵	۵	
۲	دفتر ثابت در شهرستان	۱۵	۱۵	
۳	تجهیزات آزاری، کامپیوتر و اینترنت و اثرس ایمیل	۱۰	۱۰	
۴	رزومه و سوابق کاری مدیر و آشنایی وی با مفاهیم طرح	۵	۴	
۵	سابقه کار قبلی مجری محلی در (تجارت)	۵	۴	
	جمع	۴۰	۳۷	

۲- شاخص‌های مربوط به تسهیلات گران پیشتهای

ردیف	شاخص	سقف امتیاز به ازای هر تسهیلات گران	امتیاز کسب شده تسهیلات گران	امتیاز کسب شده تسهیلات گران	سایر توضیحات
	نام تسهیلات گران پیشتهای				
۱	علاقتمندی به کار در روستا (مراکز)	۳	۳	۳	
۲	سابقه کار در روستا (مراکز)	۵	۵	۵	
۳	تحصیلات مرتبط از جمله کشاورزی-علوم اجتماعی	۳	۳	۳	
۴	دارا بودن زمان مناسبه و کافی	۴	۴	۴	
۵	روابط عمومی	۵	۵	۵	
۶	ایمان و اعتقاد (پایه) به مفاهیم طرح	۲	۲	۲	
۷	آشنایی مقدماتی با مسائل روستا	۴	۴	۴	
۸	آشنایی مقدماتی با مفاهیم کسب و کار و توجه اقتصادی آن	۴	۴	۴	
	جمع	۳۰	۳۰	۳۵	
	جمع امتیاز دو تسهیلات گران	۶۰	۶۰		

شکل ۶ فرم ارزیابی مجری محلی




 طرح تأمین مالی خرد (با رویکرد بانکداری پیوندی)
 چک لیست ارزیابی مجریان محلی

نام مجری محلی: تهران استان: تهران نوع: تهران نام مدیر: حاکم سرور تاریخ ارزیابی: ۱۴۰۱/۰۸/۰۸

۱- شاخص‌های مربوط به ساختار و لجستیک مجری محلی

ردیف	شاخص	سقف امتیاز	امتیاز کسب شده	سایر توضیحات
۱	پرستل اداری	۵	۵	
۲	دفتر ثابت در شهرستان	۱۵	۱۵	
۳	تجهیزات اداری، کامپیوتر و اینترنت و لایسنس ایمیل	۱۰	۱۰	
۴	رزومه و سوابق کاری مدیر و آشنایی وی با مفاهیم طرح	۵	۳	
۵	سابقه کار قبلی مجری محلی در (ص) (۳)	۵	۳	
	جمع	۴۰	۳۶	

۲- شاخص‌های مربوط به تسهیل‌گران پیشنهادی

ردیف	شاخص	سقف امتیاز به ازای هر تسهیل‌گر	امتیاز کسب شده تسهیل‌گر ۱	امتیاز کسب شده تسهیل‌گر ۲	سایر توضیحات
	نام تسهیل‌گران پیشنهادی				
۱	علاقه‌مندی به کار در (ص) (ص)	۲	۲	۲	
۲	سابقه کار در (ص) (ص)	۵	۳	۳	
۳	تحصیلات مرتبط (از جمله کشاورزی-علوم اجتماعی)	۲	۳ (ص) (ص)	۳	
۴	دارا بودن زمان مناسب و کافی	۴	۴	۴	
۵	روابط عمومی	۵	۵	۵	
۶	ایمان و اعتقاد (بوی) به مفاهیم طرح	۲	۲	۲	
۷	آشنایی مقدماتی با مسائل مالی	۴	۳	۳	
۸	آشنایی مقدماتی با مفاهیم کسب و کار و توجه اقتصادی آن	۴	۳	۳	
	جمع	۳۰	۲۶	۲۶	
	جمع امتیاز دو تسهیل‌گر	۶۰			

شکل ۷ فرم ارزیابی مجری محلی

پس از ارزیابی‌های انجام شده، مجریان محلی به شرح جدول ذیل انتخاب شدند:

جدول ۱ اسامی مجریان محلی منتخب

ردیف	استان	شهرستان	نام مجری محلی
۱	تهران	تهران	طاهره ثانوی
۲	تهران	تهران	فاطمه میر شرف الدین
۳	تهران	تهران	منیژه آقایی
۴	تهران	تهران	آزاده نادری

۵-۷- برگزاری کارگاه آموزشی برای مجریان محلی

کارگاه آموزشی و توجیهی برای مجریان محلی شهرستان تهران با حضور مدیرعامل و کارشناسان موسسه تاک و مجریان محلی منتخب مورخ ۱۰ مهر ماه ۱۴۰۱ برگزار گردید.

در این کارگاه، به اصول، اهداف و مفاهیم برنامه، تشریح نقشه راه اجرای برنامه و همچنین آموزش نحوه تکمیل صورتجلسات و دفاتر و پرونده‌های گروه‌های خودیار پرداخته شد.



شکل ۸ برگزاری کارگاه آموزشی برای مجریان و تسهیلگران محلی

همچنین کارگاه آموزشی تکمیلی توسط کارشناسان موسسه تاک برای مجریان محلی برگزار گردید و در ادامه این کارگاه‌ها، آموزش به صورت میدانی حین بازدید از گروه‌های خودیار تشکیل شده در شهرستان دماوند (تجارب قبلی موسسه تاک) نیز انجام شد.

۸-۵- ورود به محلات هدف و معرفی برنامه تأمین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی

ورود به محله یافت آباد و برگزاری جلسه اول معرفی برنامه برای حدود ۶۰ نفر از ساکنان محله با حضور همکاران موسسه نورالزهرا و نماینده موسسه تاک مورخ ۱۲ مرداد ماه ۱۴۰۱ برگزار گردید. در این جلسه، معرفی اولیه موسسه تاک، معرفی برنامه تأمین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی، بیان اهداف کلی برنامه، جامعه هدف، طول مدت برنامه، اصول اولیه و اساسی برنامه و نحوه تشکیل و فعالیت گروه‌های خودیار توسط نماینده موسسه تاک انجام شد و مقرر گردید افرادی که تمایل به تشکیل گروه و شرکت در برنامه را دارند در جلسه بعدی حضور به هم رسانند. بخش پایانی جلسه نیز به پرسش و پاسخ افراد حاضر و گفتگو در خصوص مهارت‌ها و فعالیت‌های آنان اختصاص یافت.

جلسه دوم جهت آشنایی بیشتر ساکنان محله با برنامه و تشکیل گروه‌های خودیار با حضور همکاران موسسه نورالزهرا، همکاران موسسه تاک و نماینده موسسه مورخ ۱ شهریور ماه ۱۴۰۱ برگزار شد.



شکل ۹ ورود به محله یافت آباد - جلسه اول



شکل ۱۰ ورود به محله یافت آباد - جلسه دوم

۹-۵- نیمرخ محله

محله یافت آباد در ناحیه سه شهرداری منطقه ۱۸ تهران قرار دارد و در جنوب غربی شهر تهران واقع شده است. این منطقه به دلیل موقعیت استقرار مناسب به عنوان مدخل شهر تهران و قیمت نسبتاً پائین اراضی، جاذب مهاجران کم درآمد و کارگران کارخانجات بوده و از این جهت بافت یکپارچه‌ای ندارد. لذا همگونی فرهنگی و اجتماعی محدودی در آن دیده می‌شود. از نظر ریخت شناسی و بافت کالبدی، بافت مسکونی ایجاد شده بسیار پرتراکم، ریزدانه و با معابر دسترسی کم عرض شکل گرفته است. منطقه ۱۸ از زمان توسعه طرح‌های کلان شهری به عنوان یک منطقه حاشیه‌ای، محل استقرار بخشی از دامداری‌های تهران، گمرک غرب تهران و صنایعی با عملکرد فرامنطقه‌ای همچون شیر پاستوریزه، بازار استیل، بازار آهن و ... می‌باشد. بخشی از این موقعیت حاشیه‌ای به دلیل عبور خط آهن تهران - تبریز از شمال آن و انفصال از بافت تهران ایجاد شده است. هرچند در حال حاضر با استقرار بزرگراه آزادگان، دسترسی به این محله آسانتر شده است. جمعیت محله یافت آباد ۷۷۳۸۰ نفر است. (برمبنای سرشماری ۱۳۹۵) از این تعداد ۳۷۷۳۸ نفر زن و ۳۹۶۴۲ نفر مرد هستند. با در نظر گرفتن تراکم بالای جمعیتی محله، مدارس متعددی در آن قرار دارد. همچنین در این محدوده دانشکده فنی انقلاب اسلامی شماره ۴ هم واقع شده است. این محله دارای سه مسجد الغدير، مسجد ۱۴ معصوم و مسجد المهدی می‌باشد که کلیه امورات مذهبی مانند برگزاری اعیاد، مراسم عزاداری و برپایی نمازهای یومیه در آنها برگزار می‌شود و محل مناسبی برای ارتباط گرفتن با شهروندان است. از مهمترین اماکن و فضاهای تفریحی در این محله می‌توان به بوستان قائم، بوستان مینا و بوستان شهدای یافت آباد اشاره نمود.

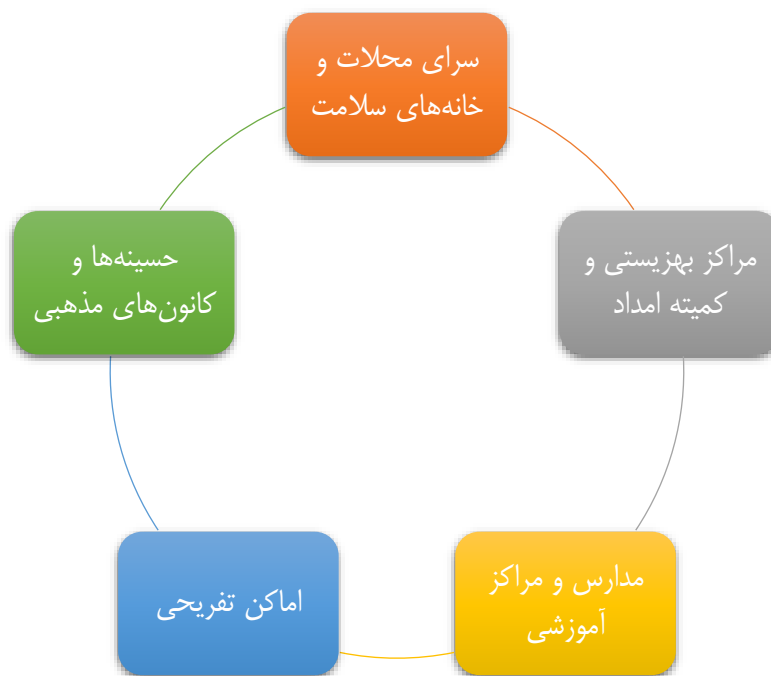
نکته دیگر وجود بیش از ۲۰ سالن ورزشی و ورزشگاه است که از نکات قابل توجه و مثبت محله یافت آباد است. اقشار اجتماعی ترکیبی از اقشار پر درآمد، متوسط و ضعیف هستند که طبقه متوسط رو به پایین و ضعیف سهم بالاتری در این چینه اجتماعی دارند. عمده طبقات بالا و اقشار پر درآمد، افراد بومی قدیمی و کسبه ریشه‌دار و ملاکان قدیمی محله هستند که در شمار خیرین منطقه نیز قرار می‌گیرند. زنان خانه‌دار نقش پر رنگی در مدیریت خانه و مخارج زندگی دارند. بسیاری از آنها مشاغل خانگی دارند ولی امور مالی و تأمین سرمایه خانواده در صورت حضور همسر با مردان است و نشانه‌هایی از مدیریت صرف مردان در خانواده‌ها دیده می‌شود. به عنوان مثال زنان باید رضایت همسران خود را برای مشارکت در برنامه تأمین مالی خرد جلب کنند. مواردی مانند درصد سود بانکی، چگونگی هزینه کرد وام و ... پرسش‌های مردان خانواده بود که از زبان زنان پرسیده می‌شد. بازدیدهای میدانی و جلسات برگزار شده نشان می‌دهد هرچه سن زنان و سطح تحصیلات آنها افزایش می‌یابد بر میزان تمایل به ریسک مالی و سرمایه گذاری خرد و فعالیت آگاهانه اقتصادی افزوده می‌شود و این گروه قدرت همراه‌سازی همسران و توان متقاعد سازی بیشتری دارند. این گروه در مسیر مشارکت در برنامه تأمین مالی خرد بیشتر توجیه‌پذیر بوده و بهتر نیز می‌توانند دیگران را توجیه کنند.

محله یافت آباد دارای دو نوع بافت سنتی و مدرن است. به نظر می‌رسد جذب سرمایه اجتماعی و تشکیل گروه‌های خودیار پایدار در بافت سنتی در قالب برخورداری از حضور در شبکه‌هایی از روابط اقوام، دوستان و آشنایان بوده و چندان اعتمادی به غریبه‌ها ندارند. (یعنی تمایلی به مشارکت در طرح با حضور افراد نا آشنا ندارند). بافت همسایگی قابل اعتماد نیز شامل افراد سرشناس و قدیمی محلی است و سایر افراد اغلب جوان تر و غالباً مستاجر مورد اعتماد تلقی نمی‌شوند زیرا آنها را نمی‌شناسند و ممکن است تغییر محل بدهند. در بافت مدرن که اغلب افراد جوان تر در آن قرار می‌گیرند شبکه روابط اجتماعی در گروه‌های دوستانه و خویشاوندی گسترش می‌یابد، زنان استقلال و توانایی ریسک بیشتری دارند. این بخش از جامعه هدف



معتقد است تنها با نرخ بهره پایین تسهیلات بانکی، امکان ایجاد یک کسب و کار خرد و خانگی وجود دارد. به نظر این گروه هزینه‌های بالای زندگی در شهر تهران موجب لزوم افزایش مبالغ تسهیلات است.

محله یافت آباد در حاشیه کلان شهر تهران قرار دارد و با وجود سیل عظیمی از مهاجران و افرادی که با فرهنگ‌های مختلف بدانجا آمده‌اند یکپارچه نیست و امتزاجی از سبک‌های زندگی متفاوت هستند. این تنوع و این ناهمگونی نشان می‌دهد در وهله نخست الگوهای تأمین مالی خرد باید به تناسب گروه‌های هدف انعطاف‌پذیرتر باشد. مورد دیگر این است که به ایجاد سرمایه اجتماعی و به کار گرفتن آن در تعاملات اجتماعی و اقتصادی افراد و به زبان ساده‌تر، شکل گیری اعتماد اجتماعی، به صورت یک دفعه و با ورود یکباره به محله رخ نخواهد داد و تفاوت محیط‌های شهری با روستایی، آنومی^۷ افراد در مناطق شهری و گمنامی آنها، اجاره نشینی افراد و نداشتن محل سکونت دائم، شعاع اعتماد اجتماعی به ویژه غریبه‌ها را کاهش می‌دهد. لذا بایستی در این مورد از خرده سیستم‌ها شروع و از جز به کل حرکت کرد و از کنار قرار گرفتن اجزا به کل رسید. در ترسیم نیمرخ محله، اماکن و فضاهای زیر باز شناسی شد که می‌تواند اطلاعات لازم را در اختیار تسهیلمان محلی قرار بدهد.



شکل ۱۱ اماکن و فضاهای دارای پتانسیل برای شناسایی و ارتباط با ساکنان محله جهت تشکیل گروه‌های خودیار

^۷ Anomie

۱۰-۵- تشکیل و آموزش گروه‌های خودیار

پس از ورود به محله یافت آباد و برگزاری جلسات معرفی برنامه برای ساکنان محله، در جلسات بعدی تشکیل شده همکاران مؤسسه تاک و مجریان محلی آموزش دیده با توجه به مفاهیم بنیادی برنامه و اصول مربوطه اقدام به تشکیل گروه‌های خودیار و سپس آموزش تدریجی اعضای گروه‌ها و به ویژه هیأت اجرایی آنها در زمینه تشکیل پرونده و تکمیل دفاتر شناسایی و مالی گروه‌ها نمودند. در ادامه شرح اقدامات انجام شده در این خصوص ارائه می‌گردد.



شکل ۱۲ تشکیل گروه‌های خودیار و آموزش تکمیل پرونده‌ها و دفاتر گروه‌ها

تاکنون سه گروه خودیار در محله تشکیل شده است و اقدامات مربوط به عضوگیری، آغاز برگزاری جلسات گروهی، تصمیم‌گیری گروهی از جمله در موارد انتخاب نام گروه، تقسیم وظایف اعضا، تعیین قوانین گروه، تعیین میزان پس انداز ماهانه هر عضو برای صندوق داخلی، جمع‌آوری پس اندازها و آموزش تشکیل پرونده‌ها صورت گرفته است.

شرح مختصری از وضعیت و فعالیت‌های گروه‌های خودیار تا تاریخ تهیه گزارش به ترتیب زیر ارائه می‌گردد.

۱- گروه خودیار اوج

- با تصویب اعضای گروه نام گروه به نام اوج انتخاب شده است.
- تعداد اعضای گروه ۱۵ نفر می‌باشد.
- با تصمیم اعضای گروه، میزان پس انداز صندوق داخلی گروه ماهیانه مبلغ ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال برای هر عضو مقرر شده است.
- میزان ۵۰ درصد مبالغ پس انداز جمع‌آوری شده و گروهیار اعلام نموده که جهت افتتاح حساب هماهنگی‌های لازم را با تسهیلمگر انجام خواهد داد.
- مقرر شد جلسات گروهی و جمع‌آوری پس انداز بین روزهای ۲۰ الی ۲۵ هر ماه برگزار شود.

۲- گروه خودیار سورانی

- نام گروه توسط برخی از اعضا پیشنهاد شده و مقرر شده است در اولین جلسه، طبق صورتجلسه مورد تایید همه اعضای گروه قرار گیرد.
- تعداد اعضای گروه ۱۶ نفر می‌باشد.
- میزان پس انداز صندوق داخلی گروه ماهیانه مبلغ ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال برای هر عضو مقرر شده است.
- میزان ۶۰ درصد مبالغ پس انداز جمع‌آوری شده و گروهیار اعلام نموده که جهت افتتاح حساب هماهنگی‌های لازم را با تسهیلمگر انجام خواهد داد.
- مقرر شد جلسات گروهی و جمع‌آوری پس انداز بین روزهای ۲۰ الی ۲۵ هر ماه برگزار شود.

۳- گروه خودیار تلاش

- تعداد اعضای گروه ۱۵ نفر می‌باشد.
- میزان پس انداز صندوق داخلی گروه ماهیانه مبلغ ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال برای هر عضو مقرر شده است.
- جمع‌آوری مبالغ پس انداز در حال انجام است.
- تسهیلمگر به گروهیار اعلام نموده در اسرع وقت اعضای گروه تکمیل و جهت افتتاح حساب هماهنگی‌های لازم را انجام دهند.
- مقرر شد جلسات گروهی و جمع‌آوری پس انداز بین روزهای ۲۰ الی ۲۵ هر ماه برگزار شود.



طی ارتباط مستمر تسهیلگران با جامعه محلی و علاقه‌مندان به مشارکت در برنامه و انجام هماهنگی‌های لازم در خصوص چگونگی تشکیل گروه‌های خودیار جدید، نگاه جامع‌تر به بافت محله از لحاظ میزان جمعیت، سطح تحصیلات، نوع فرهنگ، شناسایی مکان‌های فرهنگی محله به ویژه سراهای محله، مساجد و پایگاه‌های فرهنگی و آموزشی؛ نیازسنجی ساکنان محله و ترغیب آنها به اهمیت مقوله پس انداز و نحوه فعالیت گروه‌های خودیار و راه اندازی کسب و کارهای خرد و خانگی و... مورد بررسی قرار گرفت. تشکیل گروه‌های خودیار جدید توسط تسهیلگران محلی در دست اقدام است و پس از تکمیل و به حد نصاب رسیدن اعضای آنها، اقدامات بعدی انجام خواهد شد.



