



مؤسسه بین‌المللی توسعه خدمات مالی خرد (تاک)
International Enterprise for Development of Microfinance Services
“TAK-International”



برنامه تامین مالی خرد با رویکرد بانکداری پیوندی خلاصه طرح پیشنهادی

تشکیل، توانمندسازی و بانک‌پذیری ۱۰۰ گروه خودیار در استان
تهران

برنامه مشترک مؤسسه خیریه نور الزهرا و مؤسسه بین‌المللی توسعه خدمات مالی خرد (تاک)

اردیبهشت ۱۴۰۱



الف - مقدمه :

برنامه تأمین خدمات مالی خرد در چهاردهه 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 مناسب و متناسب توسعه اقتصادی معرفی می‌شود. بخش عمده‌ای از ادبیات مربوط به تأمین مالی خرد بر اساس اجماع کلی و جهانی به تأثیر مثبت این راهکار بر روی اشتغال و توسعه کسب و کارهای خرد و فردی می‌پردازد به طوریکه 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 است.

نکته مهم در این میان، بحث بود و یا نبود برنامه تأمین مالی خرد در یک کشور نیست بلکه چگونگی اجرای آن و انتخاب یک استراتژی مناسب در این زمینه می‌باشد. به اعتقاد مؤسسه بین‌المللی تاک و بر اساس تجارب موفق جهانی، استراتژی **تأمین مالی خرد اجتماع محور** که سکان هدایت آن‌ها در دست اعضا است و نه در اختیار نهادهای حامی مالی برنامه، متناسب ترین گزینه در ایران است که در کنار توجه به جنبه تجاری تأمین مالی خرد و پایداری سیستم مربوطه، به دنبال اهداف اجتماعی آن نیز می‌باشد.

از نقطه نظر دیگر، تأمین مالی خرد حاصل دغدغه‌های توسعه‌گران برای تسهیل دسترسی طبقه فقیر و کم درآمد به **منابع مالی پایدار و قابل گسترش** از جمله تسهیلات بانکی مرسوم می‌باشد و با این باور که این دسترسی می‌تواند استعدادهای نهفته گروهی از مردم را شکوفا و بارور سازد. تا بدین ترتیب بخش قابل توجهی از جمعیت کشور **از چنبره فقر رها شده** و به اقتصاد ملی کمکی شایسته نمایند. نخستین بار محمد یونس (گرامین بانک بنگلادش) با تجارب عملی ثابت نمود که گروه هدف مزبور (فقرا) برخلاف باورهای معمول، هم بانک‌پذیر است یعنی بالقوه از اعتبار کافی برخوردار می‌باشد و هم قادر است که از سرمایه، استفاده بهینه به عمل آورد. به شرط آنکه شکل و چگونگی ارایه سرمایه متناسب با نیاز و ظرفیت آنان باشد و پیش داوری‌های معمول نزد بانکداران نیز قدرت نوآوری را از آنها سلب نسازد.

در این میان، سابقه اثبات شده تأمین مالی خرد در جلب مشارکت زنان کم درآمد و آسیب‌پذیر و فعال ساختن نیروی سازندگی آنان و کشاندن آنها به جریان اصلی اقتصاد و توسعه اجتماعی کشور خود بوده است. در **بانکداری پیوندی**، در کشور ایران هم کمک به شکل گرفتن سرمایه‌های اجتماعی نوین از دستاوردهای درخشان این رویکرد می‌باشد که بر مبنای تشکیل و توسعه **گروه‌های خودیار مالی**، با بیش از ۹۰٪ مشارکت زنان و همچنین حضور زنان سرپرست خانوار، مددجویان تحت پوشش و پشت نوبت سازمان‌های حمایتی مثل بهزیستی و کمیته امداد در ترکیب گروه‌های خودیار، تاثیر به سزایی در توانمندسازی و منفک نمودن آنها از چرخه حمایتی این سازمان‌ها داشته است.

نکته مهم در خصوص چالش توسعه این برنامه، عدم وجود منابع کافی برای هزینه‌های عملیاتی کار و ظرفیت‌سازی-های در نظر گرفته شده در سطح نهادهای دست‌اندرکار این برنامه از جمله موسسه مجری در سطح ملی و موسسات مجری محلی در استان‌های هدف برنامه بوده است. بدیهی است که تخصیص منابع ظرفیت‌سازی متناسب با حجم عملیات و تمرکز آن در سطح یک منطقه مشخص، می‌تواند هزینه‌های ظرفیت‌سازی را به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد و تاثیرات قابل اندازه‌گیری و محسوسی را بر روی شاخص‌های توسعه مناطق هدف بگذارد.



ب- اهداف برنامه: اهداف اصلی این برنامه عبارت است از:

- (۱) افزایش تعداد و اندازه کسب و کارهای فردی و جمعی در سطح مناطق هدف
- (۲) بهبود معیشت خانوارهای هدف از طریق تشکیل و بانک‌پذیری گروه‌های خودیار
- (۳) افزایش سطح مشارکت زنان سرپرست خانوار و مددجویان نهادهای حمایتی در ترکیب گروه‌های خودیار
- (۴) افزایش تجهیز پس اندازهای خرد توسط اعضای گروه‌های خودیار
- (۵) توسعه منابع انسانی در سطح مناطق هدف از طریق آموزش و ظرفیت‌سازی در گروه‌های خودیار
- (۶) ارتقای سطح عملیاتی و توان اجرایی موسسات غیردولتی مجری محلی در سطح شهرستان‌های هدف
- (۷) افزایش تجهیز منابع بانکی برای اعطای وام به گروه‌های خودیار
- (۸) ارتقاء برخی از شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی در سطح استان و شهرستان

ج - نقش دست‌اندرکاران در اجرای برنامه: هر کدام از سازمان‌ها و موسسات ذیربط وابسته برای پیشبرد اهداف برنامه نقش‌های مختص به خود را به شرح ذیل دارا هستند.

۱- مؤسسه خیریه نور الزهرا: مذاکره و پیگیری از خیرین برای تأمین مالی هزینه‌های اجرایی طرح با سرانه ۳۰۰ میلیون ریال به ازای هر گروه خودیار و کمک به تعیین مناطق هدف و حجم انجام برنامه در منطقه

۲- بانک عامل: ابلاغ دستورالعمل‌های اجرایی برای تخصیص، تأمین و پرداخت وام به اعضای گروه‌های خودیار با مشورت مؤسسه بین‌المللی تاک و ابلاغ آن به روسای شعب در مناطق هدف و معرفی کارشناسان شعب مرتبط برای شرکت در دوره‌های آموزشی برنامه به خصوص نحوه اعتبارسنجی گروه‌های خودیار

۳ - مؤسسه بین‌المللی تاک: برنامه‌ریزی و اجرای طرح و انعقاد قرارداد با موسسات مجری محلی و آموزش و توانمندسازی تسهیلاتگران آنها برای تشکیل و توسعه گروه‌های خودیار مالی در مناطق هدف و نظارت بر عملکرد آنها

د - فعالیت‌های برنامه در محور ظرفیت‌سازی در مجریان محلی:

قبل از ورود به مناطق هدف در استان، یک برنامه ظرفیت‌سازی در مجریان محلی منتخب انجام می‌شود. هدف از این مرحله از کار، شناسایی و ارتقای ظرفیت‌های عملیاتی موسسات مجری محلی توسط مؤسسه بین‌المللی تاک می‌باشد تا در طی سه سال آتی برنامه، این موسسات بتوانند از عهده اجرای برنامه در سطح محلی برآیند. این امر از طریق توسعه منابع انسانی متخصص، توسعه ظرفیت‌های سخت افزاری و نرم افزاری مؤسسه مجری محلی و کمک به حفظ نیروی انسانی آموزش دیده آن انجام می‌پذیرد. بودجه مورد نظر برای این بخش، صرف موارد ذیل خواهد گردید:

۱- تشکیل یک تیم ۲ نفره که به طور مستقل به شناسایی و ارزیابی موسسات محلی که پتانسیل همکاری در برنامه تأمین مالی خرد را داشته باشند، می‌پردازند. این ارزیابی بر اساس معیارها و شاخص‌هایی صورت می‌گیرد که اطمینان حاصل شود موسسات واجد شرایط برای عقد قرارداد با مؤسسه بین‌المللی تاک انتخاب گردند.

۲- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص تأمین مالی خرد و روش بانکداری پیوندی، برای افرادی که به عنوان تسهیلاتگران برنامه از سوی مجریان محلی منتخب معرفی می‌گردند.



۳- عقد قرارداد با موسسات مجری محلی و نظارت بر عقد قرارداد بین آنها و تسهیلگران آموزش دیده و مدیران پروژه در ساختار این موسسات.

۴- انجام کارورزی برای تسهیلگران و مدیران پروژه این موسسات مجری محلی زیر نظر رابط استانی و تسهیلگران ارشد مؤسسه بین‌المللی تاک در زمینه نحوه ورود به روستا و تشکیل گروه‌های خودیار

و - محور تشکیل و توسعه گروه‌های خودیار در سطح محلی :

این بخش توسط تسهیلگران محلی طرف قرارداد مجریان محلی انجام می‌شود که قبلاً آموزش‌های لازم را دیده‌اند و در عمل هم در ماه‌های نخست کار، زیر نظر تسهیلگران ارشد مؤسسه اقدام به تشکیل و توانمندسازی گروه‌های خودیار می‌نمایند. مهمترین اقدامات این مرحله از کار در سطح مناطق هدف عبارتند از :

۱. ایجاد هماهنگی با سازمان‌های ذیربط در سطح شهرستان و معرفی برنامه به آنها (فرمانداری، بخشداری، شهرداری و شعب بانک مناطق هدف و ...)
۲. اطلاع‌رسانی طرح در سطح روستاها و محلات هدف از طریق هماهنگی با نهادهای محلی مانند دهیاری، شورای روستا، شهرداری و ریش سفیدان و معتمدان محلی
۳. برگزاری جلسات عمومی در مکان‌های معینی مانند مساجد و ... برای گروه‌های هدف و ایجاد هسته گروه‌های خودیار با شرکت علاقمندان و در ادامه یارگیری و تشکیل گروه‌های خودیار
۴. آموزش اعضای گروه‌ها در خصوص برنامه و انتخاب هیات اجرایی گروه‌ها و افتتاح حساب در بانک به نام گروه
۵. آموزش گروه در خصوص موارد مالی و جمع‌آوری پس‌انداز گروه‌ها و اعطای وام داخلی به اعضای گروه
۶. آموزش‌های تکمیلی به گروه و سوق دادن آنها به سمت تفکر صحیح کسب و کار و استفاده بهینه از تسهیلات بانکی
۷. اعتبارسنجی آزمایشی گروه‌ها و معرفی گروه‌های واجد شرایط به بانک برای اخذ تسهیلات
۸. اعتبارسنجی رسمی توسط بانک و تاک و پرداخت وام از سوی بانک به گروه‌های حائز شرایط
۹. توزیع وام بانکی بین اعضای متقاضی گروه و نظارت بر مصرف وام توسط گروه
۱۰. آشنایی گروه‌ها با کانون و جایگاه آن در استمرار برنامه و پایداری گروه‌های خودیار
۱۱. بازپرداخت وام اول بانکی و اعتبارسنجی رسمی مجدد و پرداخت وام دوم به گروه‌ها از سوی بانک
۱۲. ایجاد کسب و کار یا توسعه کسب و کار موجود توسط اعضای گروه با استفاده از وام دوم بانکی
۱۳. بازپرداخت وام دوم بانکی

بودجه مورد نظر در این بخش، که طی قراردادی در اختیار مجریان محلی قرار می‌گیرد، صرف پرداخت حق الزحمه تسهیلگران محلی و مدیران پروژه در ساختار مجری محلی و هزینه ایاب و ذهاب آنها در طی مدت ۳ سال اجرای برنامه می‌گردد. همچنین صرف هزینه‌های اداری موسسات مجری و هزینه تکثیر فرمها، کارت پس‌انداز و اسناد گروه‌های خودیار و در نهایت کسورات قانونی ناشی از قرارداد منعقد با آنها می‌شود.



ه- تشکیل و استقرار کانون‌های گروه‌های خودیار جهت پایداری گروه‌های خودیار :

تشکیل کانون‌ها به عنوان یک راهبرد تجربه شده به منظور پایداری برنامه و نیز کاهش هزینه‌های عملیاتی کار در سال‌های اخیر برنامه مورد تاکید مؤسسه بین‌المللی تاک بوده است. هر کانون گروه‌های خودیار مشتمل بر ۲۰ الی ۲۵ گروه خودیار است و از هر گروه خودیار نمایندگان به غیر از هیات اجرایی آنها برای شکلگیری کانون انتخاب و معرفی می‌شوند. اقداماتی که در این مرحله از برنامه انجام می‌گردد، عبارتند از :

۱. انتخاب نمایندگان گروه‌های خودیار برای عضویت در مجمع عمومی کانون
۲. برگزاری جلسات مجمع عمومی کانون و تعیین هیات مدیره کانون
۳. تعیین میزان حق عضویت گروه‌ها و نیز تعیین دبیر کانون و حق الزحمه وی
۴. افتتاح حساب کانون در بانک
۵. تهیه محل استقرار کانون و تجهیز دفتر آن
۶. آموزش دبیر کانون در مورد فرم‌های پایش و تهیه گزارش‌های عملکرد گروه‌های عضو

بودجه مورد نظر برای این بخش، صرف پرداخت هزینه‌های تسهیلمان ارشد و رابطان و هموندان کانون‌ها در فرایند تشکیل کانون، برگزاری دوره آموزشی دبیران کانون‌ها، پرداخت بخشی از حقوق دبیر کانون، تجهیز دفتر کانون و ... برای استقرار کانون‌های تشکیل شده خواهد شد.

ی - دستاوردهای مورد انتظار برنامه: با توجه به تجارب قبلی برنامه نتایج ذیل قابل حصول خواهد بود :

- (۱) تشکیل و توسعه و بانک‌پذیری ۱۰۰ گروه خودیار در مناطق هدف
- (۲) ایجاد یا توسعه کسب و کارهای خرد
- (۳) ایجاد یا افزایش درآمد برای ۱۰۰۰ الی ۱۵۰۰ خانوار در مناطق هدف برنامه
- (۴) مشارکت ۵ الی ۲۰ درصد زنان سرپرست خانوار و مددجویان نهادهای حمایتی در ترکیب گروه‌های خودیار
- (۵) تجهیز پس اندازهای خرد توسط اعضای گروه‌های خودیار به میزان ۱۰ میلیارد ریال
- (۶) آموزش و توانمندسازی اجتماعی و اقتصادی حداقل ۳۰۰ نفر از جامعه هدف به عنوان هیات اجرایی گروه‌ها
- (۷) ظرفیت‌سازی در حداقل ۲ الی ۵ مؤسسه غیردولتی به عنوان مجری محلی و تربیت ۴ الی ۷ تسهیلمان محلی
- (۸) تشکیل ۳ الی ۴ کانون گروه‌های خودیار
- (۹) تجهیز منابع بانکی برای پرداخت وام به گروه‌ها بدون وثیقه و ضامن خارج گروه تا ۱۵۰ میلیارد ریال



ط - بودجه و منابع مالی مورد نیاز :

بودجه کلی برنامه در جدول ذیل آمده است:

جدول جزئیات هزینه‌های تشکیل و توسعه و بانک‌پذیری گروه‌های خودیار

بند	مبلغ بودجه (ریال)	سرفصل‌ها و شرح جزئیات هزینه
موضوع ۱- تشکیل و توانمندسازی گروه‌های خودیار توسط مجریان محلی (۳,۳۳٪ کل بودجه)		
۱	۱۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	حق الزحمه و هزینه‌های اداری مجری محلی و حق الزحمه و ایاب و ذهاب تسهیلات‌گران محلی برای تشکیل و توسعه و بانک‌پذیری گروه‌های خودیار در مناطق هدف
موضوع ۲- اجرای برنامه در سطح استان (۱۰٪ کل بودجه)		
۱	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	حق الزحمه و ایاب و ذهاب و هزینه‌های اداری رابط برای پیگیری وام‌های بانکی، توسعه کسب و کارها، تشکیل و رتبه‌بندی کانون‌ها در مناطق هدف
۲	۲,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	حق الزحمه و ایاب و ذهاب تسهیلات‌گران ارشد برای آموزش و هدایت و نظارت بر کار تسهیلات‌گران محلی، اعتبارسنجی اول و دوم گروه‌ها در مناطق هدف
موضوع ۳- هدایت، مدیریت و نظارت اجرایی، فنی و مالی (۱۱,۷٪ کل بودجه)		
۱	۵۲۵,۰۰۰,۰۰۰	مشاوران فنی برنامه
۲	۱,۷۵۰,۰۰۰,۰۰۰	سازماندهی، هدایت، پیگیری و نظارت اجرایی برنامه
۳	۱,۰۵۰,۰۰۰,۰۰۰	نظارت مالی، امور قراردادهای و مدیریت بودجه برنامه
۴	۱۷۵,۰۰۰,۰۰۰	مشاوران حقوقی، بیمه‌ای، مالیاتی و ...
موضوع ۴- کمک سرمایه گروه‌های خودیار (۱,۷٪ کل بودجه)		
۱	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	کمک سرمایه گروه‌های خودیار ۵۰۰ هزار تومان برای هر گروه
موضوع ۵- هزینه‌های ستادی و اداری و سایر هزینه‌های اجرایی برنامه (۴۳,۳٪ کل بودجه)		
۱	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	حق الزحمه و ایاب و ذهاب اعتبارسنجی گروه‌های خودیار
۲	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	هزینه‌های آموزش (مدرسان و ایاب و ذهاب و ملزومات و پذیرایی دوره‌ها)
۳	۷۰۰,۰۰۰,۰۰۰	هزینه‌های اداری و جاری - طی ۳۶ ماه
۴	۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	بخشی از حقوق کارکنان ستادی مؤسسه در واحدهای (اداری، مالی، امور بانکی، دبیرخانه کانون، مسئول دفتر، آمار و گزارش، آموزش، کسب و کار و سایر کارشناسان) - طی ۳۶ ماه
۵	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	هزینه ایاب و ذهاب مدیران و کارشناسان برنامه - طی ۳۶ ماه
۶	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	تشکیل کانون و کمک به تجهیز و استقرار کانون‌های تشکیل شده
۷	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰	مطالعات و انتشارات و مستندسازی و سامانه اطلاعات
۸	۱۶۶,۰۰۰,۰۰۰	هزینه‌های پیش‌بینی نشده
۹	۵,۳۳۴,۰۰۰,۰۰۰	کسورات قانونی شامل بیمه و مالیات (۲۶,۶۷٪)
جمع کل	۳۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	



مؤسسه بین المللی توسعه خدمات مالی خرد (تاک)
International Enterprise for Development of Microfinance Services
“T&K-International”

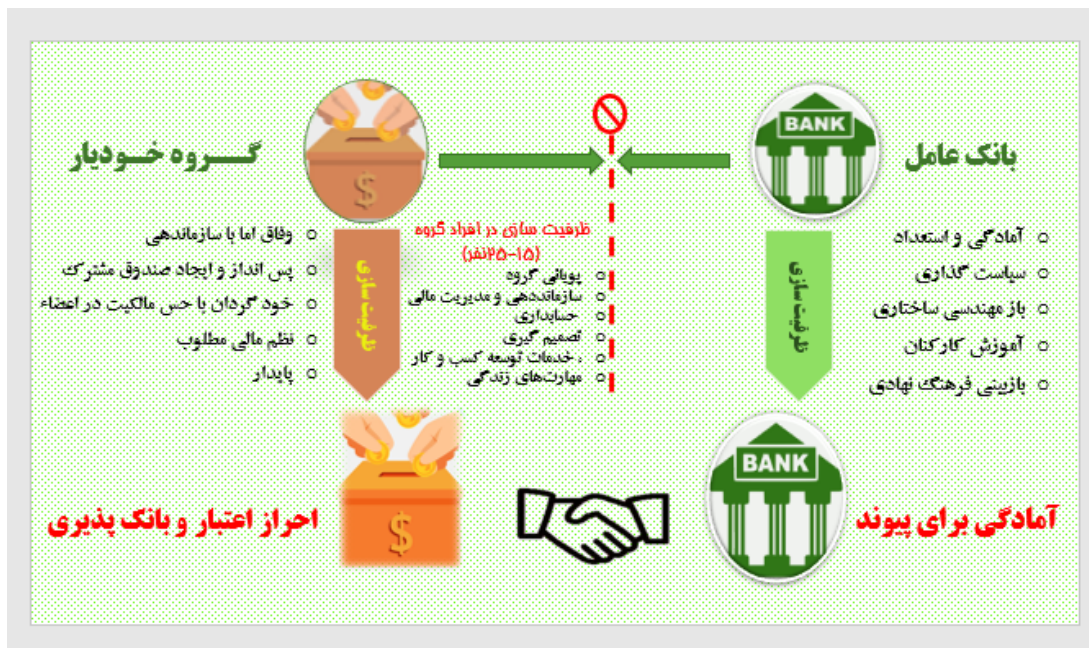
پوست



فرآیندها

در این بخش، فرآیندها، نمودارها و نقشه‌های راهی که در اجرای برنامه راهنما و هدایت‌گر 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 دیرپا 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 به کار برده و میزان ریسک قابل قبول در مقابل اعطای هر وام را محک می‌زند.

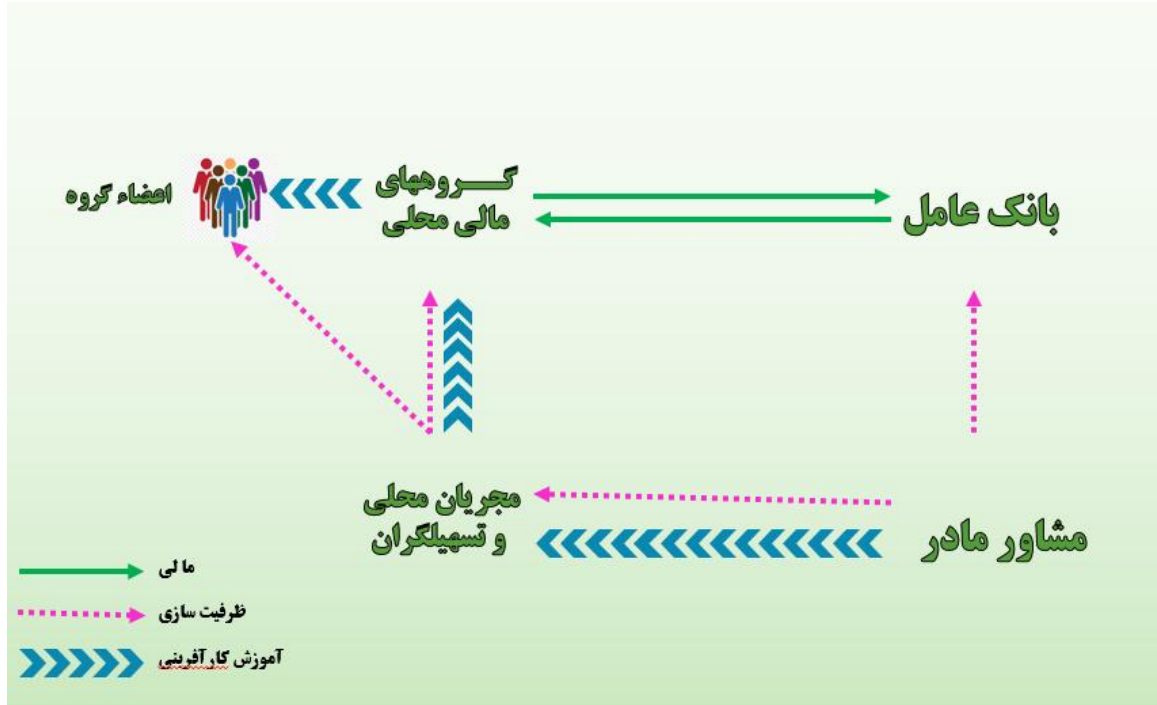


نمودار - ظرفیت‌سازی در برنامه

بنابراین گروه برای کسب این شرایط مراحل مختلف ظرفیت‌سازی را طی می‌کند. از طرف دیگر بانک عامل نیز باید فرایند مربوط به خود را طی نماید تا آمادگی سازمانی لازم برای پیوند با گروه را داشته باشد. مهم‌ترین این آمادگی‌ها (به غیر از سیاست‌گذاری‌های لازم و تدوین مقرارت ویژه) آشنایی کارشناسان بانک با پویایی گروه، سازوکارهای درونی آن و چگونگی تحول و تکامل آن است. بدین دلیل بانک باید دارای کارشناسانی آموخته و آزموده در این زمینه باشد. حاصل این کوشش‌های دو سویه در واقع کسب تقارن اطلاعاتی هر چه بیشتر بین دو طرف معادله و ایجاد اعتماد متقابل است. این چنین است که عامل اجرایی برنامه در درون بانک نیز وظیفه مهمی به عهده داشته و باید فرایند ظرفیت‌سازی را که شرح آن در بالا آمده دنبال نماید.



با توجه به هدف غایی برنامه که توانمندسازی، ایجاد و توسعه کسب و کارهای خرد و بهبود معیشت گروه هدف می‌باشد، فرایند ظرفیت‌سازی در درون گروه شامل ارائه خدمات غیر مالی به‌ویژه تسهیل دستیابی گروه هدف به خدمات توسعه کسب و کار و راهنمایی برای کسب و یا ارتقاء مهارت‌های فنی می‌باشد.
نمودار زیر نشان‌دهنده چگونگی روابط بین دست‌اندرکاران برنامه است.



نمودار زیر انباشت و غنای سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی در برنامه را نشان می‌دهد.



نمودار - انباشت و غنای سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی در برنامه