

مذكرة مناقشة مركزة

العدد 23

ديسمبر/ كانون الأول 2001

تغلب إحدى الجهات المانحة المتعددة الأطراف على الضغوط المتعلقة بالمدفوعات: قصة التمويل الأصغر في بنك الشمال الشرقي (BANCO DE NORDESTE) في البرازيل

يُبيّن برنامج (CrediAmigo) للتمويل الأصغر الذي أقامه بنك الشمال الشرقي البرازيلي كيف يمكن لمؤسسة مالية دولية مثل البنك الدولي أن تكون عاملاً محفزاً مفيداً في تطوير قدرة قطاع التمويل الأصغر على تقديم خدماته للأفراد. ويأتي الدعم الدؤوب الذي قدمه البنك الدولي على مراحل لبنك الشمال الشرقي وهو يُصمم ويُدشّن ويرعى برنامج كردي أميجو على النقيض من الفهم الشائع بأن البنوك المتعددة الأطراف تركز دائماً على المدفوعات الكبيرة القريبة الأجل على حساب بناء قدرة المدفوعات الأطول أجلاً. ويشير التقدم الذي تم إحرازه حتى الآن إلى بعض الدروس التي يمكن أن تستفيد منها الجهات المانحة متعددة الأطراف فيما يتعلق بالتمويل الأصغر:

- يتمثل الأمر الأكثر أهمية في أن النتائج قد تكون أفضل حين يأتي الإقراض الضخم عقب تطوير القدرة الجريّة للتعامل مع الأفراد بدلاً من أن يسبقه.
- يؤدي التحرر من الافتراضات الجازمة المسبقة (على سبيل المثال "البنوك الكبيرة المملوكة للدولة ليس بوسعها أبداً أن تقدم تمويلاً أصغر جيداً") إلى خلق نهج يقوم على الاستفادة من الفرص المتاحة من المرجح أن يحقق نتائج طيبة.
- يمكن لبنك له شبكة كبيرة قائمة بالفعل من الفروع. بعد عمل تجريبي مناسب. البدء في تقديم التمويل الأصغر بسرعة أكبر كثيراً من مؤسسة جديدة متخصصة في التمويل الأصغر فقط.
- يتعين على موظفي الجهات المانحة غير المتخصصين العاملين في أنشطة التمويل الأصغر أن يحصلوا على المعرفة الأساسية بشأن عناصر التمويل الأصغر المستدام ويفضل أن يكون ذلك عبر التدريب أو على الأقل العمل مع الأخصائيين عن كثب.
- يمكن أن تكون الجهات المانحة فعّالة مع قيامها بدور فني محدود. مثل وضع معايير إرشادية متوافقة مع أفضل الممارسات الدولية. وجعل المؤسسة المتعاملة على اتصال بأفضل الممارسين في مجال التمويل الأصغر.
- عندما تقع عثرات أثناء سير العمل. يظل الالتزام المؤسسي للتعامل بأهداف البرنامج قوياً. ويمكن أن تحوّل المحافظة على التركيز على الالتزام دون وقوع رد فعل مفرط إزاء هذه العثرات.



تعد سلسلة مذكرة المناقشة المركزة الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء من أجل نشر أفضل الممارسات في مجال التمويل الأصغر بين الحكومات والجهات المانحة. ومؤسسات القطاع الخاص. والمؤسسات المالية.

يرجى الاتصال بالفريق المعنى بسلسلة مذكرة المناقشة المركزة الصادرة عن المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء: لإرسال التعليقات والإسهامات. أو لتلقي مذكرات أخرى من هذه السلسلة

1818 H Street, NW
Washington DC 20433

هاتف: 202.473.9594
فاكس: 202.522.3744

بريد إلكتروني:
Cgap@worldbank.org

www.cgap.org

وحتى 30 نوفمبر/ تشرين الثاني من عام 2000، بعد ثلاث سنوات فقط من بدء عمل برنامج كردي أميجو. كان البرنامج بالفعل من بين أهم مؤسسات التمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية من حيث الاحتراق الجغرافي للأسواق. وعدد العملاء، ونطاق الوصول والتغطية. حيث كان لدى البرنامج ما يربو على 55 ألف عميل نشيط في 358 بلدية في أرجاء المنطقة الواقعة في شمال شرق البرازيل. وكان متوسط رصيد القرض غير المسدد 541.47 ريالاً برازيليًا (270 دولاراً أمريكياً)، وهو ما يقل عن 6 في المائة من نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي في البرازيل.¹

وتعد نوعية حافظة القروض، وإنتاجية الموظفين لدى برنامج كردي أميجو من أفضل مستويات الممارسة الدولية، وثمة 2.5 في المائة فقط من قروضه متأخرة السداد، حيث إنه يستخدم معياراً صارماً لقياس مخاطر حافظة القروض مدته 30 يوماً. كما يبلغ المعدل السنوي لخسائر القروض لدى هذا البرنامج ما نسبته 2.5 في المائة، وذلك حتى بعد أن جرى، وبشكل تام، تخصيص احتياطي لتغطية كافة الديون التي فات موعد استحقاق أي من دفعاتها لمدة 90 يوماً أو أكثر. ويتعامل كل موظف من أخصائيي الإقراض الذين لديهم تسعة أشهر أو أكثر من الخبرة مع ما متوسطه 313 عميلاً.

وينمو معدل الربحية بصورة جيدة. كما أن نحو 85 في المائة من فروع برنامج كردي أميجو البالغ عددها 108 فروع تمارس عملياتها بشكل مستدام، وقد حقق البرنامج ككل الاستدامة المالية الكاملة في منتصف عام 2001.² وعلى ذلك، فإن برنامج كردي أميجو يبين أن التركيز على "العملاء منخفضي الدخل" يمكن أن يكون متسقاً مع تحقيق الاستدامة في المصارف التجارية في البرازيل.

وقال مدير بنك الشمال الشرقي مراراً إن نموذج برنامج كردي أميجو له تأثير تحفيزي على بقية برامج وأقسام البنك. حيث يستخدم البنك الخبرة المكتسبة من برنامج كردي أميجو في مجالات مثل استخدام حوافز الموظفين، وتطوير تقاليد فيما يتعلق بالقروض ذات المعدل المنخفض للتأخير في السداد.

وبينما يؤدي استمرار اتساع نطاق عمل برنامج كردي أميجو إلى إحداث مشاكل وتحديات جديدة، فإن أداءه حتى الآن يدعو للإعجاب بكافة المعايير. وتشرح هذه المذكرة كيفية حدوث ذلك.

خلفية عامة

تعد البرازيل منذ فترة طويلة واحدة من بين أكبر أسواق التمويل الأصغر التي لم تستغل بعد في العالم. وبسبب تعداد سكان البلاد الضخم، وارتفاع معدلات الفقر، فضلاً عن انفتاح اقتصادها، فإن لديها أكبر تركيز لمشروعات العمل الحر الصغرى في أمريكا اللاتينية، والتي قدّرت بما يربو على 9 ملايين مشروع منها مليونان على الأقل في المنطقة الشمالية الشرقية وحدها.³ وعلى الرغم من هذا السوق الضخم المحتمل، ومن ضآلة نطاق التغطية من قبل القطاع المصرفي، لم يكن لدى أي برنامج برازيلي للتمويل الأصغر في عام 1998 أكثر من 5 آلاف عميل. وأمكن اعتبار برنامجين فقط. كلاهما يتبع منظمة غير حكومية، على الطريق للوصول إلى تحقيق الاستدامة الكاملة. واقترحت أسباباً متنوعة لضعف نمو التمويل الأصغر في البرازيل، منها تاريخ التضخم الحاد في البلاد، والدور الشائع لمصارف القطاع العام، والعدد القليل للمنظمات غير الحكومية. بيد أن بلداناً أخرى بأمريكا اللاتينية لديها قيوداً مثابهاً قد طورت بسرعة أكبر مؤسسات تمويل أصغر مستدامة وذات إمكانية تغطية عالية. وكانت حالة التلكؤ لدى البرازيل غريبة بصفة خاصة في ضوء أن أول برنامج تمويل أصغر "حديث" في أمريكا اللاتينية وهو برنامج (Projecto Uno) كان قد تأسس في ريسيف بالبرازيل في عام 1971.

وفي عام 1996 قرر البنك الدولي أن يستطلع إمكانية تطور التمويل الأصغر في إطار جهوده لخفض الفقر في المنطقة الشمالية الشرقية بالبرازيل وهو أفقر أقاليم البلاد.

¹ بحلول نهاية عام 2000 كان لدى بنك (BancoSol) في بوليفيا 61 ألف مقترض من العملاء، وذلك بعد 13 عاماً من بدء تشغيله. في الوقت الذي كان لدى مؤسسة (Compartamos) في المكسيك 64 ألف عميل بعد نحو 10 سنوات. وكان متوسط رصيد القروض غير المسددة المستحقة لمؤسسات التمويل الأصغر بأمريكا اللاتينية 45 في المائة بنسبة نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي. حسبما ورد في نشرة الأعمال المصرفية الصغرى (MicroBanking Bulletin) عدد أبريل/ نيسان 2001. وفي بنغلاديش يبلغ متوسط الديون غير المسددة لبنك (Grameen) 140 دولاراً أمريكياً أو نحو 40 في المائة بنسبة نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي.

² "الاستدامة التشغيلية" هي القدرة على دفع كافة تكاليف التشغيل عدا تكلفة الموارد المالية المتحققة من إيرادات الفوائد على القروض. "الاستدامة المالية" هي القدرة على دفع كافة تكاليف بما في ذلك التكاليف المالية من إيرادات الفوائد.

³ للاطلاع على خلفية عن مشروعات العمل الحر الصغرى، والقطاع المالي، وقطاع التمويل الأصغر في البرازيل، يرجى الاطلاع على تقرير أفاق التمويل الأصغر في البرازيل لستيفن شونبرجر (البنك الدولي - منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) ووحدة التنمية القابلة للاستمرار اقتصادياً واجتماعياً - واشنطن العاصمة (2000).

الإطار رقم 1: الإصلاح يطلق شرارة النمو في بنك الشمال الشرقي

عُين الدكتور كوستا دي كويروز رئيساً لبنك الشمال الشرقي في مارس/ آذار عام 1995. وذلك في أعقاب نجاحه الكبير كرجل أعمال في القطاع الخاص في ولاية سيريا. وشرع دكتور كويروز على الفور في إصلاح كبير للبنك بهدف جعله أحدث، وأكثر فاعلية، وأسرع في الاستجابة لمتطلبات التطوير في المنطقة الشمالية الشرقية. ومنذ ذلك الحين، زادت أصول القروض من 2.6 بليون ريال برازيلي إلى ما يربو على 6 بلايين ريال برازيلي. وارتفع عدد القروض من 68 ألفاً إلى أكثر من 404 آلاف قرض.

- زادت حصة بنك الشمال الشرقي من السوق من 35 في المائة من كافة القروض المقدمة في المنطقة الشمالية الشرقية إلى 78 في المائة.
- وبلغ حجم المصروفات الإدارية بالنظر إليها كنسبة من الأصول أقل من نصف مستواها عام 1995 (3.4 في المائة عام 2000 مقابل 7.9 في المائة في عام 1995).
- خُفّض عدد الموظفين من 5468 موظفاً إلى أقل من 4 آلاف موظف.
- وانخفضت الفترة الزمنية الفاصلة بين طلب القرض والموافقة عليه من 217 يوماً في المتوسط إلى مستوى ملزم بين 21 و 60 يوماً بحسب حجم القرض.
- أعاد البنك تنظيم هيكله وعملياته لجعل العمل في بؤرة تركيزه، ولتقليل العوائق التي تعترض تفاعل الموظفين في مختلف المجالات الوظيفية.
- زادت استثمارات البنك بقوة في تدريب الموظفين وأنظمة المعلومات.

وقدرتها عليه. وقد نظرت بنوك القطاع الخاص للتمويل الأصغر على اعتبار أنه عمل خيري وليس فرصة تجارية. وقد كانت بنوك القطاع العام أكثر اهتماماً نظراً لمهمتها الاجتماعية لكن بدأ أنها توفر أساساً ضعيفاً لبرنامج مستدام مالياً.

بنك الشمال الشرقي يعرب عن اهتمامه وموافقته على المبادئ الأساسية

في سبتمبر/ أيلول عام 1996، أبلغ كوستا دي كويروز رئيس بنك الشمال الشرقي البنك الدولي أنه مهتم بتطوير برنامج تمويل أصغر ذي نوعية عالمية. حيث كان لدى البنك، الذي خرج لتوه من عملية إصلاح كبيرة، 6 بلايين ريال برازيلي (3 بلايين دولار أمريكي) على شكل أصول، و 176 فرعاً في أرجاء المنطقة الشمالية الشرقية. (انظر الإطار رقم 1).

لما كانت المنظمات غير الحكومية هي النوع الوحيد من مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في البرازيل، فكّر البنك الدولي في البداية في تطوير مؤسسة رئيسية (تقدم خدمات مالية للشركات) لتقديم التمويل والمساعدة الفنية. لكن عدد وقوة هذه المنظمات غير الحكومية كانا محدودين. وكان بنك التنمية للبلدان الأمريكية يخطط لعملية تمويل أصغر رئيسية بمبلغ 150 مليون دولار أمريكي مقرها في ريو دي جانيرو. وقد قرر فريق عمل البنك الدولي اعتماد نهج تكميلى يركز على تطوير نموذج بنك تجاري بدلاً من اعتماد نهج تنافسي يركز على المنظمات غير الحكومية.

وتحدث فريق العمل مع بنوك القطاعين العام والخاص العاملة في المنطقة الشمالية الشرقية ليقبس مدى اهتمامها بالأمر

نحو الأعمال. وبدت متحررة نسبياً من التدخل السياسي الخارجي. وكان بنك الشمال الشرقي يجري عملية إعادة تنظيم ليحسن فاعليته من خلال حوافز أفضل للموظفين. وأنظمة معلومات. وتركيز على العملاء. ومرونة. وكلها عناصر أساسية للتمويل الأصغر الناجح. وقد خلصت البعثة إلى أن هذه العوامل. إلى جانب الالتزام القوي من قبل الإدارة العليا للبنك. وإمكانية الوصول المهمة التي يتمتع بها البنك بالفعل في المنطقة الشمالية الشرقية قد فاقت مخاطر التدخل السياسي المتأصل في بنوك القطاع العام. وبناءً على تقييم البعثة. وافق البنك الدولي على تقديم تمويل صغير لبرنامج تمويل أصغر تجريبي في بنك الشمال الشرقي من خلال قرض حالي من أجل المساعدة الفنية والتدريب. وكان فريق البعثة مقتنعاً بأن التفكير في قرض كبير من البنك الدولي سابق لأوانه قبل وضع عملية جريبية صغيرة وتقييم نتائجها. كما كان لقائد فريق البنك الدولي حظ العمل مع مدير كان مستعداً لقياس أداءه بشيءٍ آخر غير مقدار التمويل القادر على تخصيصه كل عام.

البنك الدولي يدرّب المعنيين من جهاز موظفيه

من الواضح بمزيد من التأمل في الأحداث الماضية أن فاعلية مشاركة البنك الدولي مع بنك الشمال الشرقي اعتمدت على تطور مهارات موظفي البنك الدولي. والمشاركة اللصيقة للممارسين الناجحين في مجال التمويل الأصغر. فبمجرد أن قرر البنك دعم برنامج كردي أميجو التجريبي. حضر كل من رئيس فريق العمل ومدير الإدارة التي يتبعها برنامجاً تدريبياً حول التمويل الأصغر استمر لمدة ثلاثة أسابيع في بولدر في ولاية كولورادو الأمريكية. ويقول هؤلاء الموظفون إن التدريب قد ساعدهم على تركيز الحوار مع بنك الشمال الشرقي على العناصر الأساسية للنجاح. وعلى أن يضعوا على مائدة الحوار نصائح فنية معينة حصلوا عليها من الممارسين الناجحين من ذوي الخبرة والذين كانوا على اتصال بهم خلال برنامج بولدر. وقام فريق عمل البنك الدولي أو بنك الشمال الشرقي فيما بعد بتوظيف عدد من هؤلاء الممارسين.

وكان كويروز يبحث. وذلك حتى يفي بأمر التطوير الإقليمي للبنك. عن سبل وصول للفقراء أكثر فاعلية عما كانت عليه التسهيلات الائتمانية الموجهة للبنك. فقد كان مهتماً بصفة خاصة بالقطاع غير الرسمي.

وفي نوفمبر / تشرين الثاني عام 1996. التقى فريق من البنك الدولي مع فريق من جهاز الإدارة العليا في مقر البنك في فورتاليزا لمناقشة تجربة التمويل الأصغر وأفضل الممارسات. ووافق الفريقان على مبادئ التشغيل الأساسية لتطوير برنامج مستدام. والتي سيستلزم من بعضها التخلي الجدي عن سياسات وممارسات سابقة للبنك:

- أسعار فائدة أعلى من السوق للعملاء من أجل تغطية التكلفة المرتفعة نسبياً لإدارة القروض البالغة الصغر بصورة مستدامة
- مكافأة موظفي التمويل الأصغر على أساس النتائج التي يحققونها (من خلال خضوعهم شخصياً للمساءلة)
- نظم إمداد الإدارة بالمعلومات والتي تتيح لأخصائيي الائتمان الأصغر القدرة على الوصول الفوري لتاريخ دقيق للمعاملات التجارية وحالة السداد الحالية لكافة العملاء

- قرارات ائتمان لا مركزية تدعمها عمليات مراقبة جودة لاحقة
- الالتزام بمستويات عالية للغاية فيما يتعلق باسترداد القروض
- فصل عمليات التمويل الأصغر عن برامج الإقراض المقيّدة سياسياً بالبنك

- دعم قوي من القيادة العليا في بنك الشمال الشرقي في مواجهة الضغوط التي سيضعها التمويل الأصغر على كاهل عمليات البنك. وقد سعى البنك الدولي. في مرحلة مبكرة من المناقشات. إلى الحصول على مساعدة فنية من الخبراء من موظفي المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ففي فبراير/ شباط عام 1997 زارت بعثة مشتركة من البنك الدولي والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء بنك الشمال الشرقي لتقييمه باعتباره نقطة انطلاق محتملة للتمويل الأصغر. وكان الفريق واعياً تماماً بأن برامج الائتمان الأصغر في البنوك المملوكة للدولة نادراً ما تنجح. لكنهم وجدوا أن بنك الشمال الشرقي لم يكن بنكاً عادياً مملوكاً للدولة: فإدارته كانت. وعلى غير المعتاد. ذات توجه

المشاركة الفنية للبنك الدولي محدودة

خلال المرحلة التجريبية، كانت مساعدة البنك الدولي والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء محصورة في مساعدة بنك الشمال الشرقي في الحصول على خبرة دولية جيدة النوعية. والتعلم من التجارب المشابهة في بلدان أخرى. واستخدم بنك الشمال الشرقي التمويل الذي اعتمده البنك الدولي في الجولات الدراسية لكبار المديرين في مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة في بوليفيا وشيلي وكولومبيا وإندونيسيا. وبناءً على هذه الزيارات، كان بنك الشمال الشرقي قادراً على دراسة المناهج الفنية، وإعداد قائمة قصيرة للاستشاريين. واختار البنك مؤسسة ACCION إنترناشيونال وهي مجموعة ذات خبرة قوية في الإقراض بضمان المجموعات المتضامنة، كما ابتعد البنك كذلك عن برنامجه القديم غير الناجح والمدعوم بشدة للإقراض الفردي والذي كان يستهدف العملاء أنفسهم.

وبمساعدة مؤسسة ACCION إنترناشيونال، أجرى بنك الشمال الشرقي مسحاً للمؤسسات غير الرسمية، وطوّر أدوات قروض تجريبية. وأعد أيضاً مواد تدريبية ومعايير اختيار لموظفيه العاملين في قروض التمويل الأصغر. واختار البنك أن يوكل إلى أخصائيين من خارج جهاز موظفيه مهمة الاضطلاع بالوظائف المتعلقة بقروض التمويل الأصغر نظراً للمؤهلات غير المرنة لقوة العمل النقابية لديه ومستويات مرتباتها. وطوال هذه العملية كان دور البنك الدولي محصوراً في المساعدة الإدارية في إدارة الموارد المالية. وكان دور المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء مقصوراً على المساعدة على التعرف على متطلبات تطوير البرنامج، وتنظيم جولات دراسية، وإيجاد جهات من الممكن أن تقدم مساعدة فنية.

وفي ديسمبر/ كانون الأول عام 1997، شرع بنك الشمال الشرقي في تنفيذ برنامج كردي أميجو في خمسة من فروعِهِ. وقد تضمّن البرنامج التجريبي دروساً مستمدة من الجولات الدراسية، ودراسة السوق، والمساعدة الفنية. وكان الاختبار مقصوراً على أداة واحدة من أدوات القروض: وهي قروض تمتد لأجل يبلغ 90 يوماً لعملاء أفراد جرى تنظيمهم في "مجموعات تضامنية" مكونة من نحو خمسة مقترضين صُمم كل منهم قروض الآخر. واستُجِمت دفعات السداد كل 15 يوماً. وكانت أسعار الفائدة أعلى بكثير من أسعار الفائدة التي يضعها بنك الشمال الشرقي لمقترضيه التقليديين لكنها كانت أقل بكثير من

أسعار الفائدة لدى مقرضي الأموال غير الرسميين. وتم تشجيع السداد الفوري من خلال عرض رد جزء من الفائدة، وتقديم قروض جديدة خلال 24 ساعة للمجموعات التي تسدد بانتظام في الموعد المحدد.

وتم تعيين رئيس المجلس الاستشاري لبنك الشمال الشرقي منسقاً عاماً للبرنامج، مع تمتعه بحرية تعيين كبار الموظفين من مختلف أرجاء البنك. ونظراً للنوعية الجيدة لإدارة البرنامج وتصميمه، فقد قرر البنك الدولي ترتيب الحصول على منحة قدرها 900 ألف دولار أمريكي من اليابان بغرض دعم تدريب أخصائيي الإقراض، وتطوير أنظمة المعلومات، وزيادة المساعدة الفنية. وكل ذلك للتهيئة لقروض محتمل من البنك الدولي لدعم توسيع لاحق لبرنامج كردي أميجو.

وقد ركّز البنك الدولي خلال المرحلة التجريبية، بصورة حصرية تقريباً، على تحقيق الاستدامة الممكنة لبرنامج كردي أميجو، وتُركت الإدارة اليومية لبرنامج كردي أميجو لبنك الشمال الشرقي. ونأى البنك الدولي بنفسه عن تفاصيل العمليات، وسعى بدلاً من ذلك لمساعدة إدارة بنك الشمال الشرقي في المحافظة على تركيزها على العناصر الأساسية الضرورية من أجل تحقيق الاستدامة. وكان بنك الشمال الشرقي يعالج بوضوح التسعير والتكاليف الإدارية لكن سداد القروض لم ينل اهتماماً كافياً.

الثقة الزائدة تؤدي إلى كارثة..

بدا واضحاً أن البرنامج التجريبي يسير بشكل جيد في الشهور الأربعة الأولى. فقد كانت إدارة بنك الشمال الشرقي متحمسة بشأن قدرة البرنامج، والاستجابة الإيجابية لدى قطاعات ريفية من الحكومة. وفي غمار حماسهم، قرر كبار مدير بنك الشمال الشرقي تسريع خطوات تنفيذ برنامج كردي أميجو، وتوسيعه من خمسة فروع إلى 50 فرعاً. وأعلنوا على الملأ أن البرنامج سيكون لديه 100 ألف عميل بحلول نهاية السنة الأولى من التشغيل. وحذّر البنك الدولي، والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، ومستشارو المساعدة الفنية بالبرنامج جميعهم من أن أربعة أشهر مدة قصيرة للغاية لاختبار أداء السداد لأداة الإقراض الجديدة؛ ذلك لأن التخلف عن أداء الدين زاد عادة في دورات قروض تالية. ولكن إدارة بنك الشمال الشرقي أحسّت بأنها ملتزمة بالتوسع. وأشار البنك الدولي بعد ذلك إلى أن دعماً إضافياً يشمل المنحة اليابانية سيكون

مشروطاً بالحفاظ على نوعية جيدة للحافظة، مع عدم ارتفاع قيمة الحافظة المعرضة للمخاطر (لمدة 30 يوماً) عن 5 في المائة⁴. وكما كان متوقعاً، نتج عن التوسع تدهور سريع لنوعية الحافظة، وخسائر قروض فادحة. (الشكل 1) فقد وُضعت لأخصائيي الإقراض، الذين أسسوا اختيارهم وتدريبهم، أهدافاً أداء تعتمد على الكم، ومن ثم فقد اندفعوا نحو الإقراض دون تركيز كافٍ على قدرة السداد والمتابعة. وأخذت خسائر القروض المتزايدة بسرعة مديري بنك الشمال الشرقي على حين غرة⁵. فبعد شهرين من التوسع، أبلغ رئيس البنك كافة المديرين الإقليميين بأن عليهم أن يقللوا أو يوقفوا عمليات الإقراض الجديدة ويتركزوا بصورة حصرية تقريباً على استرداد القروض. وعملت مؤسسة ACCION إنترناشيونال مع البنك لوضع إستراتيجيات لاسترداد القروض، ولإعادة تدريب أخصائيي الإقراض ومديري الفروع. ورغم هذه الجهود، كلّفت هذه الأحداث بنك الشمال الشرقي ما يربو على مليوني دولار أمريكي في صورة خسائر قروض. واستغرق الأمر ستة شهور أخرى قبل أن تنخفض قيمة الحافظة المعرضة للمخاطر إلى ما دون الحدود المتفق عليها.

... لكن الالتزام الشديد من قبل بنك الشمال الشرقي أعاد برنامج كردي أميجو ثانية إلى المسار الصحيح

وكان من السهل على البنك أن ينسحب عند هذه النقطة، حيث لم تكن ثمة التزامات كبيرة أو طويلة الأمد. وبدا واضحاً أن بنك الشمال الشرقي قد أظهر عجزاً عن مقاومة الضغوط السياسية. وقد فعل

بدقة ما توقعه رافضو المشروع عند بدايته. وكان القليل من المنتمين لجمعية التمويل الأصغر من واسعى الاطلاع - يعتقدون أن هذه العلاقة تستحق الاستمرار. لكن رئيس فريق العمل، والأعضاء الرئيسيون في الفريق شعروا بأن إدارة بنك الشمال الشرقي ما زالت ملتزمة بجعل برنامج كردي أميجو مستداماً. لذا ثابروا على ما أصبح من منظور البنك الدولي مسألة محفوفة بمخاطر أكثر بكثير من أي مخاطر أخرى.

وفي الواقع، ليس غريباً بالنسبة للبنوك الكبيرة أن تستخف بالطابع المعقد لدعم برنامج للتمويل الأصغر. حيث تُظهر تجربة بنك الشمال الشرقي أن المشاكل التي تحدث ليس من المحتمل أن تكون قاتلة إذا ما عاد التركيز على الاستدامة. وقد أقيمت مشاكل وتكاليف التوسع السابق لأوانه مديري بنك الشمال الشرقي في كافة المستويات بأن نوعية حافظة التمويل الأصغر كانت مُجهدة ومتقلبة، وأنهم احتاجوا إلى إدارتها بعناية بشكل أكثر بكثير من أي شكل آخر. ومنذ حدوث هذا التعثر، ركز برنامج كردي أميجو باستمرار على النمو إلى جانب النوعية. ويبدو هذا الالتزام واضحاً بطرق متنوعة:

■ فقد تمت السيطرة بعناية على تزايد عدد الفروع وأخصائيي الإقراض (الشكل 2)⁶.

■ وعلى الرغم من أنه بنك ملوك للدولة، فقد حافظ بنك الشمال الشرقي على التزامه بالربحية في تصميم وإدارة كردي أميجو. فقد بدأ البرنامج بسعر فائدة شهري موحد قدره 5 في المائة، ثم حوّل إلى سعر شهري فعلي قدره 6.9 في المائة، بعد توافقه مع التضخم⁷.

⁴ "مخاطر حافظة القروض" هو إجراء يقسم الرصيد المتبقي من القروض المتأخرة على الرصيد المتبقي من حافظة القروض بأسرها.

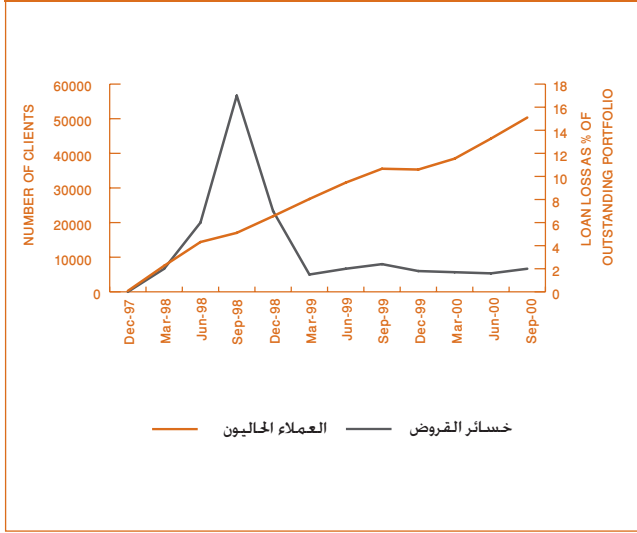
⁵ يمكن أن ينهار نظام السداد بسرعة كبيرة لأن التمويل الأصغر بدون ضمان. فحين يرى أحد مقترضى القروض الصغرى العديد من نظرائه يتخلفون عن سداد ديونهم يخبو حافزه للسداد. فالمبرر الرئيسي الذي يجعله يسدد قرضه هو توقعه لخدمات مستقبلية إذ إنه يعرف أنه بمجرد توقف الناس عن السداد لن تكون الخدمة متاحة لفترة طويلة جداً. لذا فهو لا يريد أن يكون آخر شخص على متن السفينة الغارقة.

⁶ شرع برنامج كردي أميجو في تأسيس "فروع فردية" تتكون من أخصائيي إقراض واحد، وذلك لزيادة فعالية تكاليف تغطية انتشاره جغرافياً. وتشكّل هذه الفروع معظم الزيادة في أعداد الفروع منذ أغسطس / آب عام 1999.

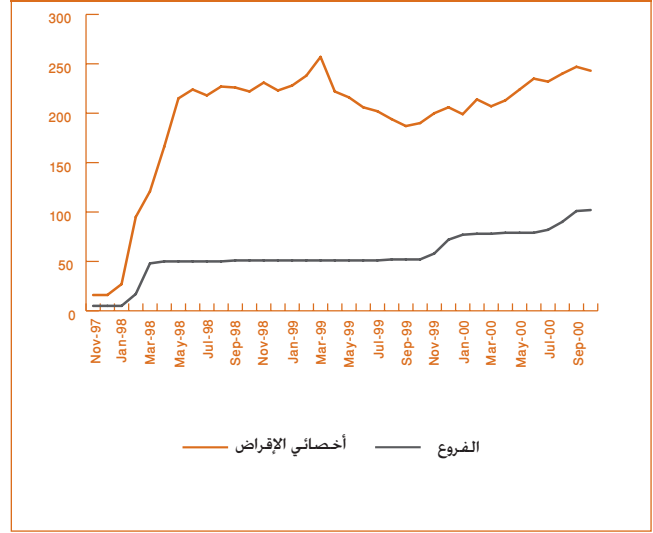
⁷ تعدد القروض الصغرى، مقارنةً بالقروض العادية، بالغة الصغر على الرغم من كثافة الموظفين العاملين بها. وبناءً على ذلك، تكون التكاليف الإدارية مرتفعة حين يتم قياسها كنسبة مئوية من مبالغ القروض. ويتطلب الأمر سعر فائدة مرتفعاً للغاية لتعويض هذه التكاليف، ولاسيما إن كانت الإدارة ملتزمة بتخفيض ذلك السعر، حتى وإن كان ذلك التخفيض في مرحلة مبكرة. وقد أظهرت التجربة أن العملاء يكونون تقديراً كبيراً للغاية لهذه القروض. لدرجة أنهم مستعدون لدفع أسعار فائدة مرتفعة، وفي واقع الأمر، أن العديد منهم يدفع أسعار فائدة أعلى للمقرضين غير الرسميين.

⁸ حين حوّل بنك الشمال الشرقي موارد مالية لبرنامج كردي أميجو، وضع سعر حوّل داخلي مساوياً لسعر شهادات الإيداع السائد بين البنوك.

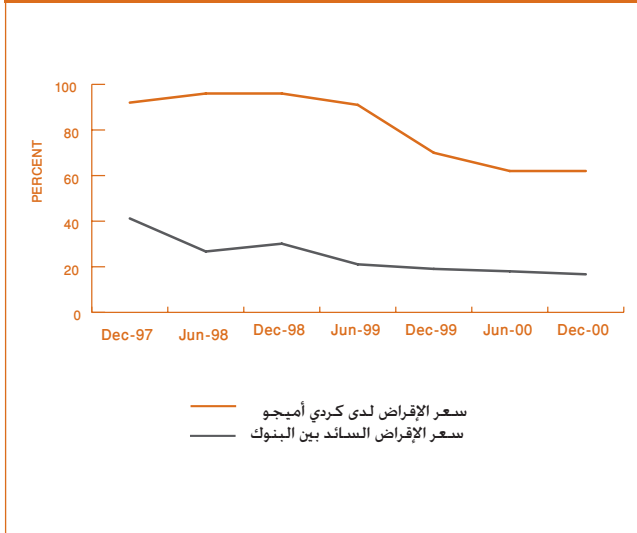
الشكل 1: تزايد عملاء برنامج كredi أميجو وخسائر القروض في الفترة من 1997-2000



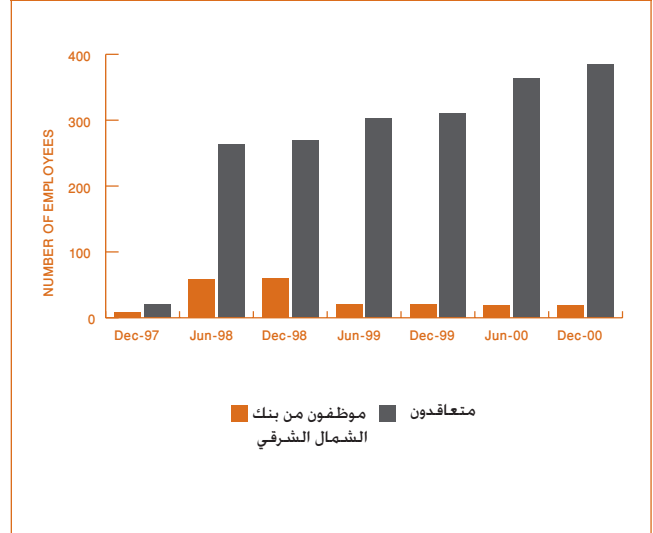
الشكل 2: تزايد مكاتب وفروع الإقراض



الشكل 3: سعر فائدة القروض لدى برنامج كredi أميجو والسعر السائد بين بنوك البرازيل (سنوياً)



الشكل 4: موظفو برنامج كredi أميجو حسب المصدر



بعد ذلك باستبدال مديري الفروع من جهاز موظفي البنك بمنسقين تم اختيارهم من بين أخصائيي الإقراض. (الشكل 4).

■ تم تقييم الفروع باعتبار أنها مراكز ربح منفردة. لكن بنك الشمال الشرقي عزز الوحدات الفنية المركزية لبرنامج كredi أميجو واستثمر بقوة في نظام تزويد الإدارة بالمعلومات. لتسهيل تحسين عملية الرصد المركزية لأخصائيي الإقراض. ولأداء الفروع. وذلك من أجل الحفاظ على منافع وفورات الحجم في إدارة شؤون المعلومات. والابتكار. والموارد البشرية.

منذ ذلك الحين. انخفض سعر الفائدة بالتناسب مع تكلفة الحصول على الأموال في البرازيل. لكنه ظل عند مستويات متوافقة مع تحقيق ربحية مبكرة (الشكل 3).⁸

■ تطبقت الاستدامة نموذج إنتاجية عالية ذات تكاليف منخفضة. وثقافة مؤسسية. وهو ما كان عسيراً في بنك إثمائي كبير الحجم وتابع للقطاع العام. فقد أوجد بنك الشمال الشرقي "بنكاً داخل البنك" أولاً من خلال الاستعانة بأخصائيي إقراض من خارج البنك. ثم

■ وقام أسلوب الإدارة غير التقليدي للبنك دائماً على إشراك العديد من كبار المديرين في القرارات المتعلقة بهذا البرنامج. وبينما تطلب هذا الأسلوب جهوداً كبيرة من موظفي كردي أميجو لإبقاء عدد كبير من المديرين المنشغلين للغاية على دراية بالمتطلبات الخاصة للتمويل الأصغر. فإنه حقق كذلك درجة عالية إلى حد مدهش من المشاركة في كردي أميجو وذلك بالنظر إلى أن لهذا البرنامج تأثيراً ضئيلاً على المحصلة النهائية لبنك كبير كهذا.

■ ولم يهتز دعم رئيس بنك الشمال الشرقي للبرنامج قط. كما لم يكن ثمة شك أبداً حول ما إذا كان يتعين أن يُدار هذا البرنامج بأسلوب مهني عالٍ وغير مُسيّس. وكان قرار التوسع السابق لأوانه قد اتُخذ لأسباب إستراتيجية وليست سياسية، وكان مدفوعاً بالثقة الزائدة وليس بسبب قلة الاهتمام بسداد أقساط القروض.

تحديات أخرى

وفيما تحسّنت حافظة كردي أميجو شعر بنك الشمال الشرقي بالتحدي الذي تمثله إدارة مشروع تمويل أصغر أخذ في التوسع، وبدعم من التمويل الياباني. طوّرت الوحدة الفنية المركزية لبرنامج كردي أميجو نظام حوافز لأخصائيي الإقراض تكون فيه العلاوات مرتبطة بقوة بالأداء فيما يتعلق بالسداد، واستُخدم التمويل أيضاً في الإنفاق على وحدات تدريبية موسعة، وعلى تحسينات في نظام معلومات الحافظة. وبعد إرسال بعثة حقق

بشأن قرض مقترح، تعاقد البنك مع استشاريين خارجيين لتقييم برنامج كردي أميجو. وقد خلص هؤلاء الاستشاريون إلى أنه على الرغم من أن أداء البرنامج، بشكل عام، كان أخذاً في التحسن، فقد كان هناك تفاوت متواصل في الأداء فيما بين فروع البرنامج، وفيما بين أخصائيي الإقراض. مع وجود عدد قليل من الموظفين على درجة عالية من الأداء يعوّضون، بدورهم، الأداء المتوسط بصفة عامة للباقيين.

واعتقد الاستشاريون أن هذا كان نتيجةً للامركزية المفرطة للغاية، لكن أخصائيي الإقراض أقنعوا الوحدة الفنية المركزية للبرنامج بأنه ناجح

عن مقاومة السوق لأداة الإقراض التضامني، وأدى ذلك إلى أن شروع البرنامج في دراسة القيام بخطوة باتجاه القروض الفردية.

ولقّب قومه بشأن عجز برنامج كردي أميجو عن تحقيق أداء سليم بشكل منتظم في جميع وحداته، أجلّ البنك الدولي مرةً ثانيةً الإعداد للقرض، وطلب من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء تقديم مساعدة فنية مباشرة حول المشاكل الرئيسية. واعتمد قرار البنك الدولي بشأن مواصلة مسعاه من أجل القرض على نجاح بنك الشمال الشرقي في حل مشاكل الأداء.

وأوصت مراجعةً للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء في نوفمبر/ تشرين الثاني 1998 بضرورة قيام إدارة كردي أميجو بالإبقاء على أداة الإقراض الحالية، وتبسيط نظام الحوافز، وزيادة التركيز على متغيرات رئيسية عديدة تتعلق بإنتاجية أخصائيي الإقراض لاسيما فيما يتعلق بعدد العملاء الجدد لكل أخصائي إقراض في الشهر (الشكل 5). وعاد البنك الدولي، والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء إلى البرازيل بعد خمسة أشهر، حيث وُجد أن إدارة كردي أميجو قامت بجهود مخلصّة جيدة لتنفيذ توصيات المجموعة، وأن نوعية الحافظة، والإنتاجية أخذتا في التحسن، وبناءً على هذه النتائج، وافق البنك الدولي في مايو / أيار عام 1999 على مواصلة الإعداد لقرض من أجل دعم توسيع البرنامج.

وأخيراً، قدم البنك الدولي القرض الكبير

ونظراً لمعركة البنك الدولي التاريخية ببرنامج كردي أميجو، والنوعية العالية لنظم معلومات البرنامج، لم يحتج البنك الدولي إلا لبعثة واحدة للاضطلاع بتدابير الإعداد والتقييم المسبق اللازمة للتجهيز لقرض قيمته 50 مليون دولار أمريكي لدعم توسيع البرنامج على مدى السنوات الخمس المقبلة.⁹ واتفقت البعثة مع إدارة بنك الشمال الشرقي على أهداف الأداء التي أبقّت القرض ومدفوعات حصيلته مرتبطين بنوعية الحافظة ومستوى كفاءتها واستدامتها.

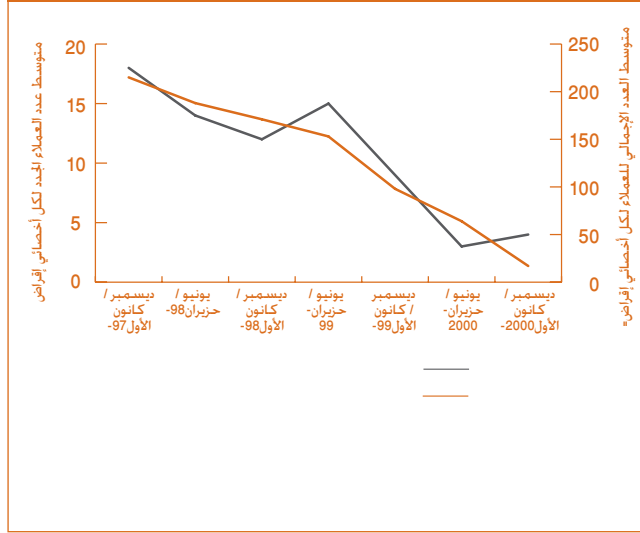
بدأت مشاركة البنك الدولي لبنك الشمال الشرقي محفوفةً تماماً بالخطاطر منذ عامين، لكن بحلول الوقت الذي كان فيه القرض الكبير جاهزاً، انخفضت الخطاطر بصورة كبيرة لأن بنك الشمال الشرقي الآن لديه مشروع تمويل أصغر تم اختياره، وبرهن على التزام الإدارة الذي تمس الحاجة إليه للمحافظة على هذا المشروع سليماً خلال توسعه.

وقد صدّق مجلس المديرين في البنك الدولي على القرض في مايو / أيار 2000. وكما كان الحال طوال العلاقة بين بنك الشمال الشرقي والبنك الدولي، تركت اتفاقية القرض لبنك الشمال الشرقي السيطرة الكاملة، والمسؤولية عن العمليات التي يتم عن طريقها تحقيق الأهداف. وسيجري الاتفاق على إجراء مراجعة سنوية، بما يسمح للبنك الدولي بتقييد تدخله المباشر للمساعدة. مع قيام إدارة منفصلة في بنك الشمال الشرقي بإدارة شؤون القرض (من التوريد وإدارة مدفوعات حسيلة القرض)، والمساعدة في تطوير برنامج لتقييم الأثر. وفيما صار دور البنك الدولي محدداً بدقة أكبر، ارتقى دور المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء من دعم البنك الدولي في علاقته مع بنك الشمال الشرقي إلى دور استشاري مباشر لبنك الشمال الشرقي يُركّز على إستراتيجية البرنامج و بناء القدرة. ميزانية البنك الدولي / المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء قرض أعيد برمجته الصندوق الياباني الخاص بوضع السياسات وتنمية الموارد البشرية بنك الشمال الشرقي

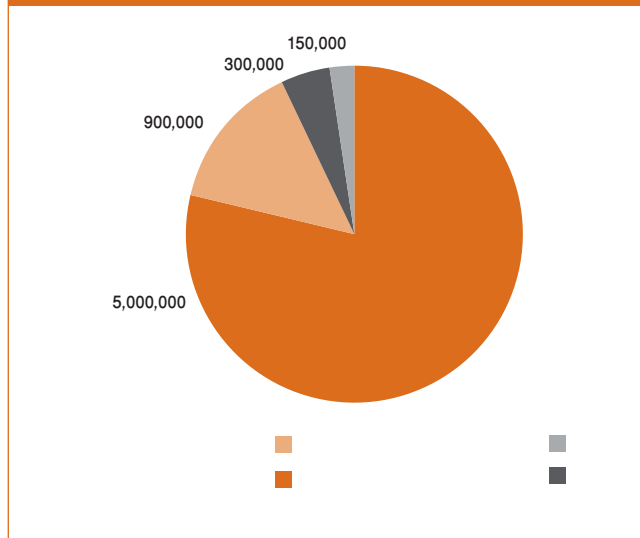
تأمل في العناصر التي أفضت إلى النجاح

تتضمن الأنشطة الأكثر أهمية في تطوير برنامج كردي أميجو إلى برنامج تمويل أصغر ذي نوعية عالية - صياغة المفاهيم، والتصميم، والتجريب، والتعزيز الأولي. ويعد من أبرز سمات هذه الأنشطة أنها تطلبت تمويلاً خارجياً محدوداً، وأنها ظهرت قبل الحصول على أية مدفوعات من قرض البنك الدولي. ورغم أن هذه العمليات تطلبت من بنك الشمال الشرقي استثماراً كبيراً على مدى ما يقرب من ثلاث سنوات، كانت تكاليف المساعدة الخارجية منخفضة نسبياً.

الشكل 5: إنتاجية موظفي برنامج كردي أميجو



الشكل 6: الاعتمادات المالية لتطوير برنامج (كردي أميجو) (بالدولار الأمريكي)



⁹ في واقع الأمر، تمكّن بنك الشمال الشرقي من تمويل التوسع الذي دام خمس سنوات من موارده الذاتية، وكان قرض البنك الدولي ما زال ذا جاذبية لدى الحكومة البرازيلية لأنه جلب نقداً أجنبياً هي في أمس الحاجة إليه.

المقدمة من الجهات المانحة. أو من الاستشاريين الذين اختارهم تلك الجهات. وإدراكاً منه بذلك، فقد قصر فريق البنك الدولي دوره المباشر على تقديم مشورة مركزة بدلاً من تقديم مشورة فنية. ومع ذلك، فقد اتخذ البنك خطوة غير عادية بالاستثمار في برنامج تدريب مدته ثلاثة أسابيع لاثنتين من موظفيه الرئيسيين. بالنظر إلى أحداث الماضي، شعر أعضاء الفريق أن هذا التدريب كان حاسماً في نجاح هذه المشاركة. ويعد توظيف خبراء من الخارج مهماً لكنه لا يمكن أن يكون بديلاً لدور موظفي أي من الجهات المانحة المعنية باعتبار أنهم محاورين رسميين لمؤسساتهم. إذ لن يكون موظفو الجهات المانحة، الذين يفتقرون إلى بعض من المعرفة الفنية الأساسية في مجال التمويل الأصغر، قادرين عادة على التعرف على الاستشاريين البارعين، أو الانتفاع بهم بشكل جيد. وربما لن تكون لديهم المصداقية الضرورية لإجراء حوار فعال مع المؤسسات المنفذة.

وكانت أهم مساهمة لإدارة البنك الدولي هي دأبها في السماح للتطوير بأن يتابع مساره. حيث استغرقت عملية تطوير وتجريب، وتدعيم برنامج كردي أميجو، خاصة مع الحاجة للتعافي من التوسع السريع الذي شهده في وقت مبكر، ثلاث سنوات قبل أن يتم إجراء تقييم مسبق لأي قرض. وقد تطلب هذا صبراً استثنائياً من الإدارة القطرية للبنك الدولي في البرازيل التي كانت تتعرض لضغوط من مصادر مختلفة للتحرك بسرعة أكبر فيما يتعلق بالقرض. ورغم أنه كان هناك بعض التفكير في التحرك بسرعة أكبر لتقديم قرض أصغر حجماً، إلا أن الإدارة واصلت دعم تقييم فريق العمل بشأن استعداد البرنامج للحصول على قرض كبير من البنك الدولي.

أنفق البنك الدولي في الفترة من عام 1996 وحتى إجراء التقييم المسبق المقرض في عام 1999 حوالي 150 ألف دولار أمريكي من موازنته الخاصة. تشمل تكاليف المشاركة في ندوات أولية، وبعثات مراقبة تمكث فترة قصيرة (عادةً ما تكون يومين)، والتدريب الذي عقد في بولدر في ولاية كولورادو الأمريكية، وبعثة تحقق واحدة، وبعثة التقييم المسبق للمشروع. وقد قدمت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء حوالي 50 ألف دولار أمريكي من الدعم الفني تشمل وقت موظفيها، والاستشارات الخارجية. كما تلقى بنك الشمال الشرقي 1.2 مليون دولار أمريكي في صورة مساعدة مالية خارجية (منها 300 ألف دولار أمريكي من موارد مالية أعيدت برمجتها من قرض سابق للبنك الدولي، و 900 ألف دولار أمريكي من حكومة اليابان).

وأنفق بنك الشمال الشرقي حوالي 5 ملايين دولار أمريكي من موارده المالية الذاتية على رواتب موظفيه الذين تم تخصيصهم للبرنامج. وتكاليف التدريب، والتمويل الكامل لحافظة القروض، والخسائر المتراكمة بما فيها شطب مليوني دولار أمريكي من الديون المعدومة (الشكل 6)،¹⁰ وتشير تجربة بنك الشمال الشرقي إلى أن الجهات المانحة قد تحتاج لأن تكون نفعية وليست معتمدة على الافتراضات غير الثابتة في نهجها بشأن التمويل الأصغر. ففي البداية، كان البنك الدولي عازفاً عن دعم بنك تنموي كبير ملوك للدولة حتى لو كان ذلك البنك بنكاً أخذ على عاتقه القيام بإصلاحات داخلية مهمة. لكن القوة البادية للالتزام الإدارة العليا لبنك الشمال الشرقي، إلى جانب الحاجة الماسة لتطوير قدرة قطاع التمويل الأصغر على تقديم خدماته للأفراد في المنطقة الشمالية الشرقية، وبالإضافة إلى "حق الشفعة" لدى بنك التنمية للبلدان الأمريكية في ساحة المنظمات غير الحكومية تضافرت جميعاً لإقناع البنك الدولي بتحمل المخاطرة ودعم برنامج كردي أميجو. ورغم أن البنك نُصِحَ بسحب دعمه، خاصة بعد التوسع غير الحكيم في عام 1998، فقد حافظ الالتزام الواضح من قبل كبار مديري بنك الشمال الشرقي بتطوير برنامج ذي نوعية عالمية على مشاركة البنك الدولي في البرنامج.

ومقارنةً بغيرهم من متلقي دعم الجهات المانحة، يعد مديرو البنوك ذات الكفاءة، متشككين ومقاومين، ولو بشكل خاص، للمشورة الفنية

¹⁰ يمكن القول بأن بنك الشمال الشرقي لم يكن محتاجاً لإنفاق هذا الكم من الأموال حيث إنه كان يمكنه تحقيق النتائج نفسها بثقل الاستثمار الذي تم توفيره مقدماً. بيد أنه ربما تكون هذه النوعيات من "الأخطاء" جزءاً عادياً من العمل في مؤسسات بالغة الضخامة. وربما كان البديل مساعدة فنية صارمة (وباهظة التكلفة) لن يقبلها البرازيليون. وثمة شواهد للبنوك التي أنفقت أقل بكثير مثل بنك (Banco del Estado) في شيلي الذي لم يرتكب بالفعل أية أخطاء بعد أن أمضى سنوات قليلة يبحث عن النموذج الصحيح، كما أن هناك شواهد للبنوك التي أنفقت أكثر بكثير مثل بنك الشعب الإندونيسي (Bank Rakyat) الذي كان عليه العمل على تحسين أداء 3500 فرع.

- اقتفاء أثر أفضل الفرص المتاحة في بلد ما. وليس فرض نموذج عالمي (حيث تتضمن كافة مناهج بناء القدرة مخاطر جوهرية).
- السماح للبرامج بأن تطور قدرتها على إدارة النمو بحفاظة ذات نوعية عالية قبل تقديم تمويل كبير للتوسع في البرنامج. حتى لو أدى هذا إلى تأجيل الأهداف الإقراضية (حيث تعد أكبر عقبة أمام انتشار خدمات التمويل الأصغر هي القصور ليس في التمويل بل بالأحرى في القدرة على تقديم الخدمات المالية للأفراد باقتدار).
- حصر الدور الفني للجهات المانحة في وضع معايير قياس متوافقة مع أفضل الممارسات الدولية. وجعل المؤسسات على اتصال بأفضل الممارسين في مجال التمويل الأصغر.
- ضمان أن موظفي الجهات المانحة العاملين مع مؤسسات التمويل الأصغر لديهم دراية بالعناصر الأساسية للتمويل الأصغر المستدام. ويفضل أن يكون ذلك من خلال التدريب أو على الأقل العمل عن كثب مع أخصائيين ذوي نوعية عالية.
- إبقاء التركيز على أهداف البرنامج. وليس على قضايا الأداء قصيرة الأجل والأخطاء المحتملة خلال تطوير البرنامج خاصة في المنظمات الكبيرة.

ونتيجة لهذا النهج الصبور. تم تقديم قرض أكبر بمخاطر أقل فيما يتعلق بتقويض تركيز البرنامج على الاستدامة. وسمحت عملية التطوير الأولية لبنك الشمال الشرقي بتطوير خبرته وثقته في إدارة برنامج ضخم للتمويل الأصغر. بل حتى الأخطاء المبكرة. التي اعتمدت تماماً على قرارات بنك الشمال الشرقي وموّلت عواقبها موارده الذاتية. كانت عنصراً مهماً في إرساء ثقافة تخفيض المتأخرات المستحقة لدى هذا البرنامج في بيئة بنك تابع للقطاع العام. لذا فإن نجاح البنك في حل مشاكله المبكرة. وتطوير إدراكٍ حول كيفية إدارة المفاضلة بين النمو ونوعية الحفاظة بدون الضغط الذي يفرضه دفع حصيلة قرض من البنك الدولي جعل البرنامج في مستوى لا يتنظر فيه بنك الشمال الشرقي ولا البنك الدولي إلى القرض الذي تبلغ قيمته 50 مليون دولار باعتبار أنه حافز على "نمو يقوده جانب العرض".

وتبين تجربة برنامج كردي أميجو أن البنك الدولي وغيره من الجهات المانحة متعددة الأطراف يمكن أن يضطلعوا بدور محفّز في تطوير وتنمية قطاع التمويل الأصغر إذا ما قاموا بالتالي:

مذكرة مناقشة مركزة

العدد 23

كتب هذه المذكرة ستيفن إن شونبرجر، وروبرت بيك كريستن. والسيد شونبرجر خبير أول متخصص في العمليات في المكتب القطري للبنك الدولي في كمبوديا. وعمل في السابق في قضايا التنمية الريفية والتمويل الأصغر والريفي في إطار إدارة التنمية القابلة للاستمرار بيئياً واجتماعياً في مكتب شؤون منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي التابعة للبنك الدولي ومقرها واشنطن العاصمة. والسيد كريستن مستشار أول في المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ويعرب المؤلفان عن امتنانهما لريتشارد روزنبرج من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء لإسهاماته الكبيرة.

نرحب بتعليقاتكم. يرجى الاتصال بروبرت كريستن عبر بريده الإلكتروني لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وهو: rchristen@worldbank.org.

مدير النشر:

تيفين كرين

قام بالتصميم:

Meadows Design Office
ميدوز ديزاين
أوفيس

رجاء، لا تتردد في مشاركة مذكرة المناقشة المركزة تلك مع زملائك ولا تتردد في طلب نسخ إضافية منها.

جميع إصدارات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء متاحة على شبكة الإنترنت على www.cgap.org.