

# একটিভিটি ফর রিফরমেশন অব বেসিক নীডস-আরবান

## কর্ম এলাকা (ব্রাঞ্চ) সম্প্রসারণ-এর নীতিমালা :

ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রম সম্প্রসারণ একটি চলমান প্রক্রিয়া। তাই এ ব্যাপারে সংস্থার বিভিন্ন পর্যায়ের কর্মী কর্মকর্তাদের পরিস্কার ধারণা থাকা প্রয়োজন। সঠিক ভাবে সম্প্রসারণ কার্যক্রম হাতে নিলে ঋণ কার্যক্রম ঝুঁকিমুক্ত থাকবে।

### ১. ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সমান্তরাল ও উল্লম্ব সম্প্রসারণ:

#### ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সম্প্রসারণ (Expansion of Microcredit Program):

সংস্থার স্থায়ীত্ব নিশ্চিত করার লক্ষ্যে বিনিয়োগের পরিধি বৃদ্ধি করার প্রয়োজন আছে। এলক্ষ্যে আর্থিক বিনিয়োগ বৃদ্ধি অর্থাৎ মাঠ-পর্যায়ে ঋণস্থিতির পরিমাণ বৃদ্ধি এবং সদস্য সংখ্যা বৃদ্ধি করাকেই ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের ক্ষেত্রে সম্প্রসারণ বলা হয়ে থাকে। ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সম্প্রসারণ দু'ধরনের হয়ে থাকে। যথা, সমান্তরাল সম্প্রসারণ (Horizontal Expansion) এবং উল্লম্ব সম্প্রসারণ (Vertical Expansion)।

#### ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রম সম্প্রসারণের যৌক্তিকতাসমূহ :

- Outreach/Coverage বৃদ্ধি করা (সদস্য এবং কর্মএলাকা-উভয় অর্থে);
- মোট বিনিয়োগ (মাঠ-পর্যায়ের ঋণস্থিতি) বৃদ্ধি করা;
- আয়বৃদ্ধির মাধ্যমে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের এবং সংস্থার টেকসহিতা অর্জন করা;
- সংস্থার সার্বিক কল্যেবর বৃদ্ধি করা; ইত্যাদি।

### ২. সমান্তরাল সম্প্রসারণ (Horizontal Expansion):

ক্ষুদ্রঋণ বিতরণের উদ্দেশ্যে নতুন শাখা স্থাপনের মাধ্যমে কর্ম এলাকা বৃদ্ধি করা বা বিদ্যমান শাখার আওতায় নতুন নতুন সদস্য ভর্তি করার মাধ্যমে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের আওতা সম্প্রসারণ করাকে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সমান্তরাল সম্প্রসারণ (Horizontal Expansion) বা Widening বলা হয়। অন্যভাবে, যে সকল টার্গেট জনগোষ্ঠীভুক্ত দরিদ্র এবং হতদরিদ্র পূর্বে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের আওতায় আসে নাই তাদেরকে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের আওতায় এনে সদস্য বৃদ্ধির মাধ্যমে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সম্প্রসারণ করা হলে তাকে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সমান্তরাল সম্প্রসারণ (Horizontal Expansion) বা Widening বলা হয়। এক্ষেত্রে, প্রাথমিক ভাবে বিবেচ্য বিষয়সমূহ নীচে দেখা যেতে পারেঃ

- কার্যক্রম এলাকায় ওভারলেপিং এড়িয়ে নতুন সদস্য করার সুযোগ থাকা;
- সংস্থার সেবার মান ভাল থাকা;
- প্রয়োজনীয় অভিজ্ঞ জনবল, ব্যবস্থাপনিক কাঠামো এবং আর্থিক ক্ষমতা থাকা; এবং
- অভ্যন্তরীণ নিয়ন্ত্রণ কাঠামোর (Internal Control System) মধ্যে একটি সুষ্ঠু পরিকল্পনা থাকা।
- দাতা সংস্থার তহবিল পাওয়া যাবে কিনা তা দেখতে হবে।

৩. সমান্তরাল সম্প্রসারণের সুবিধা ও অসুবিধা নীচের সারণী এ দেখা যেতে পারেঃ

| সুবিধা                                                                                                      | অসুবিধা                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ১. মাঠ-পর্যায়ে ঋণগ্রহীতা প্রতি গড় ঋণস্থিতি কম থাকায় সংস্থার ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের সার্বিক ঝুঁকি কম থাকে। | ১. প্রথমে বেশী ঋণ ব্যবহারের সুযোগ না থাকায় তুলনামূলকভাবে আয় কম ও খরচ বেশী হয়।                                                                          |
| ২. অধিক সদস্যকে ঋণ সহায়তা প্রদান করা সম্ভব হয়।                                                            | ২. ওভারলেপিং সমস্যা প্রকট আকার ধারণের সম্ভাবনা থাকে।                                                                                                      |
| ৩. কিস্তি বকেয়া পড়ার সম্ভাবনা অপেক্ষাকৃত কম থাকে।                                                         | ৩. ভৌগলিক কর্মএলাকা, জনবল ইত্যাদি বৃদ্ধি পাওয়ায় অনেক সময় কার্যক্রমকে নিয়ন্ত্রনে রাখা কঠিন হয়।                                                        |
| ৪. পদোন্নতির সুযোগ থাকায় কর্মীদের কর্মস্পৃহা বেশী থাকে।                                                    | ৪. দক্ষ কর্মী/লোকবলের অভাব সৃষ্টি হয় যা কার্যক্রমের ঝুঁকি বৃদ্ধি করে।                                                                                    |
| ৫. বর্তমানে অর্থ চাহিদা কম থাকে। তবে ভবিষ্যতে অধিক অর্থ বিনিয়োগের সুযোগ সৃষ্টি হয়।                        | ৫. সংস্থার কার্যক্রম টেকসহি হতে প্রাথমিকভাবে বেশী সময়ের প্রয়োজন হয়। জনবল বৃদ্ধি পাওয়ার কারণে ব্যবস্থাপনিক খরচ বৃদ্ধি পায়। মূলধনী ব্যয়ও বৃদ্ধি পায়। |

৪. উল্লম্ব সম্প্রসারণ (Vertical Expansion)ঃ

বিদ্যমান ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের ঋণগ্রহীতাদের বর্ধিত আয়ের সুযোগ সৃষ্টির লক্ষ্যে গড়ঋণ যৌক্তিকহারে/পর্যায়ক্রমে বৃদ্ধি করে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের খাড়াভাবে সম্প্রসারণ করাকে ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রমের উল্লম্ব সম্প্রসারণ (Vertical Expansion) বা Deepening বলা হয়। অন্যভাবে, বিদ্যমান সদস্যদের ক্ষুদ্রঋণ ব্যবহারের ক্ষমতা বৃদ্ধি করে সময়ের সাথে সাথে ঋণের সিলিং বৃদ্ধি করা এবং এই প্রক্রিয়ায় বিনিয়োগ বৃদ্ধি করাকে উল্লম্ব সম্প্রসারণ (Vertical Expansion) বা Deepening বলা হয়। উল্লম্ব সম্প্রসারণের ক্ষেত্রে বিবেচ্য বিষয়সমূহ হলোঃ

- শুরুতে সদস্য অল্প পরিমাণে ক্ষুদ্রঋণ ব্যবহার করলেও সময়ের পরিবর্তনের সাথে সাথে উক্ত সদস্যের ক্ষুদ্রঋণ ব্যবহারের ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়;
- অধিক আয় করার জন্য নতুন নতুন বিনিয়োগের সুযোগ গ্রহণ সহ বড় আকারের উৎপাদনমুখী কর্মকাণ্ড পরিচালনায় সদস্য আগ্রহী হয়;
- সদস্য চাহিদামত ঋণ পেলে দ্বৈততা কমে আসতে পারে।
- মুদ্রাস্ফীতির কারণে একই কর্মকাণ্ড পরিচালনার জন্য সদস্যের পূর্বের তুলনায় অধিক তহবিলের প্রয়োজন হয়।

৫. উল্লম্ব সম্প্রসারণের সুবিধা ও অসুবিধা নীচের সারণীতে দেখা যেতে পারেঃ

| সুবিধা                                                                                                                                                                                    | অসুবিধা                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ১. অধিক অর্থ বিনিয়োগ করা যায় এবং আয় বৃদ্ধি পায়।                                                                                                                                       | ১. ঋণের পরিমাণ বৃদ্ধি পাওয়ার কারণে ঝুঁকি বৃদ্ধি পায়। অনেক ক্ষেত্রে বকেয়া ঋণের পরিমাণ বৃদ্ধি পায় ও ঋণ ব্যবস্থাপনা সক্ষমতা বাবদ বেশী ব্যয় করতে হয়। |
| ২. একই লোকবল দ্বারা পরিচালনা করা সম্ভব বিধায় সাংগঠনিক কাঠামোগত কোন পরিবর্তন দরকার হয় না। ব্যবস্থাপনিক সমস্যা কম হয়।                                                                    | ২. নিবিড় মনিটরিং ও তদারকীর প্রয়োজন হয়, যা অনেক সময় সংশ্লিষ্ট MFI নিশ্চিত করতে সক্ষম হয় না।                                                        |
| ৩. সদস্যরা নতুন নতুন বিনিয়োগের সুযোগ সৃষ্টি করতে আগ্রহী হয়।                                                                                                                             | ৩. প্রয়োজনের অধিক অর্থ সদস্যের কাছে গেলে অপচয় হওয়ার সম্ভাবনা বৃদ্ধি পায়।                                                                           |
| ৪. প্রকল্প ভিত্তিক ঋণের ক্ষেত্রে পরিবারের সকল সদস্যের কর্মসংস্থানের সুযোগ সৃষ্টি হয়, ফলে একই সদস্যের একাধিক MFI হতে ঋণ গ্রহণের প্রয়োজনীয়তা থাকে না। ওভারলেপিং হওয়ার সম্ভাবনা কম থাকে। | ৪. কর্মীদের আর্থিক সম্ভাব্যতা যাচাইয়ের প্রয়োজনীয় দক্ষতা অনেক ক্ষেত্রে কম থাকে।                                                                      |
| ৫. চাহিদা অনুযায়ী অর্থ সরবরাহ করা সম্ভব হয়।                                                                                                                                             | ৫. সংস্থায় কর্মরত লোকবলের পদোন্নতির সুযোগ অপেক্ষাকৃত কম হয়। অনেক সময় একই ধরনের কাজ দীর্ঘ দিন করার ফলে লোকবলের মধ্যে একঘেয়েমী চলে আসে।              |
| ৬. সদস্যদের পুঁজি ও আয় বৃদ্ধি পাওয়ার ফলে তাদের স্বনির্ভর হতে কম সময় লাগে।                                                                                                              | ৬. দুর্যোগকালীন সময়ে বকেয়া বৃদ্ধি পাওয়ার বেশী সম্ভাবনা থাকে।                                                                                        |
| ৭. উল্লম্ব সম্প্রসারণের মাধ্যমে প্রতিশ্রুতিশীল ঋণগ্রহীতাদের ক্ষুদ্র উদ্যোক্তায় পরিণত করার সুযোগ সৃষ্টি হয়।                                                                              | -                                                                                                                                                      |
| ৮. সংস্থার কার্যক্রম তুলনামূলকভাবে দ্রুত self-sustainable হয়।                                                                                                                            | -                                                                                                                                                      |

৬. ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রম সম্প্রসারণের ক্ষেত্রে বিভিন্ন সংস্থার গৃহিত ভুল কৌশলসমূহ যা সতর্কতার সাথে পরিহার করতে হবে। যেমন-

- স্থানীয় পর্যায়ে কর্মরত অন্যান্য MFI -এর সাথে ক্ষতিকর প্রতিযোগিতায় লিপ্ত হওয়া;
- দ্রুত নতুন নতুন সমিতি করা/সদস্য ভর্তি করা; অধিকাংশ ক্ষেত্রে সমিতিগুলো undersized হয় (১০-১৫জন সদস্য থাকে); পুরাতন শাখাগুলো Undersized রেখেই নতুন নতুন শাখা/উপশাখা খোলার তীব্র প্রবণতা;
- নতুন শাখা তহবিল সংকট দেখা দেয়;
- অপরিচালিত সম্প্রসারণের ফলে সর্বদা তহবিল স্বল্পতা থাকা, তদারকীর মান নেমে যাওয়া, বকেয়া বৃদ্ধি পাওয়া, ইত্যাদি কারণে পরিণতি কি হতে পারে তা বিবেচনা না করা;

- MFI-এর বিদ্যমান সাংগঠনিক কাঠামো ও লোকবল, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা ইত্যাদি বিবেচনা না করে কাম্যমাত্রা (optimum level) -এর অতিরিক্ত সম্প্রসারণ করা;
- ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রম সম্প্রসারণ সহ দাতা সংস্থার অর্থায়নে অন্যান্য নন-ক্রেডিট কর্মসূচী গ্রহণের ক্ষেত্রে MFI এর Comparative advantages ও competitiveness বিবেচনা না করা।

সুতরাং জনবল কাম্য দক্ষতায় ও মাত্রায় ব্যবহার না করার ফলে সরাসরি কয়েকটি নেতিবাচক পরিস্থিতির উদ্ভব হয়ঃ (ক) জনবল Underemployed থাকে; (খ) সংস্থার পক্ষে যতটা আয় করা সম্ভব হত তার তুলনায় অনেক কম আয় করে থাকে; (গ) ব্যয় অযৌক্তিকভাবে বৃদ্ধি পায়। সংস্থার পক্ষে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ করা সম্ভব হয় না। অন্যদিকে, কাম্য দক্ষতায় ও মাত্রায় জনবল কাজ করলে তা' ক্ষুদ্রঋণ কার্যক্রম প্রাতিষ্ঠানিকীকরণে (institutionalization) সহায়ক হয় এবং কার্যক্রম দ্রুত টেকসহি হয়।

বস্তুতঃ সংস্থার স্থায়ীত্বের ক্ষেত্রে উভয় প্রকার সম্প্রসারণের প্রয়োজন রয়েছে। উভয় ধরনের সম্প্রসারণের ক্ষেত্রে সুবিধা অসুবিধা রয়েছে। একারণে কার্যক্রমের বর্তমান self-sufficiency -এর জন্য যেমন উল্লেখ সম্প্রসারণের প্রয়োজন রয়েছে তেমনি দীর্ঘ মেয়াদে টেকসহি়তা অর্জনের জন্য সমান্তরাল সম্প্রসারণও প্রয়োজন। উভয় দিকে বিবেচনা করে বর্তমান কার্যক্রমকে উল্লেখ সম্প্রসারণ করা সহ নিয়ন্ত্রিত ভাবে এবং পরিকল্পনা অনুযায়ী ব্যবস্থাপনিক দক্ষতা বৃদ্ধি, দক্ষ জনবল সৃষ্টি সহ যৌক্তিকভাবে সমান্তরাল সম্প্রসারণ বিবেচনা করতে হবে।

বর্ণিত বিষয়গুলো একটিভিটি ফর রিফরমেশন অব বেসিক নীড-আরবান এর ঋণ কর্মসূচী সম্প্রসারণের ক্ষেত্রে বিশেষভাবে বিবেচনায় রাখা হবে।

(মো: জামিল মুস্তাক)  
চেয়ারম্যান  
আরবান।

(সৈয়দ আরিফুজ্জামান)  
নির্বাহী পরিচালক  
আরবান।