

PN-ACA-101
93112

APCP

CHEMONICS

مشروع الانتاج الزراعى والائتمان

110, Kasr El Aini
Garden City, Cairo
P.O. Box 16, Maglis El Shaab, Cairo
Tel. : 354-8335 Fax. : 354-8757

April 30, 1996

Memorandum for:

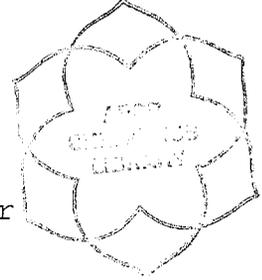
PBDAC: Dr. Hassan Khedr, Chairman
Eng. Zeinab Salem, Advisor
Mr. Mahmoud Nour, Advisor
Ms. Ebtisam Kabil, BIP Coordinator

USAID: Mr. Clemence Weber, AD/AGR
Mr. David Alverson, OD/AGR/ACE
Mr. Ali Kamel, PO/AGR/ACE

Others: Dr. Dale Adams, Ohio State University
Dr. Richard Patten, Harvard University

From: Wilmot Averill, COP/Team Leader, APCP-Chemonics

Subject: Comparative analysis (BRI/BPM) to (PBDAC)
setting forth Nivine El Oraby's recommendations
for PBDAC's consideration.



1. My memorandum of April 1, 1996 transmitted Nivine El Oraby's trip report to the Bank Rakyat Indonesia and Bank Pertanian Malaysia. Nivine took the time to prepare the attached matrix analysis comparing what these two banks do for certain of their programs and operating policies to what she believes PBDAC might consider doing to improve its system. The comparative matrix is brief, concise, and specific.
2. Again Nivine has prepared an excellent paper in both English and Arabic and we on the APCP staff strongly recommend that the senior officers of PBDAC review this paper to determine what might be suitable for PBDAC to consider as appropriate to affect changes which would be beneficial to PBDAC.
3. As time will not permit any further correspondence from me I want to express to all my friends and colleagues in PBDAC the very best for the future. Most important it has been a great pleasure for me to have had all of you to work with and I bid you all "Maa Salamah".

cc: Chemonics/H.O. & All APCP TAs

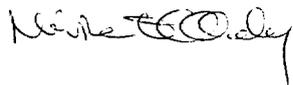
(WA/mb Disk 13 - NEOANAL)

To: Bill Averill
From: Nivine El Oraby
Date: April 21, 1996
Subject: Bank Rakyat Indonesia (BRI) and Bank Pertanian Malaysia (BPM)

Further to the visit report dated April 18, 1996, please find attached as you asked a table highlighting the way BRI/or BPM are handling certain aspects successfully, that we would recommend PBDAC to adopt such practices where possible.

I would also like to relay BPM officials' interest in having a letter of intent with PBDAC concerning exchange of study visits between the two banks.

Thank you,
Nivine El Oraby



PBDAC	BRI and/or BPM
1. Interest rates on loans are unified bank-wide, regardless of the difference in administrative costs between the different levels.	1. In BRI Units (VBs) where administrative costs are as high as 10% due to small size of the loans, interest rates are 2% monthly <u>flat</u> , i.e. calculated upfront on principal loan amount not on a reducing basis with gradual repayments. This, they said, results in annual interest of about 32% in VBs, as opposed to Branches where interest is between 18 and 25% only where administrative costs are lower.
2. Interest rates on loans are subject to decrees from outside the bank.	2. The bank sets its own interest rates. Exceptions are programmed loans with cheap funding from government and Central Bank, but these are not in village banks.
3. On delays in loan repayments, a penalty of 1% is charged.	3. Since the interest rates is set by the bank at a level that adequately covers all costs + risk margin + reasonable profit, the bank can afford to encourage the borrowers to pay on time by offering a bonus for timely repayment, for 0.5 % monthly, i.e. monthly interest in VBs to be 1.5% flat rather than 2% flat, after the refund. The refund is done semi-annually in case of regular payment for six consecutive months.
4. PBDAC is currently in a transitional stage, starting to broaden its lending to cover all rural activities, as opposed to agricultural-related activities only.	4. BRI (but not BPM) liberalized their credit since 1984 by introducing their VBs general rural credit program 'Kupedes' with no targeted lending. Kupedes loans outstanding developed from Rp. 111 billion in 1984 to Rp. 3191 billion in 1995. Rate of collection is about 98%. In VBs there are no programmed loans or subsidized interest rates.
5. Loan instalments are monthly on a limited scale. Most often they are at larger intervals: annually, semi-annually or quarterly.	5. In BRI, most loan instalments are monthly, i.e. not only for short-term loans. This is recommended for BPDAC wherever client's cash flow allows, for <u>better monitor of conduct</u> , so that any problems can be identified at an early stage.
6. Most bank staff try to avoid working in VBs because of bad working conditions and heavy work-load.	6. In BPM, there's <u>an allowance for working in VBs</u> 'suduts', in view of bad working conditions and inadequate security in villages.

6

PBDAC	BRI and/or BPM
<p>7. Many VB Managers consider that they have staff deficit because the number of 'fichas' (customers' A/Cs) that they have is huge, so several ficha-clerks are needed.</p>	<p>7. The number of needed book-keepers doesn't depend on the number of customers per se, but on the number of transactions over a certain period of time, say 6 months. This is what reflects work load for book-keeping. As an example, we visited a BRI VB that has 8421 depositors with a total of (equivalent to) LE 4.7 million, and 933 borrowers with a total of LE 1.6 million, while the VB is fully operated by 6 people only including the Manager.</p>
<p>8. There is no deposit-mobilization function in the Bank.</p>	<p>8. <u>In BRI</u>: 35% of the Credit-man's time is for deposit mobilization; the rest is for loan marketing and credit nalysis. <u>In BPM</u>: there's a significant focus on deposit mobilization as follows:</p> <p>a. In a '<u>sub-district branch</u>', (patriot-center) which is a level lower than 'main branch', no loans are processed except upto R10,000 (LE15,000) for wage-earning customers only. So out of a total of 5 employees in the sub-district branch, <u>3 go out for deposit mobilization</u>, and the only 2 who stay in the office for internal customer service are the mananger and the teller. We note here that the deposit mobilization officers conduct the necessary operational procedures at client's end as well, i.e. it's not only a promotional visit, but they also collect the money, give out the receipts, and so on.</p> <p>b. In a <u>main branch</u> that we visited, total staff were 11, of which <u>4 were for deposit mobilization on full-time basis</u>. The others are:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manager - 2 credit - 2 administrative - 1 for borrower customers' A/Cs - 1 for financial affairs & depositor customers' A/Cs.

4.

PBDAC	BRI and/or BPM
<p>9. Personal visits to customers for mobilization of deposits isn't favored by many bank staff. They consider it degrading. Even in BIP where this is done by staff selected for this job, most of their managers are complaining: they say there's no control on what the mobilization officer is spending his time doing outside the bank.</p>	<p>9. Personal marketing <u>is</u> the approach to deposit mobilization in both BRI and BPM. Development was as follows:</p> <p>a. <u>In BRI</u>, deposits in VBs alone increased from Rp. 287 billion in 1987 when mobilization activity started, to Rp. 6,015 billion in 1995.</p> <p>b. <u>In BPM</u>, customer deposits were negligible uptill 1990 when the government told them not to rely any more on government funding. Aggressive mobilization started only in 1991, present deposit balance R 4 billion, i.e. about LE 6 billion.</p> <p>BPM's marketing slogan is '<u>BPM at your Doorstep</u>'. Marketing officers go to clients wherever they are. They consider that this is the most suitable approach for rural areas.</p>
<p>10. Many of the rural customers that we visited jointly with the BIP deposit mobilization officers, complained from frequent cash shortages in VB's vault, which doesn't allow them to draw money from their accounts when they need. The permitted cash-level in VBs ranges between LE 5-10 thousand and some times LE 3.5 thousand only.</p>	<p>10. In BRI VBs, even though the cash level permitted at <u>month-end</u> is only LE 750-LE 2250 which is lower than PBDAC, yet the <u>daily</u> balance permissible is equivalent to 4% of deposits, i.e. a VB having deposits of about LE 2,000,000, can maintain LE 80,000 in its vault daily uptill month end.</p>
<p>11. Total staff is about 30,000, total outstanding loans LE 5.3 billion and deposits LE 3.6 billion. Administrative costs are said to be 4 - 5%.</p>	<p>11. <u>In BRI</u>: total staff 43,000, total loans at end 1994 LE 29 billion , and deposits LE 22 billion. Administrative costs also about 4 -5%.</p> <p><u>In BPM</u>: (established 1969) total staff 2,500 only, total loans at end 1994 equivalent to LE 1.2 billion, and deposits LE 3.2 billion. Administrative costs only 1 % or 1.5%.</p>

<p style="text-align: center;">PBDAC</p>	<p style="text-align: center;">BRI and/or BPM</p>
<p>12. In BIP, even in cases where the client is convinced by the marketing officer's visit, he might not go to the bank to deposit funds because of time and distance, also because of queues in the bank.</p>	<p>12. BPM developed a system where the bank officers' visit to customers is not only promotional. <u>They have all necessary documents for opening accounts and collecting funds from customers.</u> To avoid delinquency, no bank officer goes alone to collect funds, they have to be two together. Also they take the bank receipts from the bank in serial numbers, and return them back to the bank as such. They have to deliver collected funds to the bank on the same day. Delinquents are fired and/or put to jail.</p>
<p>13. Many marketing opportunities go wasted because of the anti-bank-interest religious concept.</p>	<p>13. BPM overcame this by devising an Islamic saving instrument and a time-deposit instrument where <u>the annual return is equivalent to the economy's rate of inflation announced by the government.</u> This is acceptable by the customers because it is merely a compensation for the fall in money's purchasing power resulting from inflation. Also in Islamic time-deposits, an additional bonus is paid by the bank for 1-3% depending on bank's net profit.</p>
<p>14. In BIP, many marketing visits do not materialize because the prospective customer (especially females in the villages) has no identity card, so he can't open depository A/Cs with the bank.</p>	<p>14. BPM overcame this for Indonesian and other immigrants living in Malaysia with no identity cards, by <u>devising a bank identity card issued by the bank carrying the customer's photo, for the specific purpose of dealing with the bank.</u></p>
<p>15. Also in BIP's visits to schools for deposit mobilization, after we introduce bank deposit products, we have to wait till the student's parent comes to the school, at his convenience, to open the A/C for the kid. Many do not find the time to come so marketing efforts are wasted.</p>	<p>15. In visits to schools, students who respond positively <u>can open bank accounts on the spot by use of their birth-certificates' number as temporary identification</u> till parent goes to the bank any time later to complete procedures, and/or to withdraw any money if needed. Birth-certificates are available in the school anyway.</p>

9

<p style="text-align: center;">PBDAC</p>	<p style="text-align: center;">BRI and/or BPM</p>
<p>16. BPDAC has a wide variety of deposit products that suit various types of customers. Also among promotion tools, several BDACs designed stationery and other small gifts carrying bank's names for depository customers.</p>	<p>16. BPM went a step further by introducing very interesting ideas, examples are:</p> <p>a. they provide <u>insurance services</u> in association with some of their deposit instruments, (see report of 18/4/96 for details).</p> <p>b. sometimes they hand-out piggy-banks to <u>all</u> students in a school (i.e. not only those who did open A/Cs) and tell them <u>we'll come back to you in 2 months' time to open those piggy banks</u> and place your savings in bank A/Cs in your names.</p> <p>c. marketing-officers go to <u>vaccination centers</u> because this is a place that every mother will certainly go to, to convince mothers to place any funds she received as gifts-for-delivery in A/Cs in baby's name. <u>This idea was very successful, and 300 new A/Cs were opened in one month.</u></p>
<p>17. To achieve deposit 'targets', bank staff often resort to forcing borrowers to place some funds in depository accounts.</p>	<p>17. BPM used to do this in the past. But since they started in 1991 their aggressive campaign and started to reach out to all the public, they no longer need to force borrowers to place any deposits. They have a huge surplus.</p> <p>Also to achieve their targets they not only go to new prospective customers but they <u>also pay special attention to the existing depositors because their number is huge:</u> i.e. a small additional amount solicited from each adds up to large increases in deposits on hand.</p>
<p>18. Many VBs are located very far from the central crowded area, which has a negative effect on deposit mobilization.</p>	<p>18. We visited one of BPM's VBs, which consists of only one small room, rented, with 2 employees only. <u>It is located right next to the port and the fish-trading market.</u> All fishermen opened accounts to deposit daily sale proceeds. This VB was established only 3 years ago and now had deposits of Ringgit 3 million, i.e. LE 4.5 million approximately. Vault's permitted cash level equivalent to LE 75,000.</p>

✓

بنك رقيات الأندونيسي و/أو بنك برتانيان الماليزي	بنك التنمية والائتمان الزراعي
<p>١٨- قمنا بزيارة أحد بنوك قرى بنك برتانيان، عبارة عن حجرة واحدة صغيرة مؤجرة بالقرب من الميناء وسوق بيع السمك، ورغم أن هذا البنك تأسس من ٣ سنوات فقط وليس به إلا موظفان فقط يعملان بالبنك ٣ أيام أسبوعيا ويخرجان لتجميع المدخرات ٣ أيام، إلا أنهم تمكنوا من تحقيق رصيد مدخرات ٣ مليون رنجت أي حوالي ٤,٥ مليون جم، وذلك لأن جميع الصيادين فتحوا حسابات توفير لإيداع الحصيلة اليومية وكذلك التجار. (وحد سيولة الخزينة يعادل حوالي ٧٥ ألف جم).</p>	<p>١٨- كثير من بنوك القرى موقعه بعيد عن وسط القرية والمناطق المزدحمة بالسكان والسوق وغيرها، وهذا له تأثير سلبي على تجميع المدخرات.</p>



بنك التنمية والائتمان الزراعي	بنك رقيات الأندونيسي و/أو بنك برتانيان الماليزي
<p>١٦- البنك لديه العديد من الأوعية الادخارية المتنوعة التي تلائم مختلف أنواع العملاء. كذلك كأساليب ترويجية يقدم البنك بعض الأدوات المكتبية والهدايا الرمزية لعملاء المدخرات عليها اسم البنك.</p>	<p>١٦- يقوم بذلك بنك برتانيان أيضا بل أنه تجاوز ذلك وقدم بعض الأفكار المبتكرة مثل:</p> <p>أ. تقديم خدمات التأمين مع الأوعية الادخارية (وتفاصيل هذه الأنظمة مشار إليها التقرير المؤرخ ١٨/٤/٩٦)</p> <p>ب. أحيانا يزورون مدرسة ويوزعوا حصالات عليها أسم البنك لكل التلاميذ وليس فقط لمن يفتحوا حساب، ويتم الاتفاق مع التلاميذ على أن موظف البنك سياتي مرة أخرى بعد فترة شهرين مثلا لفتح الحصالات وإيداع الحصيلة في حسابات ادخارية بإسم التلاميذ.</p> <p>ج. يذهب مسئولى تجميع المدخرات إلى مراكز التطعيم لأن هذه هي أحد الأماكن التي من المؤكد أن جميع الأمهات ستذهب إليها، ليقومون بإقناع الأمهات أن أى أموال حصلن عليها كهدايا للولادة تعتبر من حق الطفل وعليها أن تفتح بها حساب ادخارى بإسم الطفل. وقد حقق هذا البرنامج نجاحا ضخما حيث تم فتح عدد ٣٠٠ حساب جديد فى شهر واحد.</p>
<p>١٧- لتحقيق مستهدفات المدخرات، يلجأ بعض العاملين بالبنك إلى إجبار المقترضين على إيداع مبالغ بالحسابات الادخارية.</p>	<p>١٧- كان بنك برتانيان يفعل ذلك فى الماضى. ولكن منذ أن بدأوا فى ١٩٩١ حملة نشطة للوصول إلى كل الجمهور، لم يعد هناك حاجة لإجبار المقترضين، ولدى البنك الآن فائض كبير فى المدخرات يستثمره فى جهات أخرى.</p> <p>ولتحقيق المستهدفات لايلجأون فقط لعملاء جدد ولكنهم يهتمون أيضا بصفة خاصة بعملاء المدخرات الحاليين لأن عددهم الضخم يعنى أن أى مبلغ صغير إضافى يجتذب من كل عميل حالى سيؤدى إلى زيادات كبيرة فى المدخرات.</p>

بنك رقيات الأندونيسي و/أو بنك برتانيان الماليزي	بنك التنمية والائتمان الزراعي
<p>١٣- تغلب بنك برتانيان على هذه المشكلة بتقديم دفتر توفير إسلامي ووديعة لأجل إسلامية حيث يكون العائد السنوي مساوي لنسبة التضخم الذي تعلنه الحكومة. وهذا وافق عليه العملاء كتعويض عن الانخفاض في الطاقة الشرائية للنقود نتيجة لزيادة أسعار السلع والخدمات. يضاف إلى ذلك بالنسبة للوديعة لأجل الإسلامية حافز يصرفه البنك للعميل بنسبة ١-٣٪ حسب الربح الذي حققه البنك.</p>	<p>١٣- كثيرا من الفرص التسويقية للمدخرات لا تثمر بسبب رفض بعض الناس للفائدة المصرفية لأسباب دينية.</p>
<p>١٤- رغم أنه في ماليزيا جميع المواطنين حتى السيدات يجب أن يكون لديهم بطاقة شخصية، إلا أن بنك برتانيان واجه هذه المشكلة مع المغتربين من أندونيسيين وغيرهم يقيمون في ماليزيا بدون بطاقة شخصية، فقام البنك الماليزي بتصميم بطاقة لهم عليها صورة العميل كإثبات شخصية خصيصا للتعامل مع البنك.</p>	<p>١٤- في مشروع التطوير كثير من الزيارات التسويقية لعملاء المدخرات لم تثمر لأن العميل وخاصة السيدات الريفيات ليس لديهم بطاقة شخصية وبالتالي لا يمكنهم التعامل مع البنك.</p>
<p>١٥- يقوم موظفي البنك برتانيان باستخدام أرقام شهادات الميلاد كإثبات شخصية مؤقتا لحين حضور ولي أمر الطالب للبنك لاستكمال إجراءات فتح الحساب في وقت لاحق. أو للسحب من الحساب. وحيث أن شهادات الميلاد موجودة بالمدرسة، يتم فتح الحساب فورا للتلاميذ الذين يقتنعون بالتعامل.</p>	<p>١٥- كذلك في زيارتنا للمدارس لتجميع المدخرات، نقوم بتقديم أوعية البنك ومزاياها ولكن علينا الانتظار حتى يتسنى لولى أمر التلميذ الوقت للمجيء للبنك لفتح الحساب. وتذهب بعض الجهود التسويقية سدى نتيجة لذلك، أى لأن فتح الحساب لا يتم فورا عند اقتناع العميل بالتعامل.</p>

بنك رقيات الأندونيسى و/أو بنك برتانيان الماليزى	بنك التنمية والائتمان الزراعى
<p>١٠- فى بنك رقيات رغم أن حد السيولة فى بنك القرية فى نهاية الشهر يعادل فقط ٧٥٠ إلى ٢٢٥٠ جم إلا أن الحد المسموح به يوميا يوازى ٤٪ من رصيد المدخرات. أى أنه لو كانت المدخرات ٢ مليون جم مثلا فى بنك قرية ما يكون حد السيولة اليومى المسموح به ٨٠ ألف جم، حتى آخر الشهر.</p>	<p>١٠- معظم العملاء الريفيين الذين زرناهم فى مشروع التطوير لجذب المدخرات اشتكوا من نقص السيولة بخزينة بنك القرية بما لايسمح لهم بسحب النقود من حساباتهم الادخارية عند الحاجة، حتى لو كانت مبالغ صغيرة. ويلاحظ أن حد سيولة الخزينة فى بنوك القرى يتراوح بين ٥-١٠ آلاف جم، وأحيانا ٣,٥ ألف جم فقط.</p>
<p>١١- فى رقيات: اجمالى العمالة ٤٣ ألف، واجمالى القروض فى نهاية ١٩٩٤ حوالى ٢٩ بليون جم واجمالى المدخرات ٢٢ بليون جم، والتكلفة الإدارية ٤-٥٪.</p> <p>فى برتانيان: (مؤسس عام ١٩٦٩) اجمالى العمالة ٢٥٠٠ فقط، واجمالى القروض فى نهاية ١٩٩٤ حوالى ١,٢ بليون جم، والمدخرات ٣,٢ بليون جم و التكلفة الادارية ١-١,٥٪.</p>	<p>١١- اجمالى العمالة حوالى ٣٠ ألف، واجمالى القروض حوالى ٥,٣ بليون جم واجمالى المدخرات ٣,٦ بليون جم. والتكلفة الادارية ٤-٥٪.</p>
<p>١٢- بنك برتانيان له نظام بحيث لاتكون الزيارات للعميل للترويج والتسويق فقط ولكن كما ذكرنا تتم اجراءات التعامل كلها. فالموظف يأخذ معه جميع المستندات المطلوبة لفتح الحساب وبتجميع الأموال. وتنفادى السرقة لايزهد موظف بنك وحده وإنما اثنان معا. كذلك يأخذون مجموعة الإيصالات من البنك بأرقام سلسلة محددة ليسلمونها عند عودتهم بنفس التسلسل. وعليهم توريد النقدية إلى البنك فى نفس اليوم. ويلاحظ أن حالات السرقة يتم فيها الفصل فورا، وقد يكون السجن فى حالة المبالغ الكبيرة.</p>	<p>١٢- فى الزيارات التسويقية لعملاء المدخرات فى مشروع التطوير، حتى فى الحالات التى يقتنع فيها العميل بمنتجات البنك، قد لايزهد إلى البنك للتعامل لضيق الوقت وبعد المسافة وطول الاجراءات والطاوير بالبنك.</p>

بنك التنمية والائتمان الزراعى	بنك رقيات الأندونيسى و/أو بنك برتانيان الماليزى
	<p>ويقومان أيضا بخدمة العملاء داخل البنك. ويلاحظ أن موظفى تجميع المدخرات لايقومون فقط بالجانب الترويجى ولكن أيضا بتنفيذ اجراءات فتح الحساب والإيداع والسحب، وتسليم الايصالات للعميل، كل ذلك يتم لدى العميل لتسهيل الخدمة للعميل.</p> <p>ب. فى الفرع الرئيسى الذى زرناه، كان اجمالى العمالة ١١، منهم ٤ لتجميع المدخرات <u>طوال الوقت</u>، والباقون هم:</p> <p>- المدير - ٢ إداريين - ٢ للائتمان - ١ لحسابات عملاء القروض - ١ للشئون المالية وحسابات عملاء المدخرات</p>
<p>٩- معظم العاملين بالبنك لا يحبذون الزيارات الشخصية للعملاء لتجميع المدخرات، ويعتبرونها تقلل من شأن الموظف. وحتى فى وحدات مشروع تطوير البنك كثير من مديرى بنوك القرى والفروع يشتكون من ترشيح موظف لتسويق المدخرات قائلين أنه ليس هناك أى مراقبة على ما يقضى وقته فى عمله طوال اليوم خارج البنك.</p>	<p>٩- الزيارات الشخصية هي ذاتها أسلوب تجميع المدخرات فى كل من بنك رقيات وبنك برتانيان. وكان تطور الأرصدة كالاتى:</p> <p>أ. فى رقيات: بدأوا نشاط تجميع المدخرات فى ١٩٨٧، وبالنسبة لبنوك القرى وحدها تطور الرصيد من ٢٨٧ بليون روبية فى ١٩٨٧ إلى ٦,٠١٥ بليون روبية فى ١٩٩٥.</p> <p>ب. فى برتانيان: كانت مدخرات العملاء لاتذكر حتى ١٩٩٠ لأن الاعتماد كان على منح من الحكومة كمصدر للتمويل ثم تخلت الحكومة عن ذلك وأخطرت البنك بالاعتماد الذاتى على مدخرات العملاء. فبدأوا حملة قوية منذ ١٩٩١ فقط، وتبلغ مدخرات العملاء حاليا ٤ بليون رنجت أى حوالى ٦ بليون جم.</p> <p>وشعارهم هو: "بنك برتانيان على عتبة بابك"، ويذهب مسئولى تجميع المدخرات إلى العملاء حيثما يكونوا، ويعتبرون أن هذا هو أنسب أسلوب للمناطق الريفية.</p>

بنك رقيات الأندونيسي و/أو بنك برتانيان الماليزي	بنك التنمية والائتمان الزراعي
<p>٥- في بنك رقيات معظم السداد على أقساط شهرية، وهذا لا يقتصر على القروض القصيرة . ونوصى بنك التنمية والائتمان الزراعي بذلك أينما تسمح تتبؤات التدفقات النقدية للعميل، وذلك لحسن متابعة سير الحساب وللتعرف على أى مشاكل في مرحلة مبكرة.</p>	<p>٥- في معظم الأحوال لا تكون أقساط القروض شهرية. وأما كثير منها أقساط سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية.</p>
<p>٦- في بنك برتانيان هناك بدل يتم صرفه مقابل العمل في بنوك القرى، بسبب سوء ظروف العمل وقلة الأمان في القرى.</p>	<p>٦- معظم العاملين بالبنك يحاولون تفادي العمل ببنوك القرى لسوء الظروف وزيادة عبء العمل.</p>
<p>٧- العبرة ليست بعدد الفيش ولكن بعدد القيود التي تتم خلال فترة زمنية معينة ولتكن ٦ شهور. فهذا هو ما يعكس عبء العمل لكتبة الفيش. مثال ذلك، قمنا بزيارة بنك قرية في رقيات لديه عدد ٨٤٢١ عميل مدخرات بإجمالي مدخرات يعادل ٤,٧ مليون جم، وعدد ٩٣٣ عميل قروض بإجمالي قروض يعادل ١,٦ مليون جم، وعدد العمالة بالبنك بالكامل ستة أشخاص منهم المدير.</p>	<p>٧- كثير من مديري بنوك القرى يعتبر أن لديهم نقص في العمالة لأن عدد فيش العملاء كبير ويحتاج لعدد كبير من كتبة الفيش.</p>
<p>٨- في بنك رقيات: مسئول الائتمان يخصص ٣٥٪ من وقته لتجميع المدخرات، والباقي لتسويق القروض واجراء التحليل الائتماني. في بنك برتانيان: التركيز كبير على تجميع المدخرات كالاتي: أ. في الفروع "تحت الرئيسية" وهي مستوى أقل من الفرع الرئيسي وأعلى من بنك القرية، ليس هناك إقراض إلا لأصحاب المرتبات وبعده أقصى ١٠ آلاف رنجت بما يعادل ١٥ ألف جم فقط. وعليه فرغم أن العمالة في هذه الفروع عددها خمسة فقط، يخرج منهم ٣ لتجميع المدخرات، ولايظل بالفرع سوى اثنان هم المدير والصراف،</p>	<p>٨- لا توجد وظيفة لتجميع المدخرات على هيكل البنك.</p>

بنك رقيات الأندونيسى و/أو بنك برتانيان الماليزى	بنك التنمية والائتمان الزراعى
<p>١- فى بنوك القرى فى بنك رقيات، حيث تصل التكلفة الإدارية إلى ١٠٪ نتيجة لصغر حجم القروض، يكون سعر الفائدة ٢٪ شهريا محتسبة على أصل مبلغ القرض وليس على الرصيد المتبقى وهذا يرفع سعر الفائدة إلى حوالى ٣٢٪ سنويا وليس ٢٤٪. أما فى الفروع، حيث تقل التكلفة الإدارية، يتراوح سعر الفائدة على القروض من ١٨ إلى ٢٥٪.</p>	<p>١- أسعار الفائدة على القروض تنطبق كما هى على جميع مستويات البنك، بغض النظر عن اختلاف التكلفة الإدارية من مستوى لآخر.</p>
<p>٢- البنك له حرية تحديد سعر الفائدة، (فيما عدا القروض الموجهة من الحكومة ويكون مصدرها تمويل رخيص من الحكومة والبنك المركزى، وهذه القروض الموجهة لاتمنح فى بنوك القرى).</p>	<p>٢- أسعار الفائدة على القروض تتأثر بقرارات خارج البنك</p>
<p>٣- حيث أن البنك له حرية تحديد أسعار الفائدة على مستوى يسمح بتغطية جميع التكاليف والمخاطرة وهامش الربح، يستطيع البنك أن يحفز العملاء على السداد فى الميعاد بمنح نسبة نصف فى المائه شهريا ترد للعميل الذى يكون سداده منتظما. ويتم ذلك كل ستة أشهر حيث يرد للعميل على كل شهر نصف فى المائه إذا كان السدد منتظما لستة شهور متتالية. وعليه يكون سعر الفائدة ١,٥٪ شهريا بدلا من ٢٪ شهريا، محتسبة على أصل القرض.</p>	<p>٣- تدفع غرامة تأخير ١٪ بالنسبة لسداد القروض</p>
<p>٤- تم تحرير الائتمان فى بنك رقيات (وليس فى بنك برتانيان) منذ ١٩٨٤ بتقديم برنامج الائتمان الريفى العام "كيوبدس" فى بنوك القرى، الذى لا يستهدف أى مجالات محددة. وقد تطورت أرصدة القروض فى هذا البرنامج من ١١١ بليون روبية عام ١٩٨٤ إلى ٣١٩١ بليون روبية عام ١٩٩٥. ونسبة التحصيل حوالى ٩٨٪. وكما ذكرنا ليس فى بنوك القرى قروض موجهة أو أسعار فائدة مدعمة.</p>	<p>٤- البنك حاليا فى مرحلة انتقالية، يبدأ فى توسيع مجال الائتمان بحيث يشمل جميع أنواع الأنشطة الريفية وليس المتعلقة بالزراعة فقط.</p>

الى: السيد /بيل افريل
من: نيفين العرابي
التاريخ: ١٩٩٦/٤/٢١
الموضوع: بنك رقيات الاندونيسى وبنك برتانيا المالىزى

بالإشارة الى تقرير الزيارة المقدم لسيادتكم بتاريخ ١٨/٤/١٩٩٦ ، مرفق طيه كطلبكم جدول يبين اهم الجوانب التى يتناولها البنكان المذكوران بنجاح، والتى نوصى بنك التنمية والائتمان الزراعى بتبنيها حيث يكون ممكنا.

كما اود ان انقل الى السادة اعضاء الادارة العليا ببنك التنمية والائتمان الزراعى اهتمام مسئولى بنك برتانيا المالىزى بزيارة بنك التنمية والائتمان الزراعى ورغبتهم فى عمل خطاب نوايا للتبادل الثقافى بين البنكين.

وشكرا وتفضلوا بقبول وافر الاحترام.

نيفين العرابي