

بسم الله الرحمن الرحيم



مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية  
**Savings & Social Development Bank**



خطة المصرف  
الخمسية  
(2012-2016م)



أولاً : الرؤية والرسالة :

أ/ الرؤية **Vision** :

المؤسسة المصرفية الأولى في السودان في تقديم خدمات التمويل الأصغر وحفز ثقافة الإدخار .

ب/ الرسالة **Mission** :

تقديم خدمات مالية متنوعة لصغار المنتجين في الريف والحضر السوداني بجودة وكفاءة عالية لتخفيف حدة الفقر والبطالة ، وتحقيق الإستدامة المالية .

**ثانياً : الأهداف الإستراتيجية:**

1. التوسع في قطاع التمويل الأصغر والصغير بتطبيق أسس ومعايير أفضل الممارسات للمساهمة في

تخفيف حدة الفقر .

2. حفز المدخرات وجعلها ثقافة مجتمعية رائجة خاصة وسط زبائن التمويل الأصغر والصغير .

3. حشد الموارد المالية وإستغلالها بفاعلية لتعظيم العوائد المالية والإجتماعية.

4. الإستغلال الأمثل للموارد البشرية بتفعيل سبل التقنية والإتصال المتاحة.

**تمهيد**

تؤثر كثير من المعطيات والمتغيرات والتقلبات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية الداخلية و

الخارجية إيجاباً وسلباً علي مجمل أداء المصرف ولعلنا نذكر أهم تلك المؤثرات :

### 1. المؤثرات الخارجية :

(أ) تأتي في طليعتها الأزمة المالية العالمية التي مازالت أثارها الإقتصادية تضرب كثيراً من الدول في شتى أنحاء العالم .

(ب) المتغيرات السياسية الإقليمية وما يتوقع أن يتبعها من تحولات إقتصادية إقليمية ودولية.

(ج) بروز التمويل الأصغر ودوره في كثير من الدول كأهم آلية لتخفيف حدة الفقر ومحاربة البطالة والمساهمة في الناتج الإقتصادي .

(د) المقاطعة الإقتصادية الأمريكية علي السودان وتأثيرها علي العلاقات التجارية الدولية والإقتصاد المحلي.

### 2. المؤثرات الداخلية :

(أ) يشكل إنفصال الجنوب عن الشمال أهم متغير سيفرز الكثير من الآثار الإقتصادية والإجتماعية

(ب) الخطة الإسعافية الثلاثية التي إنتهجتها الدولة لمواجهة آثار الإنفصال وما يتمخض عنها من إجراءات خاصة التركيز على دعم الزراعة وتنمية الثروة الحيوانية والسمكية والمعادن (الذهب) لتعويض الفاقد من صادر البترول .

(ج) إتجاه الدولة وإهتمامها بتخفيف حدة الفقر ومحاربة البطالة وسط الشرائح الضعيفة في المجتمع وذلك بإنتهاج حزمة من السياسات والإجراءات في طليعتها أن يكون التمويل الأصغر أحد تلك الآليات .

(د) تشجيع بنك السودان المركزي للمصارف والبنوك المحلية لتلعب دوراً أكثر فاعلية في نشر التمويل الأصغر وتعميمه بالسعي لتطوير قواعد العمل فيه وأساليبه لتتلاءم مع حاجة المجتمع لذلك .

هـ) سعي البنك المركزي لجعل مصرف الإدخار أحد أهم قلاع التمويل الأصغر .

وفي خضم تلك المتغيرات والتحولات الإقتصادية الجارية والمتوقعة لابد من وضع إستراتيجية

متوسطة المدى (لخمس سنوات) تتسم بقدر كبير من المرونة وتحقق الإستدامة المالية للمصرف.

## مقدمة

تأتي خطة المصرف الخمسية (2012 - 2016) لتعبر عن إلتزام المصرف بالمحافظة علي الدور

الريادي المرتجى في التمويل الأصغر ولموقعه المتميز في خارطة العمل المصرفي ، حيث يعتبر المصرف

أحد أهم آليات الدولة التي تعمل علي تخفيف حدة الفقر وزيادة النمو الأقتصادي .

ترتكز الخطة علي عمود فقري رئيسي هو إتجاه المالكين إلي التحول التدريجي في بنية وهيكلة المصرف ليلعب دوراً أكثر فاعلية في صناعة التمويل الأصغر في السودان والذي يتوقع أن تكون بدايته مع إشراقات العام 2012م الذي يتوافق مع بداية الخطة الخمسية هذه، ويأتي ذلك نتاجاً للدراسات التي كلف بها البنك المركزي جهات إستشارية (شركة يونيكونز) لتقييم ووضع خطة لإعادة الهيكلة على الرغم من أن متوسط معدلات النمو العامة بالمصرف في نشاطاته المختلفة الواردة في الجدول (5) ، ومعدلات النمو التي وردت في خطة لجنة الخبراء ( 2012- 2016 ) التي كونها مجلس إدارة المصرف كانت متقاربة في نسبها ، إلا أن الخطة الخمسية قد إعتمدت موازنة العام 2012م كسنة أساس للخطة الخمسية والتي فاقت معدلاتها المعدلات التي كان يحققها المصرف سابقاً .

ويتكون الاطار العام للخطة كالاتي :

**أولاً : المرجعيات .**

**ثانياً : محاور الخطة : وتشتمل علي الآتي :**

1. محور الموارد: ويشمل إستقطاب الموارد المالية وإستخداماتها والموارد البشرية .
2. محور الموازنة التشغيلية .
3. محور الموازنة الرأسمالية أو الإنشائية .
4. محور جذب المدخرات .
5. محور تطوير قطاع التمويل الأصغر .

وسنفضل ذلك في الصفحات القادمة

**أولاً : المرجعيات :**

إعتمدت الخطة علي المرجعيات التالية :

1. التقرير التقييمي لأداء المصرف للفترة من 2007-2010 المعد بواسطة شركة يونيكونز للإستشارات

المحدودة .

2. الخطة التشغيلية لتطوير قطاع التمويل الأصغر للأعوام 2012- 2016 والمعدة بواسطة شركة

يونيكونز للإستشارات المحدودة .

3. تقرير لجنة مراجعة الخطة التشغيلية لتطوير قطاع التمويل الأصغر للأعوام 2012- 2016 والمعدة

بواسطة شركة يونيكونز للإستشارات المحدودة .

4. البرنامج الثلاثي الإسعافي للدولة 2012- 2014 .

5. سياسات بنك السودان المركزي للعام 2012م .

6. قرارات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية للأعوام 2011 -2012 م .

7. موازنة المصرف للعام 2012م كسنة أساس للخطة الخمسية .

8. تحليل أداء المصرف للأعوام 2008 - 2011م كما موضح فى الجدول رقم(1) ادناه:

### جدول رقم(1)

### متوسط نسب النمو لنشاط المصرف للأعوام ( 2008- 2011م )

البيان	2008	2009	نسبة النمو %	2010	نسبة النمو %	2011	نسبة النمو %	متوسط نسب النمو
--------	------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	-----------------

22	52	794354	0	521182	13	522848	462226	إجمالي الموجودات
25	62	546495	7	338124	8	316202	294112	الودائع (محلى + اجنبى)
20	60	93.7	0	58.7	0	58.7	58.7	رأس المال
32	53	497714	24	324319	18	262001	222682	محفظة التمويل
17	27	69450	6	54861	19	51733	43340	الإيرادات
21	19	55393	16	46390	26	39994	31649	المصروفات
13	66	14057	-28	8471	0	11739	11691	الأرباح
8	12	929	3	833	10	806	735	القوى العاملة
2	-	1.7	-	2.1	-	2.1	2.4	تقييم المصرف

ثانياً : محاور الخطة :-

1/2 محور الموارد :

تتكون موارد مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية من راس المال والاحتياطيات والودائع من الجمهور من القطاع العام والخاص والهوامش بالاضافة الى الموارد الخارجية التي تاتي من جهات خارجية مختلفة لتوظف في نشاط التمويل الاصغر والصغير .

ونجد أن هنالك الكثير من نقاط القوة تساهم في زيادة موارد المصرف تتمثل في الاتي :

1. الخبرة التراكمية للمصرف في تنفيذ التمويل بنافذين ، نافذة التمويل الأصغر والصغير ونافذة التمويل التجاري والتي ستمهد للمصرف العمل وفق هيكل مزدوج يعمل على تطوير التمويل التجاري وتمويل المشاريع الصغيرة .

2. تنوع الأنشطة المصرفية التي يقدمها المصرف و التي تشمل الخدمات المصرفية وخدمات التمويل في مختلف القطاعات الاقتصادية بالاضافة الى خدمات التمويل الاصغر والصغير بما فيها جمع المدخرات الصغيرة .

3. التطور المستمر في التقنية المصرفية.

4. التدريب المستمر لرفع قدرات العاملين .

5. اكثر من 90% من عملاء المصرف هم زبائن التمويل الاصغر والصغير .

6. وجود مرشد عمل لكل محاور العمل داخل المصرف .

وبناءً على نقاط القوة الواردة أعلاه والتي من المتوقع أن تدر على المصرف سلة من الموارد

المختلفة (جدول رقم 5) يمكن تحديد الاهداف الاستراتيجية التالية لتوظيف الموارد واستخدامها :-

1. تعزيز موقع المصرف ليحتل الصدارة في سوق التمويل الاصغر والصغير في السودان عن طريق

عرض محفظة تمويلية يطبق فيها افضل الممارسات في التمويل الاصغر والصغير .

2. تحقيق محفظة تمويل تراكمي للمشروعات الصغيرة في حدود 200,000 زبون تمويل أصغر وصغير

بنهاية العام 2016م .



3. المحافظة علي سلامة المركز المالي للمصرف وتحقيق إستراتيجته كمؤسسة مصرفية تعتمد على مواردها الذاتية.

4. الدخول الى الاسواق الحضرية والريفية واستهداف القطاعات المنتجة .

5. توجيه 80% من محفظة التمويل نحو التمويل الاصغر والصغير والمتناهي الصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعي .

6. توجيه 20% من محفظة التمويل نحو التمويل التجارى للمحافظة على العملاء المميزين لتوفير موارد للتمويل الأصغر والصغير ولدعم الأرباح وتحقيق الإستراتيجية.

**ويمكن تقسيم الموارد الى نوعين :**

أ) موارد مالية .

ب) موارد بشرية

**1/2/أ محور الموارد المالية**

**1/2/أ الموارد المالية**

**1/ حقوق الملكية :**

أ/ رأس المال : على الرغم من أن معدلات نمو رأس المال خلال الخمس سنوات السابقة 2007 - 2011م لم تلبى طموحات الخطط التقديرية لتلك الأعوام حيث لم يشهد زيادة الا فى نهاية العام 2011م بنسبة نمو قدرها 60% (35 مليون جنيه) ، للمحافظة على نسب كفاية رأس المال المطلوب وتوفير موارد للموازنات الإنشائية ولتقوية المركز المالي للمصرف فإن الخطة تهدف الى أن يكون رأس المال بنهاية العام 2012م 120 مليون جنيه ، على أن يصل الى 400 مليون جنيه بنهاية العام 2016م (أى بنسبة نمو سنوى 35% تقريباً).

ب/ الإحتياطيات : تم تقديرها من الأرباح المحققة بمعدل زيادة سنوية على التوالى لسنين الخطة على النحو

التالى : 10% ، 20% ، 30% ، 40% ، 50%

الجدول رقم (2) يبين حقوق الملكية فى الخمسة سنوات :

### جدول رقم (2)

#### حقوق الملكية خلال الأعوام 2012 – 2016م

(المبالغ بملايين الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	العام
400	295	218	162	120	رأس المال
154.6	93.7	56.7	34.7	23.3	الإحتياطيات
554.6	388.7	274.7	196.7	143.3	الإجمالى

### 2/ الودائع :

لتقدير الودائع للأعوام 2012 – 2016م كان لابد من التعرف على الآتى :-

أ/ الودائع طرف الجهاز المصرفى :

الجدول رقم (3) أدناه يوضح متوسط نمو الودائع فى الجهاز المصرفى خلال الفترة 2008 – 2011م .

### جدول رقم (3أ)

#### الودائع طرف الجهاز المصرفى

(المبالغ بملايين الجنيهات)

معدل نمو الودائع	الودائع تحت الطلب	التاريخ
---	6862	2008
% 17	8040	2009
% 22	9795	2010م
% 17	11484	يونيو /2011م

(المصدر نشرة بنك السودان المركزى فى يونيو 2011م)

### جدول (3ب)

#### تمثيل وداائع المصرف لودائع الجهاز المصرفى للعوام (2008-2010م)

بملايين الجنيهات

التاريخ	ودائع المصرف	معدل النمو %	ودائع الجهاز المصرفي	معدل النمو %	نسبة التمثيل %
2008	294	0	6862	0	4.28%
2009	316	7%	8040	17%	4%
2010م	338	7%	9795	22	3.5%
إجمالي	948		24697		3.8%

ب/ الكتلة النقدية خارج الجهاز المصرفي :

الجدول رقم (4) أدناه يوضح الكتلة النقدية خارج الجهاز المصرفي .

#### جدول رقم (4)

#### الكتلة النقدية خارج الجهاز المصرفي

(المبالغ بملايين الجنيهات)

جملة النقدية		النقدية تحت الطلب	النقدية المحلية	النقدية بالعملة الحرة	التاريخ
خارج الجهاز المصرفي	داخل الجهاز المصرفي				
6774	16157	6862	6355	2940	ديسمبر 2008م
8066	20247	8040	8797	3410	ديسمبر / 2009م
10078	25317	9795	10588	4934	ديسمبر / 2010م
10511	28500	11484	11449	5567	يونيو / 2011م

(المصدر نشرة بنك السودان المركزي في يونيو 2011م)

ومن خلال الجدول رقم (1) ، والجدول رقم (3) ، والجدول رقم (4) فقد إعتمدت الخطة معدلات

النمو التالية للودائع :-

1/ الودائع الإيداعية بنسبة نمو 30% .

2/ الودائع الجارية بنسبة نمو 30% .

ونتيجة لما ذكر أعلاه فإن النمو في الودائع في الخمسة سنوات القادمة يصبح وفقاً للجدول رقم (5)

#### جدول رقم (5)

الموضح أدناه:

## مقترح الودائع للاعوام 2012 - 2016م

(المبالغ بملايين الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	العام
1477	1136	874	672	517	الودائع الجارية
549	423	325	250	192	الودائع الإدخارية
72	55	43	33	25	الودائع الإستثمارية
2098	1614	1242	955	734	الإجمالي

3/ موارد خارجية من مصادر أخرى :وهي تلك الموارد المستقطبة من جهات خارجية ( بنك السودان

وغيره ) والموجهة للتمويل الأصغر والصغير .

ورغم أهمية تنامي هذه الموارد لتوسيع مظلة التمويل الأصغر وزيادة عدد المستفيدين إلا أنه ليس

بالضرورة أن تكون نسبة النمو بالزيادة من عام لآخر وذلك للأسباب التالية :

1. تكلفة التمويل من الموارد الخارجية عالية نسبياً.

2. قلة نصيب المصرف من الأرباح مقارنة بالعائد من الموارد الذاتية .

الجدول رقم (6) يبين استقطاب موارد خارجية من مصادر أخرى في الخمس سنوات على النحوالتالى

:

### جدول رقم (6)

#### موارد من مصادر خارجية

(المبالغ بملايين الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	العام
150	140	120	90	50	الموارد الخارجية

4/ إجمالي الموارد :-

يصبح إجمالي الموارد المتوقع إستقطابها وفقاً لما ذكر أعلاه في الجدول رقم (7) كما يلي :

### جدول رقم (7)

## اجمالي الموارد المستقطبة للأعوام 2012 – 2016م

(المبالغ بملايين الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	العام
2098	1614	1242	955	734	الودائع بجميع أنواعها
150	140	120	90	50	الموارد الخارجية
2248	1754	1362	1045	784	إجمالي

### ب/1/2 الإستخدامات والتوظيف:

لتحقيق الأهداف التشغيلية للتوسع في التمويل الأصغر والصغير تصاعدياً من عام لآخر لابد من

توفر الوسائل التالية :-

#### أ/ التمويل الأصغر :

1. إنشاء نوافذ لتنفيذ التمويل الاصغر والصغير داخل الفروع المزودة وإنشاء فروع متخصصة وتواكيل ووحدات.
2. تعيين وتحويل موظفين لضباط ائتمان بعدد لا يقل عن 600 ضابط ائتمان بنهاية العام 2016م .
3. تفعيل دور ضباط الائتمان كمسئول مباشر في تنفيذ ومتابعة عمليات التمويل الأصغر والصغير .
4. التدرج بتطبيق معايير افضل الممارسات في تنفيذ عمليات التمويل الاصغر والصغير بحلول العام 2016م.
5. الا تتجاوز نسبة المحفظة في خطر في مستوى ادنى من 3%.
6. التطوير المستمر في تقنيات ومنتجات التمويل الأصغر والصغير.

#### ب/ التمويل التجارى :

1. إستقطاب عملاء ممتازين والدخول معهم في عمليات تجارية ناجحة.
2. المساهمة مع المصارف الأخرى في محافظ إستثمارية ذات جدوى .
3. الإستثمار في الأوراق المالية المختلفة.
4. رفع قدرات العاملين في التمويل غير المباشر والعمليات الخارجية

تتكون محافظة التمويل (الإستخدامات) من الآتى :

أ) 65% من الودائع

ب) استغلال الموارد الخارجية من مصادر اخرى بنسبة 100 %.

مما ذكر أعلاه وبالرجوع للجدول رقم (7) تصيح إجمالي الموارد القابلة للتوظيف وفقاً للجدول رقم (8) كالأتي

:

### جدول رقم (8)

#### الموارد المتاحة للتوظيف خلال الأعوام 2012 – 2016م

(المبالغ بملايين الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	العام
1514	1189	927	711	527	الموارد المتاحة للتوظيف

#### 1/2 ج الموارد البشرية :-

بما أن المصرف يتجه نحو التوسع المضطرد فى مظلة التمويل الأصغر والصغير مما

يستدعى إعادة هيكلته لمقابلة ذلك التوسع فإن الهياكل المقترحة كالاتى :

#### 1. الهيكل العام للمصرف (نموذج 1) :

وفيه تم إستحداث وظيفة جديدة بمسمى نائب مدير عام للتمويل الأصغر على أن تتبع له

إدارتين . ونائب مدير عام للإستثمار التجارى والخدمات وتتبع له القطاعات و 6 إدارات ، على

أن تتبع للمدير العام الإدارات الفنية والمساندة .

#### 2. هيكل الفرع المزدوج (نافدتين) (نموذج 2):

يمارس فيه التمويل من خلال نافذتين (نافذة تمويل أصغر وصغير ، نافذة تجارية )  
وحدات خارجية تتبع للفرع . ويكون حجم النافذة الخاصة بالتمويل الأصغر والصغير حسب حجم  
الطلب على التمويل الأصغر فى المنطقة المعنية ، كما يمارس المصرف كل العمليات المصرفية  
التجارية بالنافذة التجارية من خلال عملاء منتقيين

### 3. فرع للتمويل الأصغر (نموذج 3):

وهو فرع متخصص فى مجال التمويل الأصغر ومنتاهى الصغر ويقبل ودائع الإدخار  
وتتركز هذه الفروع فى المدن ذات الكثافة السكانية الكبيرة مثل الخرطوم وودمدنى ، وتكون فروع  
نموذجية لتدريب ضباط الإئتمان.

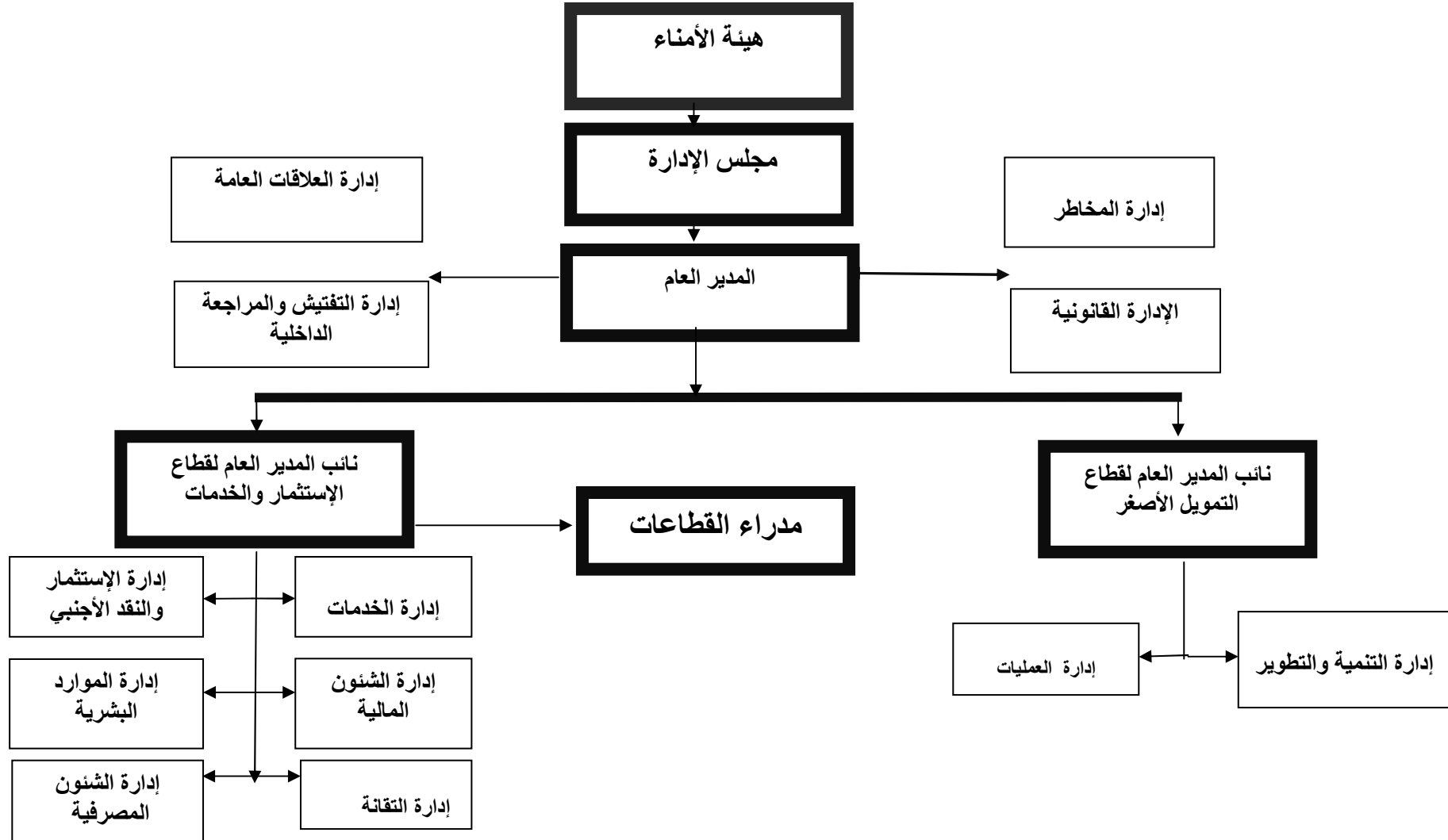
### 4. التواكيل :

تتبع للفروع المزدوجة، حيث يقوم التوكيل بالنشاط المصرفى والتمويل الأصغر ومنتاهى  
الصغر فى المواقع النشطة إقتصادياً والقريبة من أحد الفروع ، ويحدد الفرع حجم القوى العاملة فى  
التوكيل ، ويتم تقفيل حسابات التوكيل فى الفرع التابع له .

### 5. وحدات التمويل الأصغر (نموذج4):

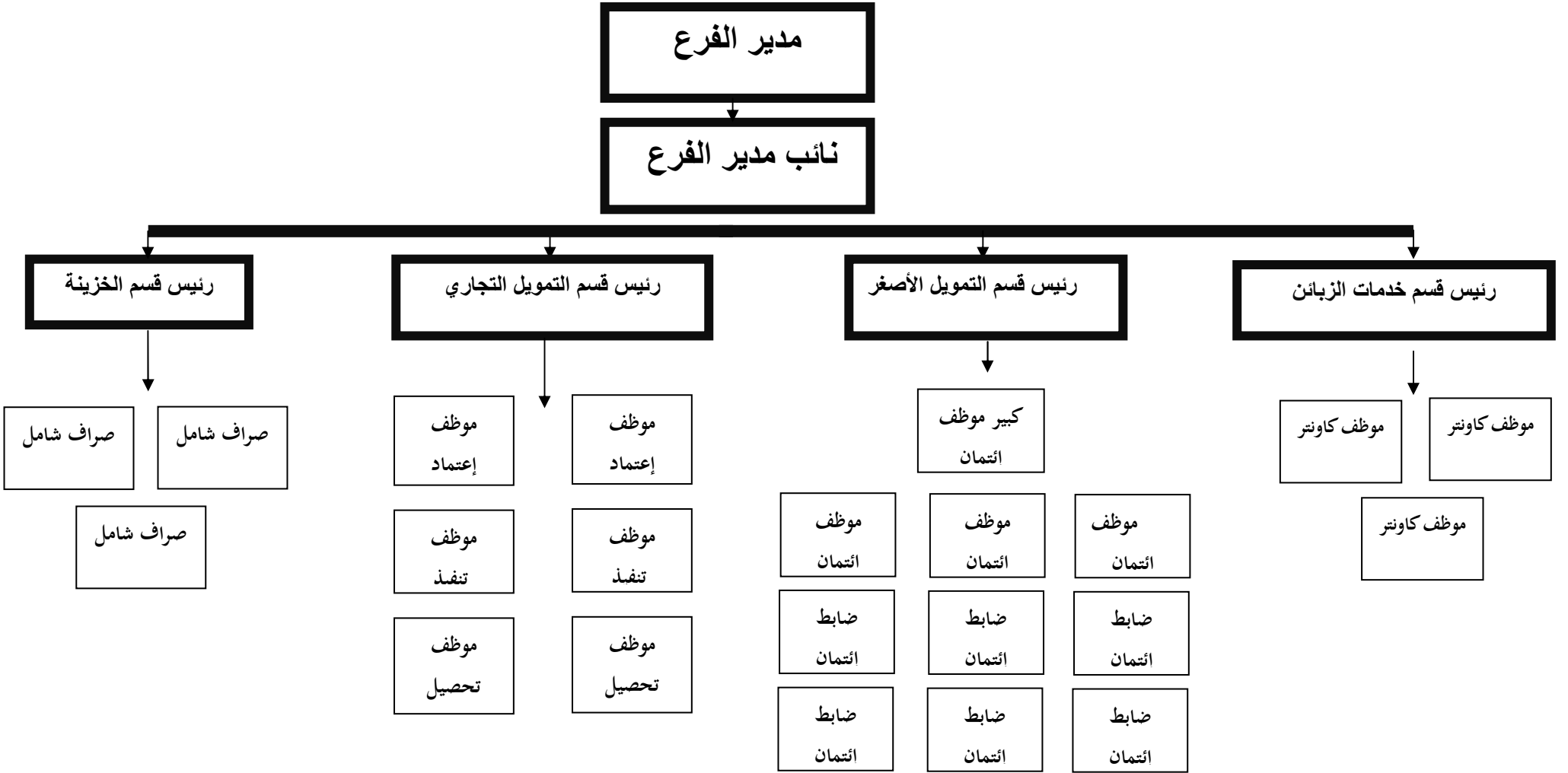
تتبع للفروع وتقوم بتنفيذ التمويل الأصغر ومنتاهى الصغر وجذب المدخرات على أن تأتى  
مواردها من الفرع الذى تتبع له ، ويتم توزيع الوحدات فى داخل الأسواق والأحياء الشعبية ذات  
الكثافة السكانية لتوسيع دائرة إنتشار المصرف ، لايزيد عدد موظفى الوحدة فى حدها الأقصى عن  
(8) موظفين وإذا زاد حجم العمل تقسم إلى وحدتين.

نموذج 1  
الهيكل التنظيمي المقترح لمصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية

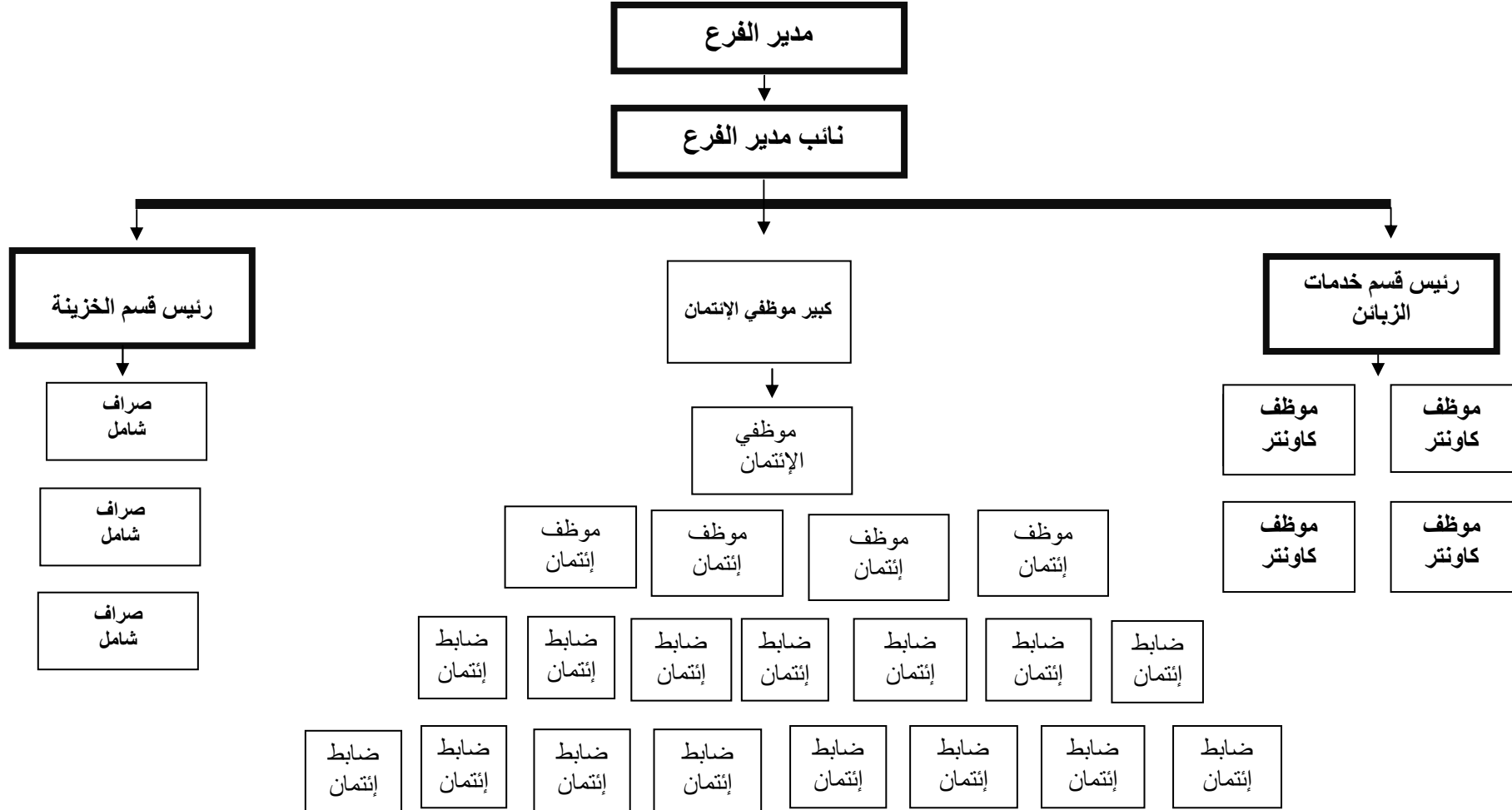




## نموذج 2 هيكل الفرع المزدوج

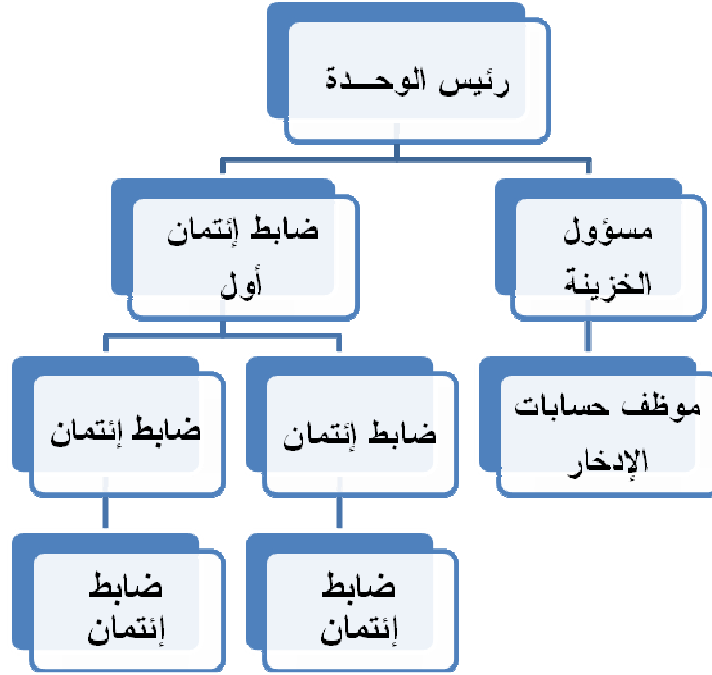


**(نموذج 3)**  
**هيكل فرع التمويل الاصغر**



## نموذج 4

### الهيكل على مستوى الوحدات



## 2/2 محور الموازنة التشغيلية :-

تتكون من بندى الإيرادات والمصروفات

### 1/2/2 / الإيرادات :

أ. حساب إيرادات التمويل (الأصغر والتجاري) علي أساس هامش ربح 15%.

ب. توقع زيادة إيرادات النقد الأجنبي بنسب نمو 20 للعام 2013 ، و 36% للعام 2014 ، ونسبة 30% للأعوام 2015 و 2016 .

ج. توقع زيادة إيرادات الخدمات المصرفية بنسبة نمو قدرها 20% للعام 2013 ، ونسبة نمو قدرها 30% لبقية الثلاثة أعوام الأخرى .

عليه يصبح إجمالي الإيرادات وفقاً للجدول رقم (9) أدناه :

### جدول رقم (9)

#### أجمال الإيرادات المتوقعة خلال الأعوام 2012 – 2016م

(المبالغ بملايين الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	البند
227	178	139	107	79.1	إيرادات التمويل والإستثمار
3	2.5	0.8	0.7	0.6	إيرادات المساهمات الرأسمالية
20.8	17.3	14.4	12	10	إيرادات النقد الأجنبي
44	33.8	26	20	16.4	إيرادات الخدمات المصرفية
8	6	3.6	3	2.5	الإيرادات الأخرى
310	241.8	185.8	142.7	108.6	الإجمالي

### 2/2/2 المصروفات :

بالرجوع للجدول رقم (1) يتضح أن متوسط نمو المصروفات خلال الفترة من 2008 - 2011 حوالي 21% إلا أن المتغيرات في الإقتصاد السودانى والبرنامج الإسعافى وارتفاع معدل التضخم وارتفاع الأسعار فى الثلاث اعوام الأولى تؤثر سلباً على المصروفات . ونتوقع تحسن الموقف الإقتصادى واستقرار فى الأسعار خلال العامين 2015 و 2016 وفقاً للجدول رقم (10) أدناه :

- (i) زيادة المرتبات بنسبة 25% .
- (ii) زيادة المصروفات الإدارية بنسبة 40% و 28% للعام 2014م و 18% للعام 2015م و 20% للعام 2016م.
- (iii) زيادة المخصصات بنسبة 20% .

### جدول رقم (10)

#### إجمالى المصروفات خلال الأعوام 2012 - 2016م

(المبالغ بملايين الجنيهات)

البند	2012	2013	2014	2015	2016
المرتبات	37.4	46.7	58	72	91
المصروفات الإدارية والعمومية	19	26.6	34	40	48
المخصصات	8.7	10	12	14	16
الإجمالى	65.1	83.3	104	126	155

#### 3/2/2 صافي الدخل ومعدل التكلفة :

من خلال الموازنة بين الإيرادات والمصروفات فإن صافى الدخل ومعدل التكلفة للخمس أعوام يصبح

كم في الجدول رقم (11) أدناه :-

### جدول رقم (11)

## صافي الدخل ومعدل التكلفة خلال الأعوام 2012 – 2016م

(المبالغ بالآلاف الجنيهات)

2016	2015	2014	2013	2012	العام
310	241.7	185.8	142.7	108.6	الإيرادات
155	126	104	83.3	65.1	المصروفات
155	115.8	81.8	59.4	43.5	صافي الربح
%50	%52	%55.9	%58	%60	التكلفة

3/2 محور الإنتشار والموازنة الإنشائية :

أ/3/2 الموقف الحالي لإنتشار المصرف :

الجدول رقم (12) أدناه يوضح الإنتشار الحالي للمصرف والذي يغطي 15 ولاية عدا ولايتي

وسط وشرق دارفور والتي سوف يتم فتح فرعين فيهما في حاضرتي الولاياتين زالنجي والضعين .

جدول رقم (12)

الإنتشار الجغرافي الحالي للمصرف

الولاية	عدد المحليات بالولاية	عدد المحليات التي يتواجد بها المصرف	عدد المحليات التي لا وجود للمصرف بها	عدد فروع وتواكيل المصرف بالولاية
الشمالية	8	1	7	1
نهر النيل	7	3	4	3
الخرطوم	7	3	4	9
البحر الأحمر	8	1	7	1
كسلا	9	1	8	1
القضارف	12	3	9	4
الجزيرة	7	5	2	10
سنار	7	3	4	3
النيل الأبيض	8	2	4	2
النيل الأزرق	6	1	5	1
شمال كردفان	13	2	11	2
جنوب كردفان	14	2	12	2
شمال دارفور	13	2	11	3
جنوب دارفور	12	1	11	1
غرب دارفور	12	1	11	1
الجملة	143	31	112	44

### ب/3/2 خطة الإنتشار للأعوام 2012 – 2016 م :

تستهدف إستراتيجية المصرف على المدى الطويل أن يغطي الإنتشار محليات السودان للوصول

للمستهدفين عبر الوسائل التقليدية (إنتشار جغرافي) ، إلا أن الهدف المرحلي لخطة الخمسية 2012 -

2016م التواجد في حوالي 50% من هذه المحليات .

ب/1 الإنتشار الجغرافي:-

يتم بالتواجد الفعلي للمصرف عبر مباني ثابتة وعمالة دائمة عبر الآتي :

أ) الفروع .

ب) التواكيل .

ج) الوحدات المصرفية .

الجدول رقم (13) أدناه يوضح خطة الإنتشار الجغرافي خلال الخمس أعوام :

### جدول رقم (13)

#### خطة الإنتشار الجغرافي خلال الأعوام 2012 – 2016م

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	الجملة
الفروع	2	2	2	4	4	14
التواكيل	-	2	2	2	2	8
الوحدات	-	4	4	4	4	16
الجملة	2	8	8	10	10	38

ب/2 الإنتشار بإستخدام التقنية :

شهدت الساحة المصرفية خلال السنوات الاخيرة توسعاً وتطوراً في التقنية المصرفية عن

طريق إنتشار البنوك الإلكترونية ويمكننا الإستفادة من هذه التقنية في إنتشار المصرف للوصول لقطاعات

كبيرة من المجتمع .

### ج/3/2 التكلفة الإنشائية

سوف يتم إستخدام رأس المال لمقابلة إلتزامات الإنتشار عن طريق شراء أصول ومعدات وإنشاءات لعدد

(14) فرعاً و (8) تواكيل و (16) وحدة مستهدفة في الخطه بتكلفة كلية قدرها 38 مليون جنيه خلال

الخمس أعوام ، كما موضح في الجدول رقم (14) أدناه ووفقاً للمعطيات الآتية :-

1/ إعتداد زيادة سنوية في تكلفة المواد بنسبة قدرها 15% للعام .

2/ تكلفة المنشآت كما يلي :



أ) تكلفة الفرع 1084 ألف جنيه في عام الأساس 2012م

ب) تكلفة التوكيل 450 ألف جنيه في عام الأساس 2013م

ج) تكلفة الوحدة 250 ألف جنيه في عام الأساس 2013م

### جدول رقم (14)

#### تكلفة الانتشار الجغرافي للأعوام 2012 – 2016م

(المبالغ بالآلاف الجنيهات)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الفرع	2,168	4,986	5,734	6,594	7,583
التوكيل	-	900	1,035	1,960	1,944
الوحدات	-	1,000	1,150	1,323	1,522
التكلفة الإجمالية للعام	2,168	6,886	7,919	9,877	11,049
التكلفة الكلية			37,899		

#### 4/2 محور جذب ودائع الإدخار :

لقد كان لبنك الإدخار السوداني أساليب متنوعة في جذب الودائع الإدخارية والتي تمثلت في الخزائن الليلية ، العمل المسائي ، الوحدات المتنقلة الحاصلات ، طابع البريد ، شهادات الإدخار ذات القيمة ، دفاتر ميزانية الأسرة و جمعيات الإدخار بجانب منتجات جذب الودائع الحالية والمتمثلة في :

1/ حسابات الإدخار ( التوفير ) .

2/ حسابات الإستثمار المطلقة .

منتجات جذب وداائع الإستثمار الجديدة ، وتتمثل في الآتي :

1/ وداائع إدخار إستثمارية .

2/ وداائع إلكترونية .

أولاً : الودائع الإدخارية الإستثمارية :

يمثل العائد علي الإستثمار ( الأرباح ) أحد أهم عوامل حفز العملاء نحو الإحتفاظ بمدخراتهم طرف الجهاز المصرفي لذلك فإن المنتجات الجديدة تقوم علي ودائع إستثمار مقيدة يتم إستثمارها في أنشطة ذات عائد مجزٍ وسريع يكون للعميل النصيب الأكبر في توزيع الربح وتتمثل المنتجات في الآتي :

### **1/ ودائع إدخار إستثمارية تحت مسمي ( مستقبل طفلك ) :**

المستهدفون بهذا النوع من الودائع الأزواج الحديثين وأولياء الأمور الذين يريدون تأمين مستقبل أبنائهم وتوفير تكاليف الدراسة وغيرها لهم .

### **2/ ودائع إدخار إستثمارية تحت مسمي ( أقتني الأصل الذي تتمناه ) :**

يستهدف هذا النوع وداائع الأفراد والجماعات الذين يهدفون من وراء إدخارهم إلي إقتناء أصول كالسيارات أو المنازل أو غيرها وعند وصول مدخراتهم بأرباحها إلي النسب المحددة لدفع القسط الأول يتم تملك الأصل الذي يرغبه عن طريق التمويل من المصرف ويتم سداد القسط الأول من مدخراته .

### **3/ ودائع إدخار إستثمارية لعملاء التمويل الأصغر :**

يستهدف هذا النوع من الودائع عملاء التمويل الأصغر بالمصرف بحيث يرغبهم في إدخار إستثماري طوعي يحقق لهم عائد طوال فترة سريان سداد التمويل وقد يكون حجم الإدخار بنسبة محده من التمويل الممنوح أو أي مبلغ طوعي يقوم عميل التمويل الأصغر بإدخاره .

### **4/ وديعة الحج التكافلية :**

وهي ودائع إدخار يهدف أصحابها إلي أداء فريضة الحج فيما بينهم بصورة تكافلية ويعمل المصرف علي إستثمارها ومنح المودعين النصيب الأكبر من عائد الإستثمار .

### **5/ الحصالة :**

تهدف إلي تشجيع الإدخار الإستثماري وسط شرائح الطلاب في مستويات التعليم المختلفة وكذلك وسط صبية الحرفيين بالمناطق الصناعية والأسواق .

### **ثانياً : الودائع الإلكترونية :**

بحمد الله وبعد إنطلاق خدمة المحفظة الإلكترونية للمصارف بواسطة بنك السودان وإدارة المحول القومي فقد وافق المصرف علي الإشتراك في هذه الخدمة وسيعمل المصرف علي جذب ودائع الجمهور عن طريق البطاقات الإلكترونية عبر شبكة واسعة من التجار والوكلاء تتماشى مع رغبة الدولة في تحصيل رسوم خدماتها والجمارك عبر الوسائل الإلكترونية .

## حجم الودائع المتوقعة خلال سنوات الخطة :-

تمثل الودائع الإدخارية يمثل 27% من جملة الودائع بالرغم من ان اهم هدف للمصرف هو جذب المدخرات الصغيرة وتوظيفها لذلك يسعى لاتباع اجراءات تحفز تحريك المدخرات من كل قطاعات المجتمع والجامعات وريبات الاسر كافراد او مجموعات وسيعمل المصرف على ربط الادخار بالتمويل، خاصة عند تمويل الجمعيات والمنظمات والمجموعات كما سيسعى لقيام صناديق لإستثمار المدخرات لتعود بالفائدة على المدخرين وذلك بتصميم منتجات لها خصائص جاذبة لزبائن التمويل الأصغر ، والجدول (15) أدناه يوضح تطور زيادة حجم الودائع الإدخارية خلال الأعوام 2012 – 2016 م :

### جدول رقم (15) زيادة حجم الودائع الادخارية

2016	2015	2014	2013	2012	الهدف
549	423	325	250	192	مضاعفة الودائع الادخارية واعتمادها كمورد هام
-	-	منتج وهو الحصالة وسط الطلاب وصبية الحرفيين	5منتجات هي : 1/مستقبل طفلك 2/ أقتنى الأصل 3/ ودائع عملاء التمويل الأصغر 4/ الودائع الاستثمارية 5/ وديعة الحج التكافلية	-	تصميم (5) منتجات إدخارية جديدة

5/2 محور تطوير قطاع التمويل الأصغر :-

يهدف هذا المحور من الخطة الى تمكين المصرف ليلعب دوره الريادى فى تخفيف الفقر  
وكمؤسسة رائدة فى التمويل الأصغر وتقديم الخدمات المالية للفقراء فى الحضر وشبه الحضر والريف والتي  
لا تقتصر فقط على الائتمان بل تشمل الادخار والتأمين وكل المعاملات المالية الخاصة بهم على أن تقدم  
هذه الخدمات بتسعير مناسب يغطى التكلفة ويحقق استدامة واستمرارية تقديم الخدمة لهذه الشريحة.  
وبتحليل الوضع الراهن للتمويل الاصغر يبين أن المصرف يقدم خدماته لعملاء التمويل الاصغر خاصة فى  
الولايات ولكن هناك محدودية فى الانتشار ولا نعنى الانتشار الافقى بل الانتشار الراسى (زيادة وتنوع  
العملاء بالفرع الواحد) .

## 1/ التمويل :

المصرف يقدم خدمات التمويل لحوالى 30000 زبون فى المحفظة القائمة فى نهاية العام 2011م للتمويلات  
الفردية وخدمات الادخار لحوالى 188000 مدخر هذه الارقام جعلت من المصرف اكبر مساهم فى سوق  
التمويل الاصغر مقارنة بالمصارف ومؤسسات التمويل الاصغر العاملة فى البلاد، ولكن هذه المساهمة  
محدودة مقارنة بحجم الطلب على التمويل الاصغر والذى تمت تغطيته بنسبة 3% فقط ( دراسة تطوير  
قطاع التمويل الاصغر - يونيكونز للاستشارات عام 2006م) . سيتم التركيز فى الخطة على بناء قدرات  
الموظفين وضباط الائتمان بحيث يستطيعون اىصال الخدمة الى الاسواق غير المخدومة وذلك بتصميم  
منتجات تحفز العملاء واستحداث نظم واجراءات تمويل تساعد فى تقديم وتوسيع نطاق الخدمة خاصة فى  
الريف وبالتالي يتحقق الانتشار الراسى والافقى .

### جدول رقم (16)

عدد ضباط الائتمان والأسر المنتجة خلال الخمسة سنوات

2016	2015	2014	2013	2012	العام
600	480	360	240	120	عدد ضباط الائتمان
350-250	350-250	350-250	300-250	250-150	انتاجية ضابط الائتمان
200000	160000	120000	80000	40000	عدد الأسر تراكميا

## 2/ إستخدام ضمانات غير تقليدية :

للمصرف تجارب جيدة فى مجال تنويع وتطوير واستحداث ضمانات غير تقليدية مثل ضمان المنظمات وضمن المعاشات وضمن المرتبات وضمن العمد والشيوخ وضمن الاقرار المشفوع باليمين وضمن اموال الضمان المقدمة من بعض الجهات الوقفية والمنظمات العالمية والمحلية ، ويسعى المصرف للتقليل من استخدام الضمانات التقليدية خاصة ضمان الطرف الثالث (شيك ضامن) والذي يمثل 64% من الضمانات المستخدمة فى التمويل الاصغر وسيتم التركيز على وسائل الضغط الاخرى مثل شيكات السداد والكمبيالات مما يقلل من استخدام الضمانات التقليدية الى 20% بنهاية الخطة .

### جدول رقم (17)

#### إستخدام ضمانات غير تقليدية

2016	2015	2014	2013	2012	العام
20	30	40	50	64	تقليل نسبة الضمانات التقليدية
-	-	-	1/إدخال ضمان شيكات السداد 2/ضمن حجز المدخرات فى حدود 25% من مبلغ التمويل 3/ ضمان الوثيقة الشاملة لحماية التمويل الأصغر مع شركات التأمين 4/ أموال الضمان	إدخال ضمان الكمبيالات	إدخال ضمانات اخرى

## 3/ التنسيق مع وسائل التمويل الاصغر :-

الوسيط فى التمويل الأصغر هو طرف ثالث بين المصرف والمستهدفين بالتمويل الأصغر يدخل فى دورة التمويل بغرض المساهمة فى إيصال التمويل وزيادة الإنتشار ويمكن تقسيم الوسائط الى نوعين من حيث التسجيل والإطار القانونى ، النوع الاول يمثل الوسائط المسجلة وفقاً لقانون العمل الطوعى او قانون التعاون او مسجل الجمعيات ولا تكون مسجلة لدى بنك السودان المركزى وتشمل الإتحادات والروابط والجمعيات ومنظمات المجتمع المدنى والمنظمات القاعدية .

النوع الثانى يشمل الشركات ومؤسسات التمويل الأصغر المسجلة لدى بنك السودان المركزى كمؤسسات تمويل أصغر لا تقبل الودائع .

لعب المصرف دوراً كبيراً فى تقديم التمويل الأصغر عبر وسائط النوع الأول محافظة التمويل الأصغر حتى نهاية العام 2011م تحوى حوالى (212) وسيط من النوع الاول ، ونسبة لتطور قطاع التمويل الأصغر فى السودان والترخيص لعدد مقدر من مؤسسات التمويل الأصغر التى لا تقبل الودائع للعمل فى تقديم التمويل الأصغر بعدد من الولايات وذلك جنباً إلى جنب مع فروع المصرف .حتى يكون هناك نوعاً من التكامل بين فروع المصرف وهذه المؤسسات نظراً لأنها تقدم التمويل بإجراءات ميسرة ولكن تنقصها الموارد ، وبالتالي فإن دعمها عن طريق التمويل بالجملة يزيد من الإنتشار ويعطى المصرف الريادة على هذه المؤسسات كمؤسسة مظلية لكل هذه المؤسسات المرخص لها من قبل البنك المركزى.

تهدف هذه الخطة للوصول إلى عدد (17) وسيط من مؤسسات التمويل الأصغر المرخص لها من بنك السودان المركزى وكذلك الوصول الى (350) وسيط من الوسائط الغير مسجلة لدى بنك السودان بنهاية الخطة 2016م .

#### جدول رقم (18) وسائط التمويل الأصغر

2016	2015	2014	2013	2012	العام
17	6	5	4	2	مؤسسات التمويل الأصغر المسجلة لدى بنك السودان
350	325	300	275	250	وسائط التمويل الأصغر المسجلة وفقاً لقوانين اخرى

4/ تنوع صيغ التمويل :-

يستخدم المصرف صيغ المرابحة والسلم والمقاوله حالياً عند منح التمويل الاصغر ومع انها صيغ مناسبة لمعظم الانشطة الا انها قد لا تتناسب مع البعض لذلك لابد من تفعيل الصيغ الاخرى ، الاجارة لغير العربات وصيغة السلم لغير المحاصيل لتوفر نوع من المرونة لكافة أنشطة التمويل الاصغر .

### جدول رقم (19) تنوع صيغ التمويل

2016	2015	2014	2013	2012	العام
45	50	60	75	90	تقليل نسبة التمويل بالمرابحة
		المضاربة	السلم	الإجارة	تفعيل صيغ اخرى

## الخاتمة

لا تمثل هذه الخطة غاية طموح المصرف وإنما الحد الأدنى من الأمنى التى نسعى بجد وإجتهد أن تكبر يوماً بعد يوم وتكبر معها تنفيذ ما تم التخطيط له، ولكى يحدث ذلك لابد من توفر :-

1. الإرادة القوية والفاعلة لبلوغ الغايات من أعلى هرم المصرف مروراً بكل العاملين وإنهاءً بأسفل هرمه دون تمييز .
2. إستشعار حديث الرسول (ص) من أخذ الأجر حاسبه الله بالعمل.
3. السعى المستمر لتتقيد والتطوير الذاتى لما له من أثر ايجابى على الفرد وعلى المجموعة .
4. أهمية عامل الزمن فى انجاز الأعمال والإنضباط الكامل فى ذلك لتحقيق المصادقية مع أنفسنا وعمالئنا .

بسم الله الرحمن الرحيم

( وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ

إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ )

الآية (105) سورة التوبة

صدق الله العظيم

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين