ক্রেডিট ইউনিয়ন নীতিমালা সহায়িকা

৬ষ্ঠ খন্ড

CREDIT UNION POLICY MANUAL

PART-6

কৌশগত পরিকল্পনা নীতিমালা

STRATEGIC PLAN

এসোসিয়েশন অব এশিয়ান কনফেডারেশন অব ক্রেডিট ইউনিয়নস্ (আকু)
দি কো-অপারেটিভ ক্রেডিট ইউনিয়ন লীগ অব বাংলাদেশ লিঃ (কাল্ব)

ভূমিকা

বর্তমান বিশ্বায়নের যুগে অর্থ বাজারের সার্বিক পরিবেশ-পরিস্থিতি অত্যন্ত প্রতিযোগিতাপূর্ণ ও দ্রুত পরিবর্তনশীল। এই অবস্থায় ক্রেডিট ইউনিয়নের ব্যবস্থাপনা, নেতৃত্ব উভয়কে ক্রেডিট ইউনিয়নের শক্তিশালী আর্থিক কাঠামো গঠন এবং প্রতিযোগিতাপূর্ণ প্রোডাক্ট ও সার্ভিস প্রদান অবশ্যই নিশ্চিত করতে হচেছ এবং হবে। এই উদ্দেশ্যে ক্রেডিট ইউনিয়নকে বর্তমান অর্থবাজারের সকল পরিবর্তন, প্রভাবের প্রতি বিশেষভাবে লক্ষ্য রেখে তার সমতুল্য বা ক্ষেত্রভেদে তুলনামূলক বিবেচনায় অধিক আকর্ষণীয় প্রোডাক্ট ও সার্ভিস প্রবর্তনের কার্যকর পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হবে।

এই ম্যডিউল ***"ক্রেডিট ইউনিয়নের কৌশলগত পরিকল্পনা প্রস্তুত/ক্রেডিট ইউনিয়নের মূল সমস্যা নিরসন,"*** যা ক্রেডিট ইউনিয়ন নেতৃবৃন্দ ও ব্যবস্থাপকদের বর্তমান অর্থবাজারের প্রতিযোগিতামূলক অবস্থানে থেকে ক্রেডিট ইউনিয়নের বাস্তব চিত্র অনুধাবন করতে সহায়তা করবে। ক্রেডিট ইউনিয়নের বোর্ড এবং ব্যবস্থাপকদের পেশাগতভাবে স্বল্প দক্ষ পরিকল্পনাবিদের সহায়তায় অথবা বাইরের কোন রকমের সহায়তা ছাড়াই নিজ ক্রেডিট ইউনিয়নের ভবিষ্যৎ উন্নয়নকল্পে কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ণে সহায়তা করবে। একটি ক্রেডিট ইউনিয়নের কৌশলগত পরিকল্পনা হলো উক্ত ক্রেডিট ইউনিয়নের ভবিষ্যৎ বিভিন্ন প্রোডাক্ট ও সার্ভিসের বিশেষত্বপূর্ণ প্রেক্ষাপট, স্থায়িত্ব, আকার-আকৃতি, কার্যক্রমে নতুনত্ব উদ্ভাবনী সৃষ্টির হার এবং সেই ক্রেডিট ইউনিয়নের ব্যবস্থাপনার পারিপার্শ্বিক অবস্থা ও অন্যান্য আর্থিক প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে তুলনামূলক অবস্থানের একটি দলিলায়ন। এই ম্যডিউলে কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নের জন্য খুবই সহজবোধ্য ছক উপস্থাপন করা হয়েছে, যা স্বব্যাখ্যাত। সকল পর্যায়ে অবস্থা বিশ্লেষণপূর্বক উচ্চাভিলাষী সুযোগ-সুবিধা সম্পৃক্ত করার মাধ্যমে ক্রেডিট ইউনিয়নের ***"কৌশলগত পরিকল্পনা"*** প্রণয়ন করতে হবে। এই ম্যডিউল ক্রেডিট ইউনিয়নের "কৌশলগত ব্যবস্থাপনা" নির্ণয়ে ক্রেডিট ইউনিয়ন ব্যবস্থাপনাকে নিম্নরূপ সহায়তা করবে:

* ক্রেডিট ইউনিয়নের ভবিষ্যৎ নির্ধারণে সুনির্দিষ্ট দিক-নির্দেশনা প্রদান করবে এবং সকল বিষয়ে পূর্বাহ্নেই পদক্ষেপ গ্রহণে প্রস্তুত করবে। যেমন- এখন হতে আগামী তিন বছর পর এই ক্রেডিট ইউনিয়নকে আমরা কি রকম দেখতে চাই।
* ক্রেডিট ইউনিয়ন নেতৃবৃন্দ ও ব্যবস্থাপকেরা ক্রেডিট ইউনিয়নের অবস্থান ও কার্যক্রমের অর্ন্তনিহিত গুরুত্ব সম্যকভাবে উপলব্ধি করতে পারবে।
* সদস্যদের প্রয়োজন অনুসারে প্রতিযোগিতামূলক মূল্যে ক্রেডিট ইউনিয়নের প্রোডাক্ট ও সার্ভিসের মাধ্যমে সদস্যদের জন্য সমন্বিত সেবার ক্ষেত্র উদ্ভাবনের জ্ঞান লাভ সম্ভব হবে।
* চলতি আর্থিক বাজারের গতি-প্রকৃতি ও সুবিধার প্রেক্ষাপটে ক্রেডিট ইউনিয়নের প্রোডাক্ট ও সার্ভিস সুষম করতে সনাতনী ধ্যান-ধারণার পরিবর্তনে সহায়তা করবে।
* চলতি অর্থবাজারের সঙ্গে ক্রেডিট ইউনিয়ন কার্যক্রমের তুলনামূলক চিত্র অনুধাবন করার জ্ঞান লাভে সহায়তা করবে।

* ক্রেডিট ইউনিয়ন বোর্ড ও ব্যবস্থাপনাকে “কৌশলগত ভাবনা” বিকাশে সহায়তা করবে। কারণ ক্রেডিট ইউনিয়নের সকল কর্মকান্ড চলতি অর্থবাজারে বা আগামী দিনে কর্ম এলাকার নির্দিষ্ট একটি অংশের জনগণকে লক্ষ্যস্থির করে উচ্চ দক্ষতা সম্পন্ন ও প্রতিযোগিতাপূর্ণ মূল্যে সেবাদান নিশ্চিত করতে হবে।

পরিকল্পনা প্রণয়নের পূর্বে জরুরী জ্ঞাতব্য

পরবর্তী পৃষ্ঠায় “কৌশলগত পরিকল্পনা”র একটি ছক রয়েছে, যা পুঙ্খানুপুঙ্খ অনুসরণ করা প্রয়োজন। নিম্নে কিছু প্রশ্ন সম্ভবত আপনি নিজেও তা মনে মনে ভাবছেন, তার উত্তর সংযোজন করা হলোঃ

১। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের “কৌশলগত পরিকল্পনা” কে প্রণয়ন করবে?

উত্তর হলোঃ * ক্রেডিট ইউনিয়নের বোর্ড অব ডিরেক্টরস এই দায়িত্ব পালন করবে।

* এই উদ্দেশ্যে ক্রেডিট ইউনিয়ন বোর্ড অব ডিরেক্টরস, বোর্ড প্রতিনিধি, উপ-কমিটি সদস্য, ব্যবস্থাপনা সদস্য সমন্বয়ে একটি “কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন কমিটি” গঠন করে ক্রেডিট ইউনিয়নের কিছু সংখ্যক বিশিষ্ট গুরুত্বপূর্ণ সদস্যের মতামত ও সুপারিশ সমন্বয় করবে।

২। “কৌশলগত পরিকল্পনা” প্রণয়ন কার্যক্রম শুরুর পূর্বে অন্যান্য কি কি বিষয়ে কার্যক্রম গ্রহণ প্রয়োজন?

উত্তর হলো ঃ * গবেষণা, সদস্য জরিপ, সদস্যদের সঙ্গে আলোচনা এবং পরিকল্পনা প্রণয়নের জন্য বিভিন্ন পর্যায়ের ব্যয়ের বাজেট প্রণয়ন।

* পরিকল্পনা প্রণয়নের সভা-সমাবেশের দিন-ক্ষণ-সময়কাল “কবে, কখন এবং কোথায়” নির্ধারণ পূর্বক ক্রেডিট ইউনিয়নের চেয়ারম্যান বা কমিটি চেয়ারম্যান বা ব্যবস্থাপক একটি সময়সূচী নির্ধারণ করবেন। পরিকল্পনা প্রণয়নের এই প্রক্রিয়া ৬ মাস সময় নিয়ে ধারাবাহিকভাবে সম্পন্ন করতে হবে।

* ক্রেডিট ইউনিয়নের নিম্নের তথ্যাবলী সংগ্রহ করতে হবেঃ

--- বিভিন্ন আর্থিক প্রতিবেদন;
--- ক্রেডিট ইউনিয়নের বর্তমান কার্যক্রমের অবস্থান;
--- সদস্যদের উল্লেখযোগ্য চাহিদা ও প্রত্যাশার বিবরণ ;
--- প্রোডাক্ট ও সার্ভিসের উল্লেখযোগ্য অবস্থান;

* বাইরের পরিবেশ-পরিস্থিতি মূল্যায়ন, যার মধ্যে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের অবস্থান বিশ্লেষণ, স্থানীয় জনগোষ্ঠীর আর্থিক সামর্থ্য এবং কর্ম এলাকার মানুষের পেশা, বয়স, আর্থিক অবস্থা, লিঙ্গভিত্তিক পরিসংখ্যান।

* বিভিন্ন পর্যায়ের মিটিং, আলোচনা সভায় বোর্ড, কমিটি ও ব্যবস্থাপনার পক্ষ থেকে স্বতঃস্ফূর্ত অংশগ্রহণে পূর্ণ সম্মতি এবং অঙ্গীকার নিশ্চিত করা।

* পরিকল্পনার মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যকে সঠিক পথে সুচারুভাবে সম্পাদনের জন্য একজন পরিকল্পনাবিদের, সম্ভব হলে জাতীয় ফেডারেশনের কোন একজন দক্ষ পরিকল্পনাবিদের সহায়তা গ্রহণ করা যেতে পারে। যদিও এই ম্যডিউল প্রতিটি ক্রেডিট ইউনিয়নকে পরিকল্পনা প্রণয়নে সহায়তার উদ্দেশ্যেই প্রণীত, তবুও পরিকল্পনার ফলাফল মূল্যায়নের জন্য একজন বহিরাগত ও নিরপেক্ষ সহায়তাকারীর সাহায্য নেওয়া প্রয়োজন হতে পারে। বহিরাগত সহায়তাকারী স্বাভাবিকভাবেই সকল পক্ষপাতিত্বের উর্ধ্বে থেকে ক্রেডিট ইউনিয়নের সার্বিক বিষয়ভিত্তিক উত্তম বিবেচনায় গৃহীত পরিকল্পনার ফলাফলের উপর নিরপেক্ষ মতামত প্রদান করতে সক্ষম হবেন।

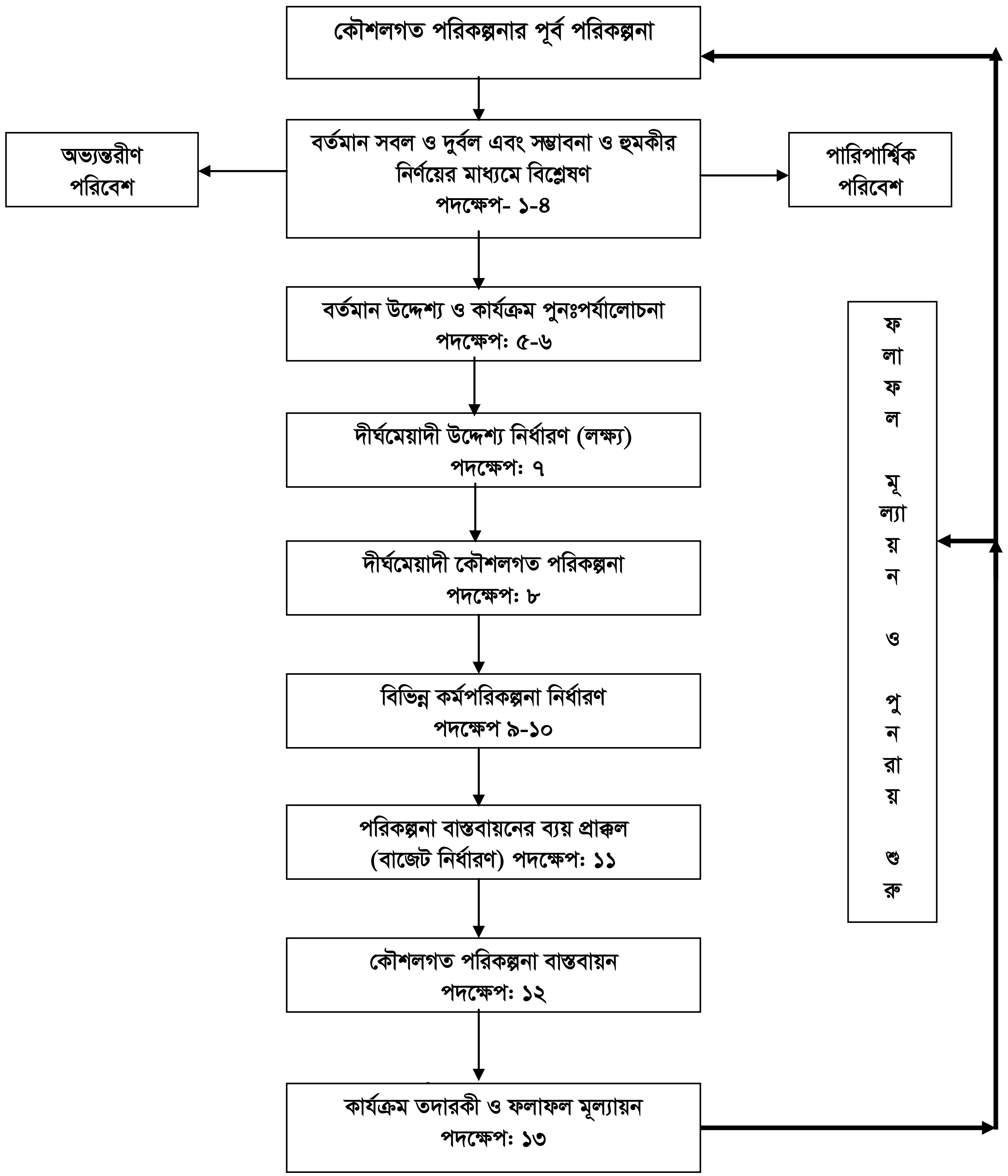
ক্রেডিট ইউনিয়নের একটি কৌশলগত পরিকল্পনা প্রকৃত পক্ষে এমন একটি প্রক্রিয়া যা নিম্নেবর্ণিত মৌলিক প্রতিপাদ্য বিষয়ে বিশেষভাবে গুরুত্ব প্রদান করেই রচিত হওয়া বাঞ্ছনীয়। যেমন-

* আমাদের ক্রেডিট ইউনিয়নের বর্তমান অবস্থা কি ?
  বর্তমান অবস্থার সার্বিক বিশ্লেষণ।

* আমাদের ক্রেডিট ইউনিয়ন ঠিক কোন্ দিকে যাচেছ বা কোথায় যাওয়া উচিৎ ?
  এবিষয়ে সুনির্দিষ্ট Vission (দর্শন) নির্ধারণ।

* কিভাবে আমরা সেই লক্ষ্যে উপনীত হব?
  এজন্য আমাদের কার্যক্রম, উদ্দেশ্য, ফলাফল এবং কৌশল স্থির করা।

কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন প্রক্রিয়া



পদক্ষেপ: ১

পারিপার্শ্বিক পরিবেশে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের কি ধরনের সম্ভাবনা ও হুমকী রয়েছে ?

(নিম্নের প্রশ্নের উত্তর আপনাকে বিভিন্ন সুযোগ-সম্ভাবনা চিহ্নিত করতে এবং হুমকী প্রতিরোধে সহায়তা করবে)

পারিপার্শ্বিক পরিবেশ হতে যেসব তথ্য জানা প্রয়োজন	**কি কি সম্ভাবনার সুবিধা রয়েছে**	**যেসকল সমস্যা হুমকী পরিহার বা প্রতিরোধ করতে হবে**
১। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের কর্মক্ষেত্র * আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের মোট জনসংখ্যা কত ? * আপনাদের কর্ম এলাকা নগর ----------, গ্রাম ---------, বা উভয় -------- আপনার কার্যক্ষেত্রের জনগোষ্ঠির গুরুত্বপূর্ণ দিক বিশ্লেষণ: * কর্মএলাকার জনগোষ্ঠীর বয়সভিত্তিক অবস্থান: বয়স — সদস্যপদের যোগ্যতাসম্পন্ন — বর্তমান সদস্য ১২ বছরের নীচে -------------------- --------------------- ১৩ - ১৯ -------------------- --------------------- ২০ - ২৯ -------------------- --------------------- ৩০ - ৩৯ -------------------- --------------------- ৪০ - ৪৯ -------------------- --------------------- ৫০ - ৫৯ -------------------- --------------------- ৬০ - উর্দ্ধে -------------------- ---------------------		

* লিঙ্গভিত্তিক

মহিলা	----------------------	-------------------
পুরুষ	----------------------	-------------------

* মাসিক আয়ভিত্তিক

৭,০০০ টাকার নীচে	--------------------	-----------------
৮,০০০ - ১৫,০০০	--------------------	-----------------
১৬,০০০ - ২০,০০০	--------------------	-----------------
২১,০০০ - ৩০,০০০	--------------------	-----------------
৩১,০০০ - ৫০,০০০	--------------------	-----------------
৫১,০০০ - ৭০,০০০	--------------------	-----------------
৭১,০০০ - ১০০,০০০	--------------------	----------------
১০০,০০০ - এর উর্ধ্বে	--------------------	----------------

২। এলাকার বর্তমান অর্থবাজারের সাথে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের প্রতিযোগিতা মূলক অবস্থান।

* কোন্ কোন্ আর্থিক প্রতিষ্ঠান আপনার কর্মএলাকায় সদস্যদের মাঝে আর্থিক সেবা প্রদান করছে ?

প্রতিষ্ঠানের ধরন	আনুমানিক সংখ্যা	সেবার ধরন ভোক্তা	ঋণ	সঞ্চয়
ব্যাংক	------	-------	-------------	------------
এন.জি.ও/ক্ষুদ্রঋণ সংস্থা	---------	----------	-------------	
স্বর্ণালংকার বন্ধকী দোকান	------	--------	-------------	--------
ব্যক্তি দাদন-দার	-------	--------	-------------	------------
অন্যান্য	-------	--------	-------------	-----------

* উপরে উল্লেখিত আর্থিক প্রতিষ্ঠানের ভোক্তা/সদস্য সংখ্যা --------------

* উপরে উল্লেখিত আর্থিক প্রতিষ্ঠানের সাথে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের কার্যক্রম কিভাবে মূল্যায়ন করবেন:

---------- কার্যক্রম সম্প্রসারণের মাধ্যমে।
---------- গ্রামে গ্রামে পরিদর্শন করে।
---------- সদস্যের দোড়গোড়ায় সেবা পৌঁছে দিয়ে।
---------- অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সেবার অনুকরণে নিজেদের মধ্যে চালু করে।

অন্যান্য ---

৩। রাজনৈতিক অবস্থা

* রাজনৈতিক দৃষ্টিভঙ্গীতে আপনাদের এলাকায় কোন উন্নয়নমূলক কর্মকান্ড চালু আছে কি **?**

হ্যাঁ ------------------------, না -------------------------

যদি হ্যাঁ হয় তবে সেই কর্মসূচী আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নে কিভাবে প্রভাব ফেলছে: ---

----

৪। আর্থিক অবস্থা আপনাদের কর্মএলাকায় এমন কোন অবস্থা রয়েছে কি যা আপনাদের সদস্যদের বা এলাকার ব্যবসায়িক স্বার্থে আঘাত হানতে পারে ? হ্যাঁ ---------------- বা না --------------- । যদি হ্যাঁ হয় তবে সেগুলো কি ? অর্থনৈতিক প্রবৃদ্ধির সূচক অর্থনৈতিক সংকটের সূচক -----নতুন ব্যবসা প্রতিষ্ঠান গড়ে উঠছে ------- ব্যবসা প্রতিষ্ঠান বন্ধ হয়ে যাচেছ ------ আর্থিক প্রবৃদ্ধি উচ্চ বা নিয়মিত ------- আর্থিক উন্নয়ন নেই ------ মোটামুটি স্থির সুদ হার ------- সুদ হার পরিবর্তনশীল ------- কর্মসংস্থান সৃষ্টি হচ্ছে ------- বেকারত্ব বাড়ছে ------- জীবন যাত্রার ব্যয় বৃদ্ধি পাচেছ ------- জীবন যাত্রার ব্যয় স্থিতিশীল অন্যান্য ----------------------- -------------------------------- -- ---------------------- --------------------------------------- ----------------------- --------------------------------------- ----------------------		

৫। আপনার কর্মএলাকার সামাজিক মূল্যবোধ সম্পর্কিত অবস্থান * ২০ বছর আগের সাথে বর্তমানে এলাকার সামাজিক মূল্যবোধের পরিবর্তন চিহ্নিত করুন: -- -- -- -- -- -- * আপনি কি মনে করেন বর্তমান সময়ে মানুষের মধ্যে সহযোগিতা ও স্বেচছাশ্রম দেওয়ার স্বদিচছা কমে যাচেছ? হ্যাঁ ---------------- না --------------- । যদি হ্যাঁ হয়, তবে বর্তমান সময়ের অর্থবাজার ব্যবস্থায় মানুষের কাছে অধিকতর প্রয়োজন কি বলে মনে করেন? --------- উচচ শিক্ষা ----------- সুন্দর কর্মস্থল --------- উৎকর্ষ পূর্ণ সেবা ----------- বিলাসবহুল জীবনযাপন অন্যান্য -- -- -- -- ---		

৬। প্রযুক্তি * প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানে কি ধরনের প্রযুক্তি ব্যবহার করে সদস্য/ভোক্তাদের সেবা দিচ্ছে? বর্তমানে যা রয়েছে — প্রতিযোগীদের আছে কি ? — আপনাদের আছে কি ? টেলিফোন -------------------- --------------------- ফ্যাক্স -------------------- --------------------- ইন্টারনেট/ই-মেইল -------------------- --------------------- ভিডিও/টিভি -------------------- --------------------- রেডিও -------------------- --------------------- কম্পিউটার -------------------- --------------------- ATM -------------------- -------------------- স্বয়ংক্রিয় উত্তর মেশিন --------------------- --------------------- অন্যান্য --------------------- --------------------- * সদস্যদের আর্থিক সেবা দিতে আপনাদের কোন ধরনের নতুন মেশিন প্রয়োজন? নতুন প্রযুক্তি — সদস্যদের কি কি সুবিধা দেয়া সম্ভব --------------------- --- --------------------- --- --------------------- --- --------------------- --- --------------------- --- * নতুন প্রযুক্তি আহরণের জন্য আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের প্রয়োজনীয় অর্থ আছে কি ? হ্যাঁ---------------- না----------------		

পদক্ষেপ: ২

চিহ্নিত সম্ভাবনা সুবিধা ও সমস্যা হুমকীর সংক্ষিপ্ত চিত্র

(মনে রাখবেন সকল সমস্যার অন্তরালে সম্ভাবনা লুকিয়ে আছে) একজন বিজয়ী সর্বদা বালির স্তরে সবুজের আবহ দেখতে পায়।

ক্ষেত্র	চিহ্নিত সম্ভাবনা	পরিহার/প্রতিরোধ্য সমস্যা
১। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের কার্য পরিধি		
২। রাজনৈতিক অবস্থা		

৩। আর্থিক অবস্থা		
৪। সামাজিক মূল্যবোধ		
৫। প্রযুক্তি		

ধাপ ঃ ৩

আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের অভ্যন্তরীণ শক্তি সামর্থ্য ও দুর্বলতা নির্ণয়

কিভাবে?

১। বাস্তব তথ্যাবলীর ভিত্তিতে পালর্স-গোল্ড দিয়ে পরিমাপ করা:

* বিগত দু'বছরের আর্থিক বিবরণী থেকে অর্থাৎ ব্যালেন্স সীট ও আয়-ব্যয় হিসাব থেকে বিভিন্ন তথ্য নিতে হবে। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের টেকসই অবস্থান ও স্থায়িত্ব অর্জনের লক্ষ্যে পরিচালকমন্ডলী কর্তৃক গৃহীত যথোপযুক্ত নিয়ম-নীতির প্রতিফলন ক্রেডিট ইউনিয়নের আর্থিক বিবরণীতে পাওয়া যায়। ক্রেডিট ইউনিয়নের কার্যক্রম কতটুকু দক্ষ ও কার্যকরভাবে পরিচালিত হচেছ তা হিসাব বিবরণীর বিভিন্ন তথ্যের আলোকে মূল্যায়ন করে পরিমাপ করা যায়।

* অর্থ সম্পর্কিত নয় এমন তথ্যাদি। যেমন সদস্য সংখ্যা, কর্ম এলাকায় সম্ভাব্য সদস্য বা প্রাপ্ত বয়স্ক জনসংখ্যা, সদস্যদের শ্রেণী-ভেদের তথ্য অর্থাৎ (পেশা, আয়, বয়স এধরনের); একটি নিরাপদ আর্থিক প্রতিষ্ঠানরূপে জনসাধারণের ধারণা বা অবস্থা, গুণগত সেবা ও কার্যক্রম এবং বিশ্বাসযোগ্য আস্থাভাজন নেতৃবৃন্দ ও সদস্য।

২। পরিমাপের সূচক ব্যবহার: ক্রেডিট ইউনিয়নে ব্যবহৃত পার্লসগোল্ড (PEARLSGOLD) মনিটরিং ও মূল্যায়ন ফলাফল বিশ্লেষণ।

- সমস্যাটি কোন্ জায়গায় পার্লস গোল্ড পদ্ধতি স্পষ্টভাবে তা দেখিয়ে দেয়। 'সমাজভিত্তিক আর্থিক প্রতিষ্ঠান' হিসেবে ক্রেডিট ইউনিয়ন কি পর্যায়ে বা প্রক্রিয়ায় পরিচালিত হচেছ - এর উপর নির্ভর করে এসব সূচকের আদর্শমান বা স্ট্যান্ডার্ড নির্ধারিত হয়। এই পদ্ধতিতে উপরে বর্ণিত ৬টি ক্ষেত্র বিশ্লেষণের মাধ্যমে পরিমাপ ও মূল্যায়ন করা হয়। এই মানদন্ডের সূচকের মাধ্যমে ক্রেডিট ইউনিয়নের স্বাতন্ত্র্য বজায় রেখেও যে আদর্শ ব্যবসায়িক দৃষ্টিভঙ্গি অনুসৃত হচেছ তার ব্যাখ্যা বিশ্লেষণ ও মূল্যায়ন চিত্র পাওয়া সম্ভব হয়।

পদক্ষেপ: ঃ

অভ্যন্তরীণ ও পারিপার্শ্বিক অবস্থায় ভবিষ্যতে সম্ভাব্য সুবিধা ও সমস্যার সার-সংক্ষেপ

(পারিপার্শ্বিক ও অভ্যন্তরীণ পরিবেশ-পরিস্থিতি পালর্সগোল্ড পদ্ধতিতে মূল্যায়ন প্রতিবেদনের উপর ভিত্তি করে)

ক্ষেত্র	সবল দিক	দুর্বল দিক	পদক্ষেপ
আর্থিক কার্যক্রমের দক্ষতা (PEARLS বিশ্লেষণের আলোকে) - ঋণ খেলাপী উচ্ছ বা নিম্ন হার - মূলধনীকরণ- সঞ্চয়, শেয়ার, প্রতিষ্ঠানিক মূলধন বৃদ্ধির হার - তারল্য- সমস্যা জর্জড়িত বা কোন সমস্যা নেই - আয় করেনা এমন সম্পদের হার - মুনাফা বা আয় করার সামর্থ্য ও সম্ভাবনা - সম্পত্তির অগ্রগতির ক্রমোন্নতি প্রবণতা আদর্শমানের নীচে বা উপরে **প্রোডাক্ট ও সার্ভিস** (বাইরের পরিবেশ) - কর্ম এলাকার তুলনায় অতি ক্ষুদ্র ও অজ্ঞাত প্রতিষ্ঠান * বিভিন্ন শ্রেণী-পেশার সদস্যদের জন্যে বিভিন্নমুখী সেবা আছে বা নেই * নতুনত্ব প্রয়োগ হয় বা হয় না * অর্থনৈতিক শ্রেণী বিভাজন অনুযায়ী সকর স্তরের সদস্য ভোক্তাদের মাঝে ক্রেডিট ইউনিয়নের সেবা পৌঁছে গেছে			

* এলাকার জন্যে ক্রেডিট ইউনিয়ন দুর্বল। কারণ এখনও অনেকেই এর সেবা গ্রহণ থেকে বঞ্চিত। * সদস্যদের প্রয়োজন পূরণে অর্থের ঘাটতি রয়েছে। * আপনাদের প্রোডাক্ট ও সার্ভিস সদস্যদের এবং যারা সদস্য হয়নি তাদের প্রত্যাশা পূরণ করে কি? * প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠানের তুলনায় আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের অবস্থান কোথায় ?			
অর্থ বাজারে উপস্থিতি (পারিপার্শ্বিক পরিবেশ) * কর্মএলাকায় ৩০% ভাগ জনগণ ক্রেডিট ইউনিয়নের সদস্যভুক্ত হয়েছে কি? * ক্রেডিট ইউনিয়নটি টেকসই স্থায়ী সংগঠনে পরিণত হওয়ার মতো যথেষ্ট সদস্য নেই বা সদস্য সংখ্যা কি খুবই অল্প? * অন্যান্য আর্থিক প্রতিষ্ঠানের তুলনায় এলাকাতে সাধারণ মানুষের কাছে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের ভাবমূর্তি গ্রহণযোগ্যতা কি ধরনের? * ক্রেডিট ইউনিয়ন সম্পর্কে মানুষের ধারণা বা আগ্রহ কেমন?			

মানব সম্পদ (অভ্যন্তরীণ পরিবেশ) * কর্মীদেরকে যথেষ্ট প্রশিক্ষণ প্রদান, নিবিড় পর্যবেক্ষণ ও সুক্ষ মূল্যায়ন করা হয় কি ? * ম্যানেজারের পর্যাপ্ত ক্ষমতা, দায়িত্ব ও ব্যবস্থাপনাগত দক্ষতা আছে কি? * ক্রেডিট ইউনিয়নের পরিচালকমন্ডলী ও অন্যান্য কমিটি সদস্যদের যথাযথ পরিচালনা দক্ষতা আছে কি? * ক্রেডিট ইউনিয়নের পর্যাপ্ত আয় অর্জনের জন্যে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ সুবিধাজনক সাংগঠনিক কাঠামো ও সুবিধাদি পাচেছন কি?			

পদক্ষেপ: ৫

আপনাদের ক্রেডিট ইউনিয়নের Vision (দর্শন) সম্পর্কে পুনঃপর্যালোচনা

আপনাকে ভেবে দেখতে হবে, পরিবর্তিত বাজার পরিস্থিতিতে ক্রেডিট ইউনিয়নটি টেকসই স্থায়ী প্রতিষ্ঠানরূপে ইমেজ, আর্থিক সংগতি ও সামর্থ্য গঠনে সক্ষম হবে

১। আপনাদের ক্রেডিট ইউনিয়নের বর্তমান Vision (দর্শন) লিখুন (যদি না থাকে পরবর্তী ক্রমিকে চলে যান)	
২। আপনাদের ক্রেডিট ইউনিয়নের স্বাতন্ত্র কি? এটা কি ধরনের আর্থিক প্রতিষ্ঠান ? ------ একটি ব্যাংক? ------ একটি সামাজিক সংস্থা? ------ একটি আর্থিক প্রতিষ্ঠান? ------ একটি সমবায় আর্থিক প্রতিষ্ঠান? অন্যান্য ---	
৩। পারিপার্শ্বিক পরিবেশের চ্যালেঞ্জ মোকাবেলার জন্যে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নে কি ধরনের স্বতন্ত্র গুণাগুণ ধারণ করা উচিৎ? মূল একটি মাত্র শব্দে লিখুন। যেমন- ------ প্রতিযোগিতা সম্পন্ন ------ স্থায়ী ও টেকসই ------ দায়িত্বশীল ও নিরাপদ ------ কার্যকর ও নির্ভরশীল ইত্যাদি।	
৪। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের Vision (দর্শন) রচনা করুন। এতে কোন ধরনের কর্মসূচী বা হাজের কথা লেখা হবে না। আজ থেকে তিন, পাঁচ, দশ বা একটা নির্দিষ্ট সময়ান্তে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নটির অবস্থা কি রকম হবে বা কোথায় উন্নীত করতে চান তার কল্পনা দৃষ্ট প্রতিচ্ছবির সংক্ষিপ্ত প্রতিফলন, ক্রেডিট ইউনিয়নের ইমেজ, এর চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য এবং মৌলিক বিশ্বাস ও মূল্যবোধ কি হবে স্বল্প কথায় তারই প্রকাশ।	

পদক্ষেপ: ৬

ক্রেডিট ইউনিয়নের Mission Statement বা উদ্দেশ্যাবলী পুনর্মূল্যায়ন ও যুগোপযোগী করা

নেতার মূল কাজ হলো ক্রেডিট ইউনিয়নের নির্ধারিত Vision ও Mission প্রথমে নিজে ধারণ করা এবং সদস্যদের তা দেখে, বুঝে ও শ্রবণ করিয়ে এই Vision ও Mission সম্পর্কে অনুপ্রাণিত করা। Vision ও Mission -এর মূল উপাদান বিস্মৃত হলে নির্ধারিত লক্ষ্যে পৌঁছতে অবশ্যই হোঁচট খেতে হবে। সর্বদা নির্ধারিত Vision ও Mission বিশেষভাবে পর্যালোচনা ও প্রয়োজনে পুনঃমূল্যায়ন পূর্বক লক্ষ্য অর্জনে সচেষ্ট হতে হবে।

১। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নটি কি উদ্দেশ্যে পরিচালনা করছেন?	
২। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়ন পরিচালনার উদ্দেশ্য কিভাবে অর্জন সম্ভব?	
৩। আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের মূল কার্যক্রম কি ?	

৪। ক্রেডিট ইউনিয়নের কা'দেরকে সেবা দিচ্ছে?	
- আপনাদের ক্রেডিট ইউনিয়নের বর্তমান Mission বা উদ্দেশ্যাবলী লিখুন *(যদি থাকে)*	
আপনার উপরোক্ত উত্তরমালার আলোকে বর্তমান Mission বা উদ্দেশ্যাবলী পরিমার্জন/পরিবর্তন করুন।	

পদক্ষেপ: ৭

লক্ষ্যমাত্রা ও কৌশল নির্ধারণ

(এ লক্ষ্যে SMART নির্দেশনা অনুসরণ করুন)

১| **Stretching**-- বর্তমান ব্যবস্থাপনাকে লক্ষ্য অর্জনে উজ্জীবিত করবে।
২। **Measurable** -- ফলাফলকে পরিমাপযোগ্য করে প্রকাশ করা
৩। **Achievable** -- বাস্তবসম্মত অর্জনযোগ্য হতে হবে;
৪। **Related to member** - সদস্যদের উন্নত আকর্ষণীয় সার্ভিস নিশ্চিত করবে;
৫। **Time Targeted** - অর্জনের জন্য নির্দিষ্ট সময় স্থির করা

লক্ষ্য, কার্যাবলী, পরিমাপযোগ্য ও ও নির্দিষ্ট সময় (কমপক্ষে তিন বছরের)	**কৌশল** (আপনার লক্ষ্য অর্জন কিভাবে সম্ভব হবে তার ভিন্ন ভিন্ন পথ থাকতে পারে। তার মধ্য হতে আপনাকে কোনটি উত্তম, কোনটি সাশ্রয়ী, কোনটি সম্ভাবনাময়, স্থিতিশীল এবং গতানুগতিক নয় তা ঠিক করতে হবে।)
লক্ষ্য - ১ ঃ -------------	
লক্ষ্য - ২ ঃ -------------	

লক্ষ্য - ৩ ঃ -------------	
লক্ষ্য - ৪ ঃ -------------	
লক্ষ্য ৫:----------------	
লক্ষ্য ৬: ---------	

পদক্ষেপ: ৮

কৌশলগত কর্ম পরিকল্পনা প্রস্তুত প্রক্রিয়া

(সকল দলীয় কার্যক্রমে কৌশলগত পরিকল্পনাকে গুরুত্ব সহকারে বিবেচনায়
রেখে পরিচ্ছন্ন দলিলায়নে পরিপূর্ণ নিয়মতান্ত্রিক হতে হবে)

<table>
<tr><td colspan="4">কৌশল নং-১ ঃ ------------</td></tr>
<tr><td colspan="4">পরিমাপঃ (লক্ষ্য অর্জনের পরিমাণ)</td></tr>
<tr><td colspan="2">সময়সীমা(কখণ অর্জিত হবে)</td><td colspan="2">দায়িত্বপ্রাপ্ত ব্যক্তিঃ (লক্ষ্য অর্জনে মূল দায়িত্ব প্রাপ্ত ব্যক্তি)</td></tr>
<tr><td>কার্যক্রম
(কৌশল বাস্তবায়নে গৃহীত বিভিন্ন কার্যক্রম)</td><td>দায়িত্বে
(কার্যক্রম বাস্তবায়নকারী)</td><td>সময়সীমা
(গৃহীত কার্যক্রম বাস্তবায়নের সময়)</td><td>নির্দেশিকা
(লক্ষ্য অর্জনের প্রমাণক যার মাধ্যমে কার্যক্রমের ফলাফল, প্রক্রিয়া, গতি-প্রকৃতি তদারকী করা সম্ভব)</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
</table>

পদক্ষেপ: ৯

কৌশল মোতাবেক ব্যবস্থাপনা কাঠামোতে সমন্বয় সাধন

(কৌশল সাধারণ প্রচলিত কর্মধারা নয়। এ হলো আপনার প্রতিষ্ঠানে নতুনত্বে উদ্ভাবন। কৌশল বাস্তবায়নে প্রয়োজন অঙ্গীকারবদ্ধ একাগ্র একদল নেতা-কর্মী। গৃহীত পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সফলতা স্থিরকৃত সেই একদল নেতা-কর্মীর উপর সম্পূর্ণ নির্ভরশীল)

ক্রেডিট ইউনিয়নের কার্যক্রমের বিভাগ সমূহ (একটি মধ্যম শ্রেণীর ক্রেডিট ইউনিয়নে নূন্যতম কার্যক্রম বিভাগ সমূহ)	**এই দায়িত্ব পালনকারী কর্মী** (পদবী উল্লেখ করুন)	**কৌশল মোতাবেক সমন্বয় সাধন** (যেমন : লক্ষ্য ১ অথবা কর্মপ্রক্রিয়া ১, ২, ৩ ইত্যাদি)
অর্থ ও প্রসাশন -- হিসাব সংরক্ষণ ও রিপোর্টিং -- সদস্যদের সঙ্গে যোগাযোগ -- বাজেট নিয়ন্ত্রণ -- কর্মী প্রশাসন -- তহবিল ব্যবস্থাপনা -- অভ্যন্তরীণ অডিট পরিচালনা	কতজন কর্মী ---------------------	
ঋণ ও সঞ্চয় ব্যবস্থাপনা -- ঋণ ব্যবস্থাপনা -- প্রোডাক্ট ও সার্ভিস উন্নয়ন -- ঋণ খেলাপী নিয়ন্ত্রণ	কতজন কর্মী ---------------------	

শিক্ষা-প্রশিক্ষণ -- সদস্য সংগ্রহ -- সভা-সেমিনার -- প্রশিক্ষণ পরিচালনা -- কার্যক্রম সম্প্রসারণ ও বিপণন -- পরিসংখ্যান সংগ্রহ -- সদস্যদের মতামত জরিপ	কতজন কর্মী ---------------------	
সার্বিক তত্ত্বাবধান -- তদারকী -- কার্যক্রমের কার্যকারিতা মূল্যায়ন -- পরিকল্পনা প্রণয়ন -- মূলধনের সূত্র অণ্বেষণ -- প্রতিনিধিত্বকরণ --বোর্ড ও কমিটি সদস্যদের সঙ্গে সুসম্পর্ক তৈরী	কতজন কর্মী ---------------------	

নির্ধারিত কৌশল বাস্তবায়নের উদ্দেশ্যে প্রয়োজনে আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের ব্যবস্থাপনা কাঠামো পরিবর্তন বা সমন্বয় করুন। এজন্য নতুন ব্যবস্থাপনা কাঠামো প্রস্তুত করুন।

পদক্ষেপ:১০

বাজেট প্রণয়ন ---- আপনার কৌশলগত পরিকল্পনা কতদূর বাস্তবসম্মত

(কৌশলগত পরিকল্পনা বাস্তবায়নে আর্থিক ব্যয় একটি মৌলিক দিক। তাই ভবিষ্যৎ পরিকল্পনা প্রণয়নকালে সংশ্লিষ্ট বিষয়ের আয় ও ব্যয় বিশেষভাবে পর্যালোচনা সাপেক্ষেই যেকোন পদক্ষেপ গ্রহণ করা একান্ত প্রয়োজন)

প্রথম কৌশল প্রথমে: স্মরণ রাখতে হবে আপনার গৃহীত পরিকল্পনার পাশাপাশি আপনাকে পূর্ব নির্ধারিত বাজেটের আওতায় আপনার ক্রেডিট ইউনিয়নের দৈনন্দিন কার্যক্রম পরিচালনা করতে হবে। আপনার প্রণীত কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নের বাজেট প্রাক্কলনে এবিষয়টিও বিশেষভাবে লক্ষ্য রাখতে হবে। তাই এই বাজেট প্রাক্কলনের পূর্বে বর্তমান প্রচলিত অবস্থার আলোকে কিছু সম্ভাব্য ব্যয় ধারণা লিপিবদ্ধ করুন:

বাজেটের খাত	**সম্ভাব্য প্রাক্কলন লিখুন**
ব্যয় খাত *** ঋণের শর্তাবলী** -- সুদ হার -- পরিশোধের সময়কাল -- পাওনা ঋণ পরিশোধের % হার (স্মরণ রাখতে হবে, আপনার সঞ্চয় ও সদস্য বৃদ্ধি ক্রেডিট ইউনিয়নের ঋণ প্রদানের ক্ষমতা বৃদ্ধি করবে) *** নগদ নয় এমন ব্যয়** -- অবচয় -- ঋণ খেলাপী সঞ্চিতি -- সম্পদের অবচয়ের সময়কাল	
*** নীট আয় বরাদ্দের % হার**	

*** কর্মী বেতন-ভাতা** -- বর্তমান কর্মীদের বেতন-ভাতা -- নিয়োগ প্রদেয় কর্মীদের বেতন-ভাতা। *** বোর্ড এবং কমিটি সভার নির্ধারিত পরিকল্পনা বাস্তবায়ন ব্যয়** *** প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা বাস্তবায়ন ব্যয়** *** সম্প্রসারণের জন্য উৎসাহ এবং প্রচার ব্যয়**	
আয় খাত: -- ঋণের শতকরা সুদ হার, -- ভবিষ্যতে প্রচলনযোগ্য ঋণের প্রকার	
মূলধনী ব্যয় পরিকল্পনা (যা উদ্বৃত্তি পত্রে প্রভাব পড়বে) -- ভবিষ্যতের জন্য প্রয়োজনীয় যন্ত্রপাতি -- আসবাব পত্র (যেমন: অফিস সাজানো বা অধিকতর পেশাদারিত্বের জন্য কম্পিউটার, যন্ত্রপাতি) *** বাইরের সূত্র হতে অতিরিক্ত অর্থায়ন প্রত্যাশা করছেন কি ?** (করলে, তার ব্যয়)	

ক্রেডিট ইউনিয়নের নাম ঃ --

------------------- সালের প্রাক্কলিত স্থিতি পত্র

সম্পদ/সম্পত্তি	প্রারম্ভিক স্থিতি	জুলাই	আগষ্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর	জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারী	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন
চলতি													
নগদ অর্থ													
স্বল্প মেয়াদী বিনিয়োগ													
আদায়যোগ্য ঋণ													
বাদ : ঋণ ক্ষতি সঞ্চিতি													
অগ্রিম ব্যয়													
বিক্রয়যোগ্য স্টেশনারী													
মোট চলতি সম্পদ													
সম্পত্তি ও সরঞ্জাম													
আসবাব পত্র ও সরঞ্জাম													
জমি													
দালান কোঠা													
যানবাহন													
বাদ: অবচয় (সম্ভাব্য)													
মোট সম্পত্তি ও সরঞ্জাম													
অন্যান্য সম্পত্তি													
মোট সম্পদ ও সম্পত্তি													

দায়-দেনা ও মূলধন													
চলতি													
বিভিন্ন সঞ্চয় আমানত													
পরিশোধযোগ্য ঋণ													
পরিশোধযোগ্য হিসাব													
ট্যাক্স প্রদেয়													
মিউচ্যুয়েল এইড প্রদেয়													
ইতিমধ্যে সম্পন্ন ব্যয়													
মোট দায়-দেনা													
মূলধন													
শেয়ার													
অবিভাজ্য লাভ													
সংরক্ষিত নীট লভ্যাংশ													
শিক্ষা-প্রশিক্ষণ তহবিল													
বিভিন্ন তহবিল													
মোট মূলধন													
মোট দায়-দেনা ও মূলধন													

ক্রেডিট ইউনিয়নের নাম ঃ ---

------------------- সালের আয়-ব্যয়ের প্রাক্কলন

বিষয় সমূহ	জুলাই	আগষ্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর	জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারী	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন	মোট
প্রাক্কলিত আয়													
ঋণের সুদ													
আমানতের সুদ													
সদস্য ভর্তি ফি													
ঋণ হ'তে অন্যান্য আয়: ফি, জরিমানা													
অন্যান্য আয়													
আর্থিক বিনিয়োগের আয়													
অন্যান্য আয়													
মোট আয়													
প্রাক্কলিত মোট ব্যয়													
প্রাক্কলিত আর্থিক ব্যয়													
সঞ্চয়ে সুদ প্রদান													
বাইরের ঋণের সুদ													
প্রাক্কলিত মোট আর্থিক ব্যয়													
উপ-মোট:													
পরিচালনা ব্যয়													
গঠনতান্ত্রিক ব্যয়													

বিপণন ও সম্প্রসারণ ব্যয়													
প্রশাসনিক ব্যয়													
মূল্য অবচয়/পুন:নির্ধারণ													
কু-ঋণ সঞ্চিতি													
মোট পরিচালনা ব্যয়													
সর্বমোট ব্যয়													
বিতরণযোগ্য নীট আয়													
নীট আয় বন্টন													
সংরক্ষিত তহবিল													
শিক্ষা তহবিল													
বিভিন্ন তহবিল													
লভ্যাংশ ও পৃষ্ঠপোষকতা ব্যয়													
মোট ব্যয়													

------------------- সালের নগদ অর্থ প্রবাহের প্রাক্কলন

বিষয় সমূহ	জুলাই	আগষ্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর	জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারী	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন	মোট
নগদ প্রাপ্তি													
শেয়ার মূলধন													
সঞ্চয়													
ঋণ আদায়													
সদস্য ভর্তি ফি													
ঋণের সুদ													
বিনিয়োগের সুদ													
ঋণের অন্যান্য আয়													
ঋণ গ্রহণ													
অন্যান্য													
মোট নগদ প্রাপ্তি													
নগদ প্রদান													
মঞ্জুরীকৃত ঋণ													
বাহিরের ঋণ পরিশোধ													
সম্পদ সংগ্রহ													
বিনিয়োগ													
সঞ্চয় উত্তোলন													
উপ-মোট:													
তহবিল ব্যয়													
সঞ্চয়ের সুদ													
বহিঃঋণের সুদ													
উপ-মোট:													
গঠনতান্ত্রিক ব্যয়													

বোর্ড ও কমিটি মিটিং ব্যয়													
বার্ষিক সাধারণ সভা ব্যয়													
ভ্রমণ ব্যয়													
প্রতিনিধিত্বকরণ ব্যয়													
উপ: মোট:													
বিপণন ও প্রচার ব্যয়													
শিক্ষা/প্রশিক্ষণ ব্যয়													
বিপণন সামগ্রী ব্যয়													
সম্প্রসারণ/প্রচার সভা/সমাবেশ ব্যয়													
অন্যান্য													
উপ- মোট:													
প্রশাসনিক ব্যয়													
বেতন-ভাতা													
যাতায়াত ব্যয়													
উপযোগ: পানি, বিদ্যুৎ ও গ্যাস ব্যয়													
যোগাযোগ ব্যয়													
মনিহারী ব্যয়													
বিবিধ ব্যয়													
উপ-মোট:													
মোট প্রাক্কলিত নগদ প্রদান													
মোট প্রাক্কলিত নগদ উদ্বৃত্ত													
সমাপনী নগদ স্থিতি													