

PROGRAMA DE ACÇÃO

PARA O ANO DE 2010

1. INTRODUÇÃO

Após as comemorações dos 10 Anos e da consolidação de um ciclo deveremos iniciar um novo, diversificando parcerias e fontes de financiamento, introduzindo novas práticas e actividades e criando as bases para a concretização da microfinança em Portugal.

Assim, este Plano de Acção, proposto pela actual Direcção, deve ser entendido como proposta para uma viragem progressiva e sustentada da Associação, dependendo, a aplicação das medidas e a concretização das actividades bem como o grau de profundidade da sua execução, do evoluir do próprio processo e do contexto de crise económica e social em que vivemos.

A proposta centra-se em seis linhas de orientação e delas decorre um conjunto de eixos de intervenção e de actividades.

2. Linhas de orientação

- 2.1. No momento em que o Microcrédito é utilizado por diferentes entidades com e sem fins lucrativos, com significados muito diversos, é urgente reposicionar e consolidar o **conceito de Microcrédito Social** desenvolvido pela ANDC. Neste sentido, há que desencadear uma discussão, interna e externa, sobre a essência da nossa proposta e como produto final deste processo aprovar uma carta/declaração de princípios que reafirme os elementos fundamentais da nossa identidade, explicita o entendimento que fazemos da missão, das opções de microcrédito e dos valores que nos norteiam.

-
- 2.2.** Passado mais de uma década, o modelo de negócio da ANDC, assente na intermediação financeira, esgotou-se, progressivamente, e impõe-se repensá-lo, tal como aconteceu em outros países europeus. Por conseguinte, propõe-se iniciar um processo de gradual reforma no sentido de criar condições e de encontrar parceiros institucionais nacionais e internacionais (REM) que viabilizem a médio prazo a implementação de uma Instituição Financeira não Bancária **na área da microfinança**.
- 2.3.** Ao longo destes anos o tipo de **acompanhamento** prestado pela ANDC sempre foi uma das características mais importantes, a imagem de marca que se pretendeu difundir. No entanto, há que repensar os moldes em que, hoje, passados dez anos, praticamos esse acompanhamento, introduzindo, ainda, uma maior proximidade e adaptando-o a novas situações, quer sociais, quer relativas ao grau de desenvolvimento da própria Associação.
- Assim, pretende-se desenvolver acompanhamentos diferentes em contextos diferentes e, ao mesmo tempo, apostar numa lógica de complementaridade, utilizando uma panóplia de instrumentos que poderão passar pela aposta no acompanhamento presencial e individual até à dinamização de outras formas, como o acompanhamento em grupo, a prestação de determinadas assessorias, entre outras.
- 2.4.** Tendo reforçado as **parcerias** com o IEFP e as três Instituições Bancárias (Millennium; CGD e BES), ao longo do presente ano, o que se traduz na renovação dos protocolos, com pequenos reajustamentos, há que continuar a desenvolver com estes parceiros institucionais uma resposta eficiente e manter eficaz um instrumento importante de luta contra exclusão social, nomeadamente a da exclusão bancária e financeira. Melhorar os procedimentos de comunicação com os parceiros e aumentar a qualidade e a rapidez da informação entre os diversos elementos são objectivos fundamentais a ter sempre presentes e que se devem operacionalizar através de mecanismos inovadores e exigentes.

- 2.5.** A experiência acumulada e novas solicitações, permitem-nos ensaiar **novas práticas e novas parcerias** que potenciem uma intervenção mais global e pluridimensional em territórios de maior vulnerabilidade ou especificidade. Sem se pretender negar ou diminuir a importância do paradigma que orientou a nossa actividade - do empréstimo bancário individual – devem-se gradualmente introduzir outros como o da intervenção do território, numa lógica de desenvolvimento integrado nesse contexto e o da capacitação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, não só na área do empreendedorismo como noutras que se afiguram fundamentais para uma reestruturação do projecto de vida.
- 2.6.** Abrir a porta a novas valências como a da assessoria a outras entidades na prática do microcrédito e de gestão de pequenos negócios. O objectivo seria, para além da capacitação dos colaboradores, tornar a ANDC um organismo de referência para a formação na área da microfinança e afins assim como fazer da oferta da formação uma fonte de rendimento em articulação com a assessoria técnica nas mesmas áreas.

3. PRINCIPAIS EIXOS DE INTERVENÇÃO E ACTIVIDADES

3.1. Actividade operacional

Desenvolver uma série de actividades no âmbito do protocolo com o IEFP e as instituições bancárias de forma a atingir o nível dos 220 empréstimos por ano. Essas actividades, entre outras, são:

- Reforçar a base de confiança da parceria entre a ANDC e os Bancos, através de uma definição clara do papel de cada um de forma a evitar sobreposições e a diminuir significativamente o tempo de resposta na concessão do crédito.
- Consolidar as alterações introduzidas, ao longo do presente ano, no dispositivo do microcrédito e referentes, quer ao montante máximo dos empréstimos, a passagem do limite de € 7.500 para € 12.500 (€ 10.000 + € 2.500), quer ao período de duração do empréstimo que se alargou de 36 para 48 meses.

-
- Aplicar o sistema de empréstimos por tranches como factor de melhor adequação às necessidades do projecto/negócio, como reforço de uma relação de confiança entre o promotor e a Associação/Técnico que supere a inexistência de garantias reais por parte do microempresário e, também, como garantia da potencial diminuição do risco de insucesso, nomeadamente de incumprimento no pagamento do reembolso.
 - Fortalecer o papel das Comissões de Crédito como elemento de credibilização externa da Associação e também como elemento importante de assessoria aos técnicos no conceito de negócio e no processo de implementação.
 - Acções de divulgação mais direccionadas para o nosso público e que reforcem a nossa atitude proactiva de apresentação da proposta de microcrédito a pessoas e em meios mais vulneráveis.
 - Criar um fundo de solidariedade que permita melhorar o desempenho dos microempresários e ajudar a superar situações pontuais de maior vulnerabilidade.
 - Constituir parcerias com instituições que possibilitem aos microempresários ter acesso a um conjunto de serviços a preços e em condições muito favoráveis como é o exemplo do protocolo assinado, recentemente, com a AXA Seguros e que será disponibilizado de forma sistemática a todos os microempresários no ano de 2010.

3.2. Parcerias Institucionais

Iniciar parcerias com outras instituições que desenvolvam, em contexto territorial com níveis elevados de vulnerabilidade social e económica ou de especificidade, as condições para o surgimento e acompanhamento de iniciativas de microcrédito que promovam o desenvolvimento individual e colectivo.

Neste sentido, está já em fase bastante adiantada a operacionalização do memorando de entendimento entre a ANDC e o Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, celebrado em Setembro deste ano. Este memorando visa criar, em contextos com elevados níveis de vulnerabilidade social e fraco dinamismo económico - Bairros Críticos a Áreas Protegidas, condições para o surgimen-

to e acompanhamento de iniciativas de microcrédito que promovam o desenvolvimento individual e colectivo.

Numa fase ainda de elaboração da proposta, tem-se desenvolvido um trabalho de parceria na criação de um projecto piloto, denominado *Atitudes*, procurando, numa escala reduzida, definir e testar uma metodologia activa de inserção direccionada a públicos beneficiários do Rendimento Social de Inserção, metodologia que tem como principal característica e princípio de acção a integração e articulação das várias fases e actores intervenientes no processo de inserção.

3.3. Formação e Assessoria

Apresentar, desenvolver e consolidar o nosso Know-how de assessoria a outras entidades na prática do microcrédito e de gestão de pequenos negócios, traçando um plano de formação abrangente que crie uma bolsa de formadores da Associação (colaboradores directos, Direcção, voluntários, técnicos especializados) em áreas como o microcrédito nas suas diferentes vertentes, a microfinança em geral, a gestão de pequenos projectos, o empreendedorismo, a literacia financeira, o sobre-endividamento.

Neste sentido, é necessário iniciar as démarches (junto do IEF) para credenciar a ANDC como entidade formadora nessas áreas e recorrer a parcerias com Universidades e Centros de Investigação nacionais e à REM – Rede Europeia de Microfinança (e a ADIE em França) que viabilizem a operacionalização desta bolsa de formadores (credenciação e formação de formadores).

3.4. Atendimento e Acompanhamento

O Atendimento tem sido, graças ao trabalho de ambos os secretariados (geral e operacional) e, também, graças ao trabalho de uma equipa de voluntários, uma das valências da ANDC que ganhou maior estabilidade e que, apesar das dificuldades, se tem vindo a solidificar. Tratando-se de um primeiro contacto com a Instituição, uma espécie de jane-

la aberta ao exterior, importa ter a preocupação permanente de uma adequação e adaptação à realidade, bem como uma maior exigência no serviço prestado.

Face à nova conjuntura e perante os desafios que se colocam à ANDC, há que criar respostas adequadas à nova realidade e um investimento permanente na formação da equipa no sentido de uma melhoria crescente na prestação do serviço.

O Acompanhamento é uma das mais-valias das metodologias do microcrédito e do projecto da ANDC. É também uma das valências cuja operacionalidade, tendo em conta a relação benefício/custo, é das mais complexas e exigentes. Perante novos desafios, importa aprofundar e melhorar a metodologia do acompanhamento tendo em linha de contas as premissas seguintes:

- Que seja verdadeiramente proactivo e objectivo nos apoios a prestar, independente da situação do negócio;
- Desenvolver o acompanhamento numa lógica territorial, criando parcerias que possam potenciar o desenvolvimento dos negócios;
- Iniciar, embora a nível experimental, o acompanhamento em grupo, tendo em conta os contextos locais;
- Criar uma bolsa de voluntários e uma rede que possam, em determinadas condições, fazer o acompanhamento dos negócios.

3.5. Gestão do incumprimento

Apesar de se estar a viver uma situação de crise económica, com a conseqüente repercussão negativa nos negócios e a tendência natural para o aumento das dificuldades no cumprimento das prestações, a ANDC tem-se empenhado em controlar e evitar um crescendo explosivo das moras.

Assim, ao longo deste ano, desenvolveu e reforçou um sistema de troca de informação com as instituições bancárias, o qual possibilitou uma caracterização dos processos com moras por grau de risco. No próximo ano, é possível consolidar este eixo de intervenção, implementando as seguintes medidas:

-
- Acompanhamento imediato e especial de todos os processos com um baixo risco tentando actuar com vigor e enquanto “a luz está amarela”, procurando desse modo evitar o avolumar do problema.
 - Intervenção mais especializada junto dos microempresários com moras de grau médio de risco, no sentido de uma reavaliação do negócio, quando este ainda esteja activo, e uma reformulação do empréstimo com uma panóplia mais ampla de hipóteses de reformulação do empréstimo.
 - Nos casos de elevado risco ou mesmo nas situações limite, a intervenção será mais forte, com uma participação mais activa das Instituições Bancárias e com o recurso mais expedito ao serviço de contencioso do Banco e ao accionamento das garantias existentes.

Há também a consciência que, para além destas medidas preconizadas, o problema da mora está directamente relacionado com a forma como o negócio foi implementado, o tipo e a qualidade de acompanhamento prestado e o estabelecimento de algumas redes de sustentação dos negócios e dos microempresários que ANDC poderá e deverá oferecer.

3.6. Organização e prestação do trabalho da ANDC

- Consolidação da reestruturação encetada em 2009 e que passou pelo reforço do papel do Secretariado Geral, pela criação do secretariado como instância intermédia entre a Direcção e os restantes trabalhadores e voluntários e pela repartição das funções do CAM por um Gestor Operacional e uma Coordenadora dos Técnicos de Microcrédito.
- Melhoria da capacidade de trabalho da equipa, reformulação dos instrumentos de trabalho e implementação de um sistema de avaliação de desempenho participativo.
- Ajustamento aos novos desafios e responsabilidades que se vierem a concretizar, pela formação continuada dos actuais técnicos e pela integração novos elementos e novas valências.

3.7. Relacionamento com os Microempresários

A discrepância existente entre a procura potencial e a procura real de microcrédito – não só no nosso país como em outros países europeus - prende-se com vários factores, mais ou menos elencados e estudados, dos quais se podem destacar:

- Não existência de um regime transitório a nível de fiscalidade, das prestações sociais e do subsídio de desemprego que encoraje o desempregado e o beneficiário do RSI a assumirem o risco de criação do seu próprio emprego ou de um pequeno negócio;
- Não valorização do risco e da experiência, dificultando o arranque do negócio e penalizando o promotor em caso de insucesso.

Nesse sentido é necessário envidar esforços que conduzam ao reconhecimento da iniciativa económica como forma de inclusão e de luta contra o desemprego e que estes esforços culminem na criação de um Estatuto de Microempresário.

No que se refere ao relacionamento com os microempresários, importa:

- dinamizar o relacionamento entre os microempresários, dando continuidade ao trabalho encetado com os encontros de microempresários realizados em 2008 e a criação de algum acompanhamento colectivo.
- Divulgação on line dos serviços e produtos dos Microempresários.

3.8. Voluntariado

Consolidar o trabalho de reestruturação do voluntariado e outras formas de colaboração pró-bono e mecenato.

Reorganização do sistema de voluntariado:

- Criação / actualização da base de dados dos voluntários
- Reformulação da ficha de voluntário contendo os dados essenciais (contactos, área de colaboração pretendida, área de especialização, disponibilidade.)
- Organização de um encontro de voluntariado no 1º semestre 2010 e traçando, desde já, os objectivos do mesmo;

- Envolver os voluntários no acompanhamento, na divulgação e no Boletim;
- Criação de uma bolsa de formadores voluntários.

3.9. Microfinança e papel da ANDC na luta contra a pobreza

Implementação das bases que permitam a criação da microfinança em Portugal com a realização de um encontro internacional sobre esta questão. Celebrar o Ano Europeu de luta contra a pobreza e a exclusão social (2010). Será a ocasião de afirmar como o microcrédito (e a *microfinança* em geral) são parte integrante das estratégias de redução da pobreza e facilitam a inclusão no mercado de trabalho.

3.10. Relacionamento Internacional

Reforçar a nossa participação na REM e aproveitar as oportunidades de reforço das capacidades que ofereça (formação, consultoria, visitas de estudo ou *peer-to-peer*) com custos subvencionados e de qualidade.

Intensificar contactos e troca de experiências e boas práticas com parceiros de outros países, em particular com os mais próximos da nossa filosofia de **microcrédito social** (caso da ADIE), aproveitando para tal os programas subvencionados da REM (ponto anterior).

Tomar parte activa no trabalho da REM junto da CE para que os novos instrumentos financeiros (como JASMINE e Progress) sejam mais operacionais e contemplem o apoio directo às organizações promotoras do microcrédito social, como a nossa, com vista a aumentar a sua sustentabilidade e passagem para o estatuto de Instituição de Microfinança.

3.11. Comunicação

No que respeita à comunicação e à imagem da ANDC, a estratégia deverá consignar as seguintes vertentes:

1. Elaboração de uma estratégia de Marketing que contemple a renovação e “modernização” da imagem da ANDC, quer na vertente gráfica (visual), quer na “imagem” do conceito institucional que o seu trabalho desempenha, de modo a ser facilmente reconhecido no plano da comunicação, quer social, quer a níveis de Organizações Estatais ou outras.
2. Renovar a periodicidade da edição do Boletim, até agora bimestral, para a execução de 2 a 3 por ano, em suporte de papel, em forma de “Cadernos do Microcrédito” para os quais haverá o objectivo de publicação de matéria de fundo e com colaborações externas.
3. Iniciar a edição de uma *Newsletter* em suporte electrónico, com a periodicidade quinzenal, a ser enviada a todos os associados, instituições de parcerias, a outras entidades particulares ou oficiais que possam interessar, etc.
4. Reestruturação do actual “Site”, na sequência da renovação da imagem da ANDC, proposta no ponto 1, e igualmente da sua apresentação e capacidade de acesso fácil a todas as suas páginas e itens de consulta.
5. Estudo e planificação da elaboração de uma “campanha” de carácter institucional, (audiovisual e gráfica), com base no proposto no ponto 1, que possa servir de peça para publicação nos mais diversos meios de comunicação ou ainda como ferramenta, no desempenho interno da actividade da ANDC. Para este fim propõe-se a colaboração financeira dos diversos parceiros envolvidos (IEFP, Bancos, outros) em forma de mecenato, e com a colaboração de profissionais em regime de “pro-bono” e ou voluntariado.

3.12. Campanha de novos associados

Embora a angariação de novos associados tenha sido uma preocupação recorrente ao longo dos anos, a verdade é que, por razões certamente diversas, passada uma década não se conseguiu aumentar de forma significativa o número de associados. Decorridos 10 anos importa repensar as estratégias de angariação de novos associados e repensar

a forma de apresentação e de divulgação institucional da ANDC. Na eventual alteração de Estatutos haveria que repensar as categorias de associados de forma a adaptá-las à realidade actual.

Por outro lado, a angariação de novos associados depende também de cada associado e da sua capacidade em divulgar a mensagem da ANDC junto de outras pessoas. Na sequência dos 10 anos, pretende-se lançar campanha que tenha como mote «10 anos, 10 novos associados», o que significaria um aumento de 100 novos associados.

3.13. Desenvolvimento do mecenato

Pretende-se aprofundar o trabalho já desenvolvido e procurar novas parcerias que possam não só colmatar ou minimizar algumas necessidades da ANDC em termos de meios, mas também desenvolver parcerias que possam trazer novas valências à actividade desenvolvida pela associação.

3.14. Alteração dos estatutos

Face às novas realidades e aos desafios que se colocam à ANDC, parece ser consensual a necessidade de uma revisão e alteração dos Estatutos. Esse momento pode ser uma oportunidade de discussão sobre o que se pretende e envolvimento dos associados na procura de novos caminhos como resposta aos desafios. Propõe-se a criação de um grupo que repense os estatutos, que dinamize a discussão entre os associados e faça uma proposta de alteração.

4. LINHAS DE FUNDO DO ORÇAMENTO

Apesar da actual conjuntura e de no Programa de Acção estarem de algum modo reflectidas algumas perspectivas de resposta, o presente Orçamento, no que concerne à estrutura de Proventos e Custos, mantém a matriz de anos anteriores, nomeadamente sustentando o seu equilíbrio no Protocolo com o IEFP. No que concerne a outras actividades resultantes de eventuais parcerias, ventiladas no Programa de Acção, embora sem expressão no Orçamento por não

terem ainda tradução protocolar, o compromisso possível neste momento é o de, em cada uma delas, se assegurar o equilíbrio entre Proveitos e Custos.

Contudo, e embora conserve a sua matriz, no presente documento foram introduzidas algumas pequenas alterações que têm subjacentes os seguintes princípios:

- Maior clarificação no provimento dos Fundos sem perder de vista as preocupações inerentes à sua criação e outras que a experiência foi acrescentando;
- Maior transparência na gestão da carteira, prevendo a existência de irrecuperáveis;
- Imagem da ANDC que não esteja confinada ao microcrédito mas que reflecta um projecto de solidariedade e de Inclusão com um horizonte mais abrangente.

Assim, no que toca às alterações introduzidas, importa sublinhar e clarificar alguns aspectos.

Fundo de Garantia: corresponde às responsabilidades assumidas perante os parceiros financeiros, ou seja, 5% do montante dos empréstimos. Possui dinâmica própria, já que o provimento e resgate dependem do nível da actividade e do grau de incumprimento.

Provisão para encargos com Projectos: corresponde, por um lado, a uma reserva para encargos com projectos aprovados (5%) e, por outro lado, cobertura de responsabilidades assumidas com a estrutura da ANDC. A alimentação deste fundo far-se-á com a transferência dos 5% do fundo de garantia dos projectos já amortizados.

Fundo Solidário: trata-se de um fundo a ser constituído e o qual terá regulamento próprio. Corresponde, por um lado, à ideia de distinguir e clarificar os objectivos do Fundo de Garantia – responsabilidades inerentes aos Protocolos com as Instituições Financeiras – de eventuais apoios aos microempresários. Por outro lado, o objectivo é o de se ultrapassar a mera lógica de um apoio a microempresários em determinadas situações críticas, desenvolvendo acções como o apoio à presença destes em feiras, à divulgação dos seus produtos e serviços, à participação em acções de formação, entre outras. Pretende-se também que este Fundo funcione para o exterior como um veículo de mensagem de um projecto de solidariedade e de inclusão. A provisão deste fundo terá como base os donativos, sobretudo de empresas.

Feitas as observações quanto à forma, importa agora sublinhar algumas das vertentes que expressam, do ponto de vista quantitativo, as opções que constam no Programa de Acção.

Donativos

O objectivo é o de envidar esforços no sentido da dinamização do mecenato de forma a angariar donativos, ou contrapartida de serviços, junto de empresas.

Custos Pessoal

Os custos de pessoal consideram a entrada de 1 novo Técnico para a zona Centro. A entrada de novos Técnicos está dependente dos desenvolvimentos de algumas parcerias, nomeadamente com o Ministério do Ambiente. Isso significa uma equipa composta por 17 pessoas.

Formação

Tendo em conta as opções expressas no Programa, nomeadamente da ANDC se capacitar para a prestação de alguns serviços e também devido a exigências resultantes de novas parcerias, esta é uma área em que se pretende investir de forma significativa.

Publicações/Comunicação/Publicidade

Pretende-se, embora recorrendo a prestação de serviços em pró bono, alterar a imagem da ANDC de forma a adequá-la ao tempo presente. Por outro lado, e tal como expresso no Programa, pretende-se substituir o Boletim por uma Newsletter e pela edição de cadernos que aprofundem determinados temas relacionados com o microcrédito. Nesta rubrica está também incluída edição de folhetos para divulgação e sensibilização de determinados públicos para a problemática da pobreza e do microcrédito.

Conferência Microcrédito/Pobreza

Tendo em consideração que o próximo ano é o Ano Europeu de Luta contra a Pobreza, a ANDC pretende organizar uma conferência que estabeleça a ponte entre o Microcrédito e o combate à pobreza. O objectivo é encontrar apoios para custear a realização da Conferência, nomeadamente junto da Segurança Social. O apoio implica não apenas a realização da Conferência, mas também sensibilização da sociedade para os problemas da pobreza.

Lisboa, 26 de Novembro de 2009