

# Jamii Bora: En föregångare inom Mikrofinans

---



Utgivare: Mikrofinanshuset

Datum: Mars 2009, uppdaterad Sep. 2009

Författare: Sara Belfrage

## Förord

Inom Mikrofinanshuset ryms det olika organisationer och bolag med samma ändamål, att förse befolkningar i låginkomstländer med verktyg att arbeta sig ur sin fattigdom. Ett av bolagen är Jamii B Scandinavia som startades 2006 med syftet att stödja mikrofinansorganisationen Jamii Bora i Kenya. Verksamheten bedrivs dels i ett svenskt aktiebolag, dels i en svensk ekonomisk förening där medlemskap är tillgängligt för såväl privatpersoner som juridiska personer. Både aktiebolaget och den ekonomiska föreningen är direkt eller indirekt delägare i Jamii Bora Kenya och lånar ut pengar till Jamii Boras mikrofinansverksamhet och husbyggnadsprojekt.

Detta dokument har sammanställts av Sara Belfrage, social analytiker på Mikrofinanshuset, med syfte att öka kunskapen om Jamii Boras verksamhet. Materialet har inhämtats från intervjuer med Jamii Boras medlemmar och personal, tidigare Jamii Bora dokumentationer samt från aktuell litteratur. Då Jamii Bora är en snabbväxande organisation med nya medlemmar som dagligen tillkommer och med en verksamhet som ständigt utvecklas riskerar vissa uppgifter och siffror i dokumentet att snabbt bli inaktuella.

För vidare information eller frågor om Jamii Bora eller angående investeringar i Jamii B Scandinavia kontakta Mikrofinanshuset i Uppsala.

## Sammanfattning

Jamii Bora är en Kenyansk mikrofinansinstitution som idag är en av de största i landet. Det erbjuder småskaliga finansiella tjänster till människor som inte är accepterade hos de traditionella bankerna då de inte anses vara kreditvärdiga. Jamii Bora har vänt upp och ner på den konventionella synen på fattiga människor då de har vågat och lyckats ta in de allra fattigaste och mest utslagna i samhället som en kundkrets. Dessutom har de motbevisat vad många ansett vara ekonomiskt olönsamt, att jobba med de absolut fattiga. Detta gör Jamii Bora unik i sitt slag.

Idag, tio år efter starten, har Jamii Bora över 230, 000 medlemmar i Kenya och nya medlemmar tillkommer varje dag. Medlemmarna i institutionen erbjuds att öppna sparkonton där de kan låna dubbelt så mycket som de sparar varje månad. Jamii Bora driver även ett flertal sociala program såsom rådgivning för medellösa, alkoholrehabilitering och sjuk- och livförsäkringsprogram. Jamii Bora har nyligen transformerats till en reglerad mikrofinansinstitution med möjligheter att erbjuda sina medlemmar ett fullt utbud av banktjänster.

En av Jamii Boras mest uppmärksammade projekt är bostadsprogrammet som har attraherat stor uppmärksamhet både i Kenya och internationellt. Under 2007 påbörjade organisationen projektering av "Kaputiei Town" – en ny stadsdel utanför Nairobi med rum för 10,000 innevånare. Den nya stadsdelen och dess hus är ritade och producerade på ett sätt som gör det möjligt för även de fattigaste medlemmarna att ta bostadslån via Jamii Bora och kunna köpa sitt eget hus och därmed ta sig ur Nairobis slumområden.

*"Mikrofinans är inte välgörenhet. Det är ett erkännande av att fattiga kan vara en del av lösningen, inte problemet. Det är ett sätt att odla produktivt företagande och tillåta samhällen att frodas."*

Kofi Annan, fd Generalsekreterare i FN

## Definitioner och förkortningar

### **Mikrofinans:**

Mikrofinans handlar om att tillhandahålla finansiella tjänster till människor som är för fattiga för att bli accepterade som kunder hos traditionella banker. Syftet är att göra det möjligt för fattiga människor att bli självförsörjande egenföretagare och därmed kunna generera tillräcklig inkomst för att kunna påverka sina egna och sina familjers levnadsvillkor. Många av de mikrofinansinstitutioner som är aktiva idag erbjuder inte bara möjligheter till att spara och låna utan erbjuder även en rad andra finansiella tjänster. Vissa MFIs erbjuder även möjligheter att transferera pengar, sjuk- och hälsoförsäkringar och sociala program såsom utbildning, rehabilitering och stöd för egenföretagande.

### **Mikrofinansinstitutioner:**

En mikrofinansinstitution är en organisation som arbetar med att erbjuda fattiga låntagare möjligheter till sparande och mikrolån för inkomstgenererande och självförsörjande aktiviteter. En MFI är normalt inte en del av det formella eller statliga banksystemet utan sorteras vanligtvis in under "non-government organisations", så kallade NGOs.

### **Förkortningar i dokumentet:**

*Microfinansinstitution:* **MFI**

*Microfinansprogram:* **MFP**

## Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Definitioner och Förkortningar	4
<b>1. Introduktion till Jamii Bora</b>	<b>6</b>
<b>2. Om Jamii Bora</b>	<b>9</b>
2.1. Jamii Boras Historia	9
2.2. Organisationen idag	10
2.2.1 Medlemmarna i Jamii Bora	10
2.2.2 Kostnadskontroll and finansiell uthållighet	11
2.3 Ägarstruktur i Jamii Bora	12
2.3.1 Jamii Bora Group - organisationskarta	14
<b>3. Problembeskrivning</b>	<b>15</b>
3.1 Den informella sektorn – ett osynligt kundsegment	15
3.2 Från osynlig till bankkund	16
3.3 Huvudsakliga utmaningar inom mikrofinans	17
<b>4. Jamii Boras ”Stege”- metoder och utveckling</b>	<b>20</b>
4.1 Jamii Bora	21
4.1.1 Verksamhet	21
4.1.2 Mikroaffärlån	22
4.1.3 Daraja Affärlån	22
4.1.4 Skolavgiftslån	22
4.1.5 Bostadslån	23
4.1.6 Lån till vatten och jordbruksverksamhet	23
4.1.7 ‘A True People’s Bank’	23
4.2 Hälso- och livförsäkring	24
4.2.1 Hälsöförsäkring	24
4.2.2 Livförsäkring	24
4.3 Jamii Boras Business Academy	24
4.3.1 Jamii Boras personalutbildning	25
4.4 Sociala projekt	25
4.4.1 Tumaini	25
4.4.1.1 Program för föräldralösa och gatubarn	26
4.4.2 Levuka	26
4.5 Speciella projekt: Olycksfallsförsäkring	27
4.6 Jamii Bora Bostadsprojekt	28
<b>5. Verksamhetens resultat och påvisade effekter</b>	<b>30</b>
5.1 Att mäta framgång	31
5.2 Ekonomiska effekter	31
5.3 Effekter på hälsan	31
5.4 Effekter på utbildning	32
5.5 Effekter på medlemmars och organisationen sårbarhet	32
5.6 Effekter på deras medlemmars självkänsla	33
5.7 Jamii Boras revolutionerande arbete	33
5.7.1 Kaputiei- ’en stad av och för de fattiga’	33
5.7.2 Hantering av kriser	34
<b>6. Referenslista</b>	<b>35</b>

# 1 Introduktion till Jamii Bora

Jamii Bora – betyder “goda familjer” på Kiswahili – och grundades av Ingrid Munro tillsammans med femtio tiggarkvinnor i Nairobi 1999. Sedan dess har organisationen vuxit till en av de största mikrofinansinstitutionerna i Kenya och har idag ca 230, 000 medlemmar.<sup>1</sup> Jamii Bora arbetar med mikrofinans som grund för att bekämpa fattigdom i Kenya och på sikt i andra delar av världen. Deras mission är att hjälpa sina medlemmar att ta sig ur fattigdom och skapa ett bättre liv för sig själva och sina familjer.

Jamii Bora är idag aktiva över hela Kenya, i både städer och landsbygd, och erbjuder mikrolån, sparande, försäkringstjänster, utbildning, sociala program samt ett stödnätverk till deras medlemmar med syfte att hjälpa dem till självförsörjande och ett liv utanför fattigdom. Jamii Bora skiljer sig mot många andra MFIs genom att de dels, utöver mikrolån, erbjuder deras medlemmar ett brett utbud av välfärdsprogram, men även genom deras fasta övertygelse att alla familjer, oavsett hur fattiga de är, är kapabla att själva resa sig ur fattigdom om de ges rätt förutsättningar och stöd. Deras stödprogram omfattar tillgång till utbildning, starta eget program, liv- och sjukförsäkringsprogram, bostadsprogram, alkoholrehabilitering och erfarenhetsutbyte med andra medlemmar som klarat att resa sig ur fattigdom. De erbjuder även speciella program för tiggare, handikappade och föräldralösa. Dessa program har utvecklats med hjälp av medlemmar inom organisationen under årens lopp i takt med att problem och utmaningar har uppstått. Deras holistiska synsätt gentemot deras medlemmar har visat sig vara en framgångsrik strategi. Resultatet visar sig inte bara i positiva förändringar i levnadsstandarden hos deras medlemmar utan även i mycket höga återbetalningsnivåer på deras lån.

Med tiden tror de att de kan hjälpa befolkningen i Kenya att skapa en bättre och starkare nation genom att ge landets fattiga innevånare möjlighet att själva skaffa sig tillgång till mat och husrum, utbildning och sjukvård och därmed en möjlighet att kunna påverka samhället som de lever i.

Grunden i deras modell är vad de kallar för ”stegen” (the Ladder). Stegen innefattar ett flertal program som är framtagna för att överbrygga hinder och skapa möjligheter för de fattiga och sårbara att ”klättra upp” ur fattigdom. En av deras grundprinciper är dock att även om de tillhandahåller en stege, så måste medlemmen själv klara av att klättra. Vissa klättrar fort, andra långsamt, men alla klättrar och det är det som är viktigt. Med deras unika modell har de lyckats hjälpa många av Kenyas fattigaste kvinnor och män att ta sig bort från gatorna och slummen, bli självförsörjande, återta kontrollen över sina liv och kunna flytta in i riktiga bostäder. De tror på att det enda sättet att hjälpa människor ur fattigdom är att först lära dem att hjälpa sig själva. För att åstadkomma detta behöver de utöver vissa

---

<sup>1</sup> Varje månad tillkommer det ett tusental nya medlemmar, vilket innebär att siffran snabbt blir inaktuell. Denna siffra är från september 2009.

grundkunskaper framförallt motivation, disciplin och en tro på sig själva. De tror på att alla är kapabla att lyfta sig själva ur fattigdom och skapa ett drägligt liv för sig själva och sina familjer bara de inser att det är möjligt och har tillräckligt med självförtroende för att påbörja sin resa. Entreprenörskap och innovationskraft är därför ledande teman i hela deras verksamhet.

En viktig del i deras arbete är att visa deras medlemmar att det är möjligt att överhuvudtaget resa sig ur fattigdom. En medlem som är på väg ur fattigdom kan inspirera och inge självförtroende i dem som ännu inte påbörjat sin resa. Ett av deras kärnvärden är ”vart du kommer ifrån spelar ingen roll, det som räknas är vart du är på väg”. En fattig människa har inget att förlora förutom sin fattigdom. Även om alla drömmar inte kan infrias, är det viktigt att drömmarna får fäste. Ur drömmarna gror inspirationen och motivationen för deras medlemmar att förändra sina liv. Därmed inser de även vikten av samarbete över generationer. Om en människa inte fullföljer sina drömmar kan deras barn ta över där de slutade. Av erfarenhet vet de att det inte finns några gränser för hur långt deras medlemmar kan nå. För att citera Ingrid Munro; ”Förr trodde de att himlen var gränsen för hur långt en medlem kan nå. Nu vet de att så inte är fallet”.

Ett levande exempel är Joyce Wairimu, en gång en tiggare, som utvecklats till en framgångsrik affärskvinna med ett affärsimperium i slummen i Soweto Kayole. Joyce och hennes söner driver idag en framgångsrik biograf och två restauranger. Dom har även etablerat en mobil catering service som distribuerar mat till skolor. Deras senaste familjeföretag producerar alkoholfria drycker. Joyce har idag över 60 anställda och har inspirerat hundratals fattiga människor att gå med i Jamii Bora för att starta deras egen resa ur fattigdomen. Förebilder som Joyce spelar en viktig roll som mentorer i deras organisation, där de fungerar som inspirationskälla och ingjuter mod i de som fortfarande har en lång väg att klättra. Av denna anledning anställer de framförallt människor inifrån organisationen. Människor som känner deras värderingar, som själva har klättrat upp för stegen, som förstår deras medlemmars situation och som vet vad som krävs för att lyckas.

Jamii Bora behandlar alla som medlemmar i en stor familj istället för som kunder. Detta synsätt skapar en solidarisk och inkluderande känsla – något som är ovanligt bland de fattiga som ofta upplever att de står utanför samhället. Jamii Bora är en gräsrotsorganisation som inte gör någon skillnad på vilka som får och kan bli medlemmar. De välkomnar alla, fattiga som rika, kvinnor som män, kriminella som prostituerade. Vad som räknas är attityden och motivationen hos deras medlemmar. De har förståelse för de fattigas situation och vet att talang kan växa även i de fattigaste områden. De tror på att alla föds med någon talang och att alla kan få den talangen att blomstra om de får möjligheten att utveckla den. Därmed tror de att även de som börjar på botten med ingenting till slut kan komma längre än de som är födda med bättre förutsättningar i livet. Genom att skapa en familjär atmosfär, där varje människa som kommer till Jamii Bora kan känna sig respekterad oavsett var de kommer ifrån eller hur de ser ut, ingjuter de hopp och kraft i deras medlemmar.

Jamii Bora kommer snart att transformeras till en reglerad bank som är ”av kenyaner, för kenyaner”. Syftet bakom detta är att skapa en inkluderande finansiell sektor i Kenya som komplement till den redan existerande formella banksektorn där fattiga är exkluderade. Jamii Bora Bank blir en finansiell institution dit både fattiga och rika är välkomna.

Som en finansiell aktör med en tydlig inriktning mot social utveckling syftar deras projekt alltid mot både social och ekonomisk utveckling. För att åstadkomma detta är det centralt att de i längden är självförsörjande och vinstdrivande så att de själva klarar att finansiera både framtida medlemstillväxt, ytterligare geografisk utbredning, investeringar i ny teknologi samt oförutsedda utmaningar och problem. I det perspektivet är det helt enkelt för riskabelt att förlita sig på bidrag och bistånd för att täcka deras kostnader. Tidiga subventionsmedel och bidrag var en viktig ingrediens i Jamii Boras utveckling, framförallt för att uppnå snabb geografisk spridning i ett initialt skede. Sedan dess har de visat att de kan driva verksamheten oberoende av subventionsmedel. Idag, tio år senare, är Jamii Bora en lukrativ och trygg organisation att investera i. Deras medlemmar klarar av att återbetala sina lån nästan utan undantag (99% återbetalning). Därmed kan deras investerare få utdelning på insatt kapital samtidigt som de kan återinvestera medel i verksamheten för att säkra fortsatt lönsam tillväxt. De arbetar kontinuerligt med att effektivisera verksamheten och sänka deras rörliga kostnadsmassa i takt med att de expanderar för att på så sätt kunna ge mer tillbaka till deras medlemmar. Att vara en lönsam MFI öppnar även upp möjligheten att fortsätta deras expansion inom sociala program samt utbildningsprogram inom företagande och ekonomi.

Om Jamii Bora inte skulle visa lönsamhet och medlemmarna inte skulle vara så motiverade, skulle de inte vara där de är idag och kunna växa i den takt de gör. De har därför positionerat Jamii Bora som en lönsam MFI med en målsättning att samtidigt skapa både bättre förutsättningar för deras medlemmar och bättre utdelning till deras investerare. Det är en ”vinnar-vinnar” situation.

# 2 Om Jamii Bora

## 2.1 Jamii Boras historia

Organisationen startade 1999, när ett antal tiggare i Nairobi bad Ingrid Munro, Jamii Boras grundare, att hjälpa dem att förbättra deras livssituation. Dessa kvinnor var så fattiga att de inte ens hade råd med ett hem i slumområdet. ”Mama Ingrid”, som hon kallas av medlemmarna, hade nyligen pensionerat sig från en position som chef för African Housing Fund (AFH) som arbetade med att skapa bostäder för fattiga och hemlösa i Afrika. Under hennes tid i AFH hade hon även arbetat på ett speciellt program för att fattiga i stadsområden inom vilket hon kom i kontakt med de kvinnor som nu bad henne om hjälp. Efter mer än 15 år i Afrika hade Ingrid lärt sig att ingen kan hjälpas ur fattigdom, av det enkla skäl att när hjälpen upphör faller de ner i fattigdom igen, ibland hårdare och djupare än innan de fick hjälp eftersom de under tiden ofta förlorat sin förmåga att klara sig själva. Förändringen, kunskapen och viljekraften att ta sig ur fattigdom måste istället komma inifrån, från dem själva. För att citera Ingrid Munro; ”Det är en sak att lyfta dem ur fattigdom, en annan sak att stödja och påverka dem att själva klättra upp från fattigdom. Därför måste de lära sig att klättra själva”.

Kenya har, liksom så många andra afrikanska länder, sedan decennier förlitat sig på utländskt bistånd. Dessvärre har biståndet sällan lett till bättre förutsättningar för de fattiga och behövande, men däremot skapat ett ökat beroende och en ökad marginalisering. Ingrid Munro gav av den anledningen följande besked till de kvinnor som bad henne om hjälp; ”Om ni vill att jag ska hjälpa er, måste ni lova att göra något för er själva”. Ingrid lovade att hon för varje kenyansk schilling de sparade skulle hitta någon som var villig att ge dem dubbelt så mycket i gengäld. Ingrid trodde från början att dessa kvinnor var unika, men insåg snart att många fler ville följa i deras fotspår. Ett par månader senare formaliserade hon programmet under namnet Jamii Bora som betyder ”goda familjer” på Kiswahili, ett passande namn på en organisation där medlemmarna må vara fattiga men har ambitionen att bli en ”god familj” och ta sig ur fattigdomen själva.

Efter att ha studerat framgångssagan kring Grameen Bank i Bangladesh under hennes tid vid UN-HABITAT och AHF var Ingrid familjär med mikrofinansens principer. Hon hade insett att mikrofinans är det mest uthålliga och praktiska finansiella systemet för fattiga, även för att finansiera bostäder. När Ingrid startade Jamii Bora hade hon därmed även insett att det krävs ett bredare angreppssätt än att tillhandahålla mikrolån för att bekämpa fattigdom. Fattiga människor behöver stöd i många områden där man måste ta hänsyn till fattigdomens hela spektrum. Man måste ge dem stöd inom alla de delar av deras liv som håller dem tillbaka för att ge dem och deras familjer rätt förutsättningar att klara klättringen upp ur fattigdom.

## **2.2 Organisationen idag**

Jamii Bora har på kort tid vuxit från en liten organisation med en handfull anställda till att bli en av den största mikrofinansinstitutionen i Kenya med mer än 230, 000 medlemmar och 106 lokalkontor med 411 anställda över hela Kenya. Med denna medlemsbas påverkar Jamii Bora idag över en miljon människor i Kenya. Nya medlemmar adderas varje dag och varje dag föds nya drömmar. Deras fokus inkluderar idag även landsbygden och de täcker med deras lokalkontor hela landet från norr till söder, från öst till väst. På så sätt når de idag även samhällen som tidigare inte haft tillgång till några finansiella tjänster.

Jamii Boras huvudkontor ligger i Nairobi och innefattar ca 45 anställda som idag driver och utvecklar organisationens olika divisioner och program. Dessa divisioner är IT, Research, Marknadsföring, Geografisk utbredning, Lån, HR, Företagsutbildning, Hälsoprogram, Speciella projekt (katastrofhjälp), Levuka (alkoholrehabiliterings program), Tumaini (särskilda sociala projekt), Bolagsjuridik samt Ekonomi och administration. Varje lokalkontor ansvarar för registrering av nya medlemmar, sparande och återbetalning av lån, övervakning av låneinbetalningar samt hantering av låneansökningar. En stor del av personalen, både på huvudkontoret och lokalkontoren, är tidigare medlemmar av Jamii Bora och förstår därmed medlemmarnas speciella situation och behov. Detta är en viktig framgångsfaktor, inte minst i slumområden som Kibera och Mathare där utmaningarna är större och medlemsbasen stor.

Små lån, även så små som 100 KES (10 SEK) kan tjäna som startkapital för små affärsverksamheter såsom grönsaksstånd, skrädderier, verkstäder och mindre sjukvårdskliniker. En viktig princip är dock att hur små lånen än är, måste de alltid betalas tillbaka. Även om små affärsverksamheter ofta kan vara beroende av startkapital i början, kan lånen aldrig användas för att förse medlemmarnas verksamhet med kapital i längden. Istället förlitar sig Jamii Bora – precis som alla banker – på faktum det att lånen alltid kommer att betalas tillbaka med ränta.

### **2.2.1 Medlemmarna i Jamii Bora**

Majoriteten av de som kommer till Jamii Bora för att ansöka om ett lån saknar de säkerheter som krävs av konventionella banker. De har ofta en mycket låg, om någon, inkomst och är ofta egenföretagare, vanligen inom hushållsnära tjänster. På landsbygden driver de ofta småskaligt jordbruk eller är engagerade i andra inkomstgenererande aktiviteter såsom småskalig mat- och spannmålsberedning. I stadsområden är företagandet mer diversifierat och innefattar butiksverksamhet, tjänster, hantverk och gatuförsäljning.

Som ett alternativ till de säkerheter som krävs av konventionella banker, ställer Jamii Bora istället ut krediter till självutnämnda grupper om fem personer. Oftast har varje medlem i gruppen sin egen affärsplan och verksamhet, men varje gruppmedlem är ansvarig för de andra om någon i gruppen inte klarar att följa sin avbetalningsplan. Detta gemensamma ansvar ersätter behovet av formella säkerheter eftersom gruppen som helhet oftast klarar av att återbetala tagna lån även om en av medlemmarna i gruppen skulle misslyckas med sin affärsverksamhet. I ekonomiska termer minskar detta system även Jamii Boras behov av att

övervaka sina medlemmar eftersom medlemmarna istället har ett tydligt incitament att övervaka varandra.

Statistiken visar att Jamii Bora med detta enastående system har lyckats åstadkomma en nära felfri återbetalningshistorik med 99 % återbetalning på utgivna lån. Det gemensamma ansvaret i lånegrupperna har visat sig centralt för att uppnå denna återbetalningsnivå. Det är nu etablerat att lån blir återbetalda mer effektivt vid skapandet av ”lånegrupper”, varvid betalningsansvaret blir ett kollektivt ansvar. En annan viktig framgångsfaktor är det sociala stöd medlemmarna i gruppen ger varandra. Gruppens medlemmar blir uppmanade att ses ofta för att hjälpa varandra att lösa utmaningar relaterade till deras företagande och affärsplaner vilket är särskilt fördelaktigt för nya och ovana entreprenörer.

Till skillnad från många andra mikrofinansinstitutioner, som fokuserar uteslutande på kvinnor, tror Jamii Bora inte på att diskriminera ansökande medlemmar. En av anledningarna till det konventionella fokuset på kvinnor är den etablerade ”sanningen” att kvinnor normalt uppvisar högre återbetalningsnivåer än män, samt att tillgången till krediter till kvinnor påverkar jämställdheten i utvecklingsländer i positiv riktning. Jamii Bora tror i motsats till detta att denna typ av diskriminering riskerar att påverka jämställdheten i negativ riktning då män exkluderas från mikrofinansprogrammen. Som ensamma familjeförsörjare blir det en tung börda för kvinnorna i samhället. Jamii Boras hållning är att för varje man som går med i Jamii Bora blir det en kvinna mindre som måste bära allt ekonomiskt ansvar själv<sup>2</sup>. Jamii Boras fokus är istället på familjen och på samarbetet över generationer. Det innebär att både män och kvinnor, bröder och systrar och barn över 18 år kan bli medlemmar i Jamii Bora . För att minska risken för misslyckade återbetalningar kan däremot inte medlemmar av samma familj ingå i samma avbetalningsgrupp. Kollektivet och familjen spelar en viktigare roll i den afrikanska kulturen än på den norra hemisfären där individen har en starkare roll. Tillsammans har de större handlingskraft än som individer.

Eftersom Jamii Bora accepterar alla som medlemmar är även människor med kriminell bakgrund välkomna enligt principen ”det spelar ingen roll vart du kommer ifrån, vad som räknas är vart du är på väg”. Wilson Maina, som har varit medlem i Jamii Bora sedan år 2000, har klättrat snabbt under dessa år och är nu en av Jamii Boras mest framgångsrika medlemmar. Wilson var tidigare en tjuv och en av de mest eftersökta kriminella i Mathare, ett av världens största slumområden. Idag är han en erkänd och framgångsrik affärsman och har blivit en förebild för många kriminella och fattiga i området.

### **2.2.2 Kostnadseffektivitet och finansiell uthållighet**

Jamii Boras förhållningssätt är baserat på liberala normer och marknadsvärderingar. De nyckelprinciper som formar deras interna kommunikation och deras riktlinjer är effektivitet, uthållighet och lönsamhet. I jämförelse med andra utvecklingsinitiativ har Jamii Boras strategi för mikrofinansverksamhet visat sig vara både kostnadseffektiv och ekonomiskt uthållig. I takt med att de klarar att uppvisa god lönsamhet kan de ge deras investerare utdelning på investerat kapital samtidigt som de kan återinvestera tillräckliga medel i

---

<sup>2</sup> Ungefär en tredjedel av Jamii Boras medlemmar är män.

organisationen för att säkra fortsatt tillväxt och utveckling av verksamheten utanför traditionellt sparande och lånande, såsom bostadsprogram och sociala program. Ekonomiska bidrag till fattiga stödjer bara kortsiktigt till deras situation, helt enkelt eftersom bidragen är begränsade i tid och omfattning. Tidigare erfarenheter från statliga medel som allokerats för att hjälpa fattiga visar att dessa inte nödvändigtvis resulterar i minskad fattigdom, inte ens på kort sikt.

Jamii Bora har bevisat att det inte behöver uppstå någon konflikt mellan att nå ut till de fattigaste i samhället och att uppnå finansiell uthållighet som organisation. Det finns tillräckliga bevis, enligt Morduch och Barbara (2002), för att organisationer som riktar sig mot fattigare människor kan uppnå substantiellt högre återbetalningsnivåer än organisationer som riktar sig mot mer välbärgade segment. Det är enligt dem en vanligt förekommande missuppfattning att de fattigaste samhällsklasserna utgör en större kreditrisk och att enhetskostnaden för små lån tenderar att överstiga den för större lån.

### **2.3 Ägarstrukturen i Jamii Bora**

Jamii Bora Trust registrerades som en välgörenhetsfond i Kenya 1999. Organisationen har gradvis utvecklats till att innefatta en rad aktiviteter – från mikrofinans till försäkringsprogram. I januari 2007 omstrukturerades Jamii Bora Group till en logisk och uthållig konstellation av juridiska enheter för att hantera dess mångfald av verksamheter, allt för att säkerställa att medlemmarna kan betjänas så effektivt som möjligt. För närvarande består Jamii Bora Group av tre huvudsakliga verksamhetsområden – Mikrofinans, Sociala program och Bostadsprogram – som är organiserade som enskilda företag eller separata administrativa avdelningar.

De stora aktieägarna inom Jamii Bora är Jamii Bora Trust (Jamii Bora T) och Jamii Bora Scandinavia (Jamii Bora S) tillsammans med Baraka och relaterade intressenter samt ett antal mindre aktieägare. Jamii Bora S grundades 2006 med syftet att investera i ägande i Jamii Bora Group och tillhandahålla lån för att möta gruppens finansieringsbehov.

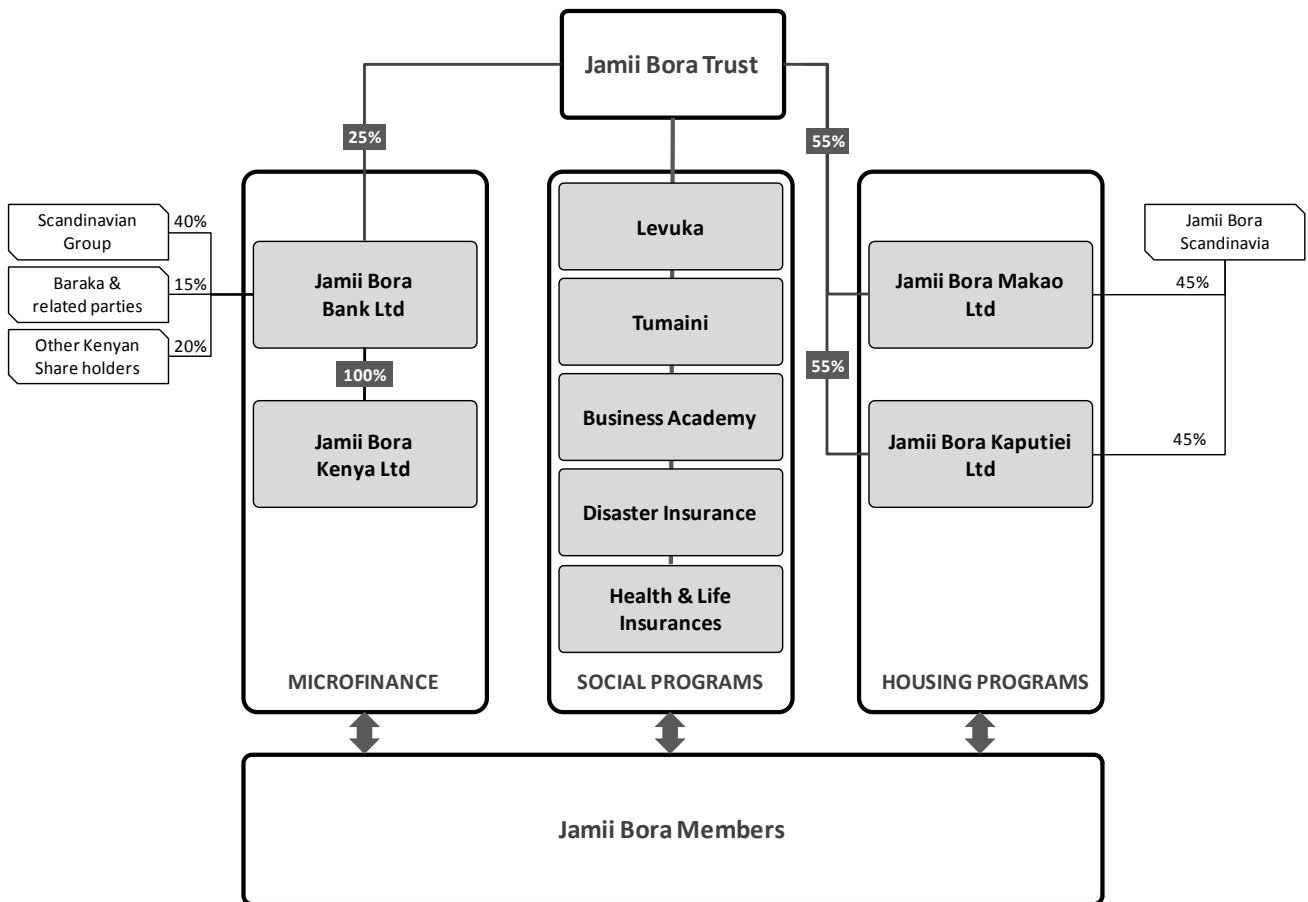
Som ett resultat av omstruktureringen 2007 hanterar Jamii Bora Kenya Ltd, ett bolag som till fullo ägs av Jamii Bora Bank Ltd, nu gruppens samtliga mikrofinans-aktiviteter. Jamii Bora Bank Ltd ägs av Jamii Bora Trust (25%), Scandinavian Group som innefattar Jamii Bora S, Nordic Microcap Investment och Strømme Foundation (40%), Baraka med partners (15%) samt ett antal kenyanska aktieägare (20%). På sikt kommer Jamii Bora Bank Ltd att fusionera med Jamii Bora Kenya Ltd där alla mikrofinansaktiviteter hanteras i nuläget.

Inom Jamii Bora Trust driver de även följande program:

- Hälso- och sjukvårdsprogram,
- Tumaini och Levuka programmen (sociala program),
- Särskilda Projekt (katastrof- och olycksfallsförsäkringar),
- the Business Academy,
- Bostadsprogram

Det sociala programmet drivs och finansieras direkt av Jamii Bora Trust medan bostadsprogrammet drivs inom två separata bolag. Det första är Jamii Bora Makao Ltd som innefattar allt som rör bostadsproduktionen. Jamii Bora Makao Ltd ägs av Jamii Bora Trust (55%) samt Jamii Bora S (45%). Det andra bolaget är Jamii Bora Kaputiei Ltd som hanterar löpande försörjning av el, vatten, avlopp och sophantering. Även detta bolag ägs av Jamii Bora Trust (55%) och Jamii Bora S (45%). Jamii Bora S har tillhandahållit villkorade lån till Jamii Bora Kaputiei för att möta projektets finansieringsbehov.

### 2.3.1 Jamii Bora Group – organisations struktur:



# 3 Problembeskrivning

Hem till en av världens mest fascinerande naturmiljöer och folkslag anses Kenya besitta en rik biologisk och kulturell mångfald. I den post-koloniala eran har landet brottats med omfattande politisk korruption vilket har lett fram till dagens situation där nära 18 av landets 30 miljoner innevånare befinner sig i extrem fattigdom (enligt UNDPs definition) med en inkomst under 2 USD per dag. Därmed faller de även utanför ramarna för traditionella banktjänster (Omino, 2005). Fattigdomen har ökat stadigt i Kenya sedan 1980, trots omfattande utländskt bistånd under de senaste decennierna. Den ökande utbredningen av fattigdom i landet har även lett till en degenerering av utvecklingen inom utbildning, jämställdhet, HIV/AIDS arbete, mödravård, miljöarbete och grundläggande infrastruktur (fundament för uthållig utveckling). De rikaste tio procenten av Kenyas befolkning kontrollerar idag närmare hälften av landets välstånd, medans de fattigaste tio procenten endast kontrollerar 1 procent (*Ibid*). Dagens situation har lett till många negativa ekonomiska konsekvenser, däribland en utbredd brist på tro att hårt arbete lönar sig, en tro som är central i motivationen och drivkraften hos fattiga människor som i sin tur är ett fundament för ekonomisk tillväxt i utvecklingsländer.

## 3.1 Den informella sektorn – ett osynligt kundsegment

De fattiga ses av traditionella banker som ett opålitligt kundsegment eftersom de saknar betalningshistorik, fast inkomstkälla och de nödvändiga säkerheter som krävs för att garantera sina lån. Vidare så anses det olönsamt att lägga upp lån som är små nog att passa för denna målgrupp eftersom transaktionskostnaden i relation till lånens ringa storlek anses bli för hög. I tillägg anses det ännu mer kostsamt att driva in lån från låntagare om de bor på landsbygden där traditionella banker ofta saknar lokalkontor.

Den informella näringslivssektorn i Kenya uppskattas till ca 6,4 miljoner människor (*Bureau of African Affairs*). En majoritet av dessa är sysselsatta inom vad som kallas för ”micro and small enterprises” (MSEs). Enligt en landsomfattande studie från 1999<sup>3</sup>, är 20% av landets totala antal sysselsatta engagerade i MSEs. Dessa står sammantaget för över 25% av Kenyas BNP om man exkluderar jordbrukssektorn. Trots den informella sektorns stora bidrag till landets BNP har idag endast 10,4% av dessa småföretagare tillgång till krediter och andra finansiella tjänster. Anledningen är att det formella banksystemet i Kenya ser det som förenat med alltför höga kreditrisker, och därmed inte kommersiellt gångbart att betjäna denna sektor.

Utveckling av krediter och finansiella tjänster riktade mot den informella sektorn är en viktig milstolpe i det långsiktiga arbetet mot ökad tillväxt, minskad arbetslöshet och bekämpning av fattigdom i Kenya. Eftersom det kenyanska banksystemet idag exkluderar

---

<sup>3</sup> Även om denna information är relativt gammal (uppdatering saknas) är den sannolikt lika hög, eller högre idag.

en stor del av landets arbetande befolkning blir det oerhört svårt för fattiga och små egenföretagare att ta sig ur fattigdom. Det krävs tillgång till krediter och finansiella tjänster för att starta, utveckla och expandera en affärsverksamhet. På gräsrotsnivå kan därmed uppkomsten av MFIs spela en central roll för den informella sektorn. MFIs kan erbjuda kapital och säkerställa ekonomiska möjligheter för en samhällsgrupp som för närvarande betraktas som en ekonomiskbörda, och på långsiktigt kan detta påverka landets ekonomiska utveckling i positiv riktning.

### **3.2 Från osynlig till bankkund**

Mikrofinans har på senare tid seglat upp som en alternativ lösning till de problem de fattiga upplever med tillgång till krediter och finansiella tjänster. Sedan Grameen Banks uppkomst i Bangladesh 1976<sup>4</sup> har mikrofinansprogram utmanat konventionella synsätt på hur man skapar möjligheter för fattiga i samhället och används idag över hela världen för att bekämpa fattigdom. I grund och botten handlar mikrofinans om att tillhandhålla småskaliga finansiella tjänster för fattiga samhällsklasser inom den informella sektorn, med fokus på låntagande och sparande.

Sedan FN deklarerade år 2005 som det internationella mikrofinansåret har mikrofinans fått stor internationell uppmärksamhet. Detta korrelerar väl med FN's "Millennium Development Goals" vars huvudsakliga syfte är att minska andelen människor i världen som lever under fattigdomsgränsen med 50% till år 2015. Mikrofinans pekats ut som ett viktigt verktyg i detta arbete. År 2006 tilldelades Muhammed Yunus, professor i ekonomi från Bangladesh och en föregångare inom mikrofinans, Nobels Fredspris.

Mikrofinans är som industri betraktat ett relativt nytt fenomen i Kenya. Sektorn har vuxit i status de senaste femton åren efter en långsam start med endast ett fåtal institutioner i landet i slutet av 80-talet. Mikrofinans har den senaste tiden vunnit stöd av både den Kenyanska staten och internationella stödorganisationer vilket har indirekt påverkat sektorns utveckling positivt. Den kenyanska staten instiftade i början av 90-talet ett strukturprogram för att liberalisera ekonomin, varvid man samtidigt instiftade programmet "Foundation for Sustainable Development" för att motverka eventuella negativa effekter på den informella sektorn. Idag arbetar över 100 organisationer med mikrofinansaktiviteter i Kenya. Av dessa är ca hälften så kallade NGOs varav ett tjugotal är helt fokuserade på mikrofinans, medan majoriteten praktiserar mikrofinans som en del av andra sociala välfärdsprogram. Under 2007 antog Kenya programmet "the Microfinance Bill" i samarbete med "Association for Microfinance Institutions" (AMFI) för att reglera de mikrofinansinstitutioner som är aktiva i Kenya. Syftet med programmet är att skydda de som faller utanför ramarna för det traditionella banksystemet mot korrupta mikrofinansinstitutioner<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Idén om Mikrofinans för att möta fattigas behov av små lån går lika långt bak i tiden som människans historia är dokumenterad (Khandakar, 2004). Dock är det flera delar av det nuvarande mikrofinanssystemet som skiljer sig från det traditionella kreditsystemet, inte minst trenden att tillgängliggöra finansiella tjänster för fattiga som en gräsrotsrörelse.

<sup>5</sup> AMFI har för närvarande 36 medlemsinstitutioner där Jamii Bora ingår.

Visionen kring mikrofinans bygger på hoppet om att en stor del av världens fattigdom kan utplånas och att ekonomiska och sociala strukturer kan transformeras genom att ge finansiellt stöd till låginkomsttagare och fattiga hushåll som tidigare inte beretts tillgång till den formella banksektorn. Många mikrofinansinstitutioner erbjuder idag ett brett utbud av finansiella tjänster och program tillsammans med en mångfald av närliggande tjänster, utbildning och rådgivning. Medans vissa program endast lämpar sig för en handfull låntagare är andra tillgängliga för miljoner människor. Storleken på de mikrolån som erbjuds varierar i hög grad mellan olika MFIs – vissa erbjuds endast till enskilda egenföretagare, andra endast till kvinnor. Medans vissa MFIs endast erbjuder lån för inkomstgenererande syften erbjuder andra lån för konsumtion såsom sjukvård, hushållsförbättringar eller skolavgifter för barn (Lerpold and Romani, 2007). Gemensamt för samtliga är dock tanken att erbjuda krediter till skäligena villkor för en samhällsklass som annars inte skulle nås av traditionella finansiella institutioner.

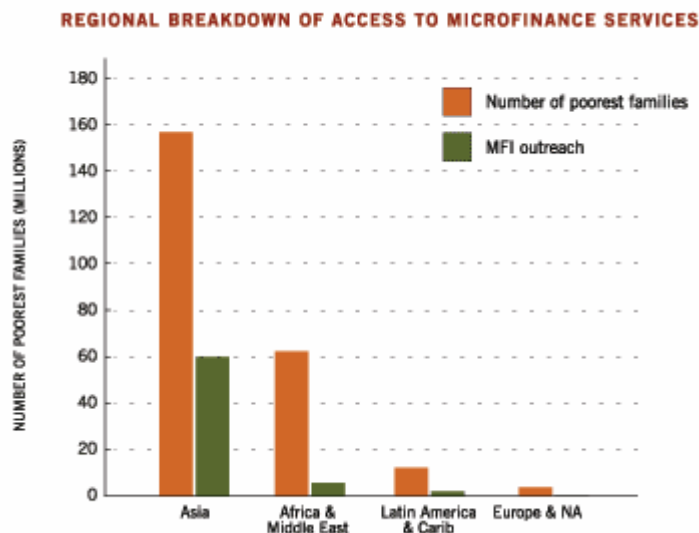
Jamii Bora är övertygade om att en centralt bidragande faktor till framgången för små egenföretagare är tillgång till kapital och finansiella tjänster. Ett mikrolån kan göra det möjligt för entreprenörer i utvecklingsländer att starta och utveckla mindre verksamheter, såsom grönsaksförsäljning, butiksverksamhet, en restaurang, ett skrädveri eller ett väveri. Vissa medlemmar i Jamii Bora är oerhört kreativa och affärsmässiga och har framgångsrikt startat och utvecklat ett flertal verksamheter som i sin tur sysselsätter andra människor i sitt närområde. Inkomsten från dessa verksamheter kan därmed ge tillgång till bättre mat, husrum, sjukvård och utbildning för flera familjer och inte minst, odla hoppet om en ljusare framtid.

### **3.3 Huvudsakliga utmaningar inom mikrofinans**

Mikrofinans saknar knappast kritiker. Den vanligaste kritiken till MFIs handlar om hur de klarar att hantera balansen mellan två konkurrerande syften: det kommersiella syftet att skapa lönsamhet och uthållighet i verksamheten mot det ideella att bekämpa fattigdom bland de lägsta samhällsklasserna.

Ett återkommande tema inom mikrofinansstudier och en vanlig strategi för många MFIs är att undvika de fattigaste i samhället för att istället erbjuda krediter till de mindre fattiga för att uppnå högre återbetalning, mindre risk och bättre lönsamhet.

Flera studier visar att de fattigaste i samhället systematiskt undviks av mikrofinansorganisationer till förmån för en modell som mer liknar kommersiell bankverksamhet vilket belyser en viktig strategisk frågeställning för mikrofinansrörelsen.



Regional nedbrytning av tillgången till mikrofinansservice bland de allra fattigaste familjerna  
[http://www.unitus.com/graphics/poverty/regionalbreak\\_chart.gif](http://www.unitus.com/graphics/poverty/regionalbreak_chart.gif) Unitus

Om mikrofinans skall fungera som ett effektivt verktyg för att bekämpa fattigdom måste det skilja sig från välgörenhet och biståndsprogram. För att överleva som fenomen måste MFIs, precis som andra kommersiella bankverksamheter, kunna ta betalt för sina lån i likhet med risken i sina kundfodringar. Detta är nödvändigt för att säkerställa långsiktig uthållighet och självständighet utan att själva bli beroende av bidrag och subventioner. Många kritiker är speciellt kritiska till vinstdrivande MFIs och menar på att deras räntor antingen är för höga eller att de undviker att låna ut pengar till de fattigaste i samhället för att minska sin riskexponering. Dessa MFIs anses som alltför fokuserade på att bli självförsörjande på bekostnad av kampen mot fattigdom (Ruben, 2007). Ett flertal förslag på räntetak för MFIs har uppkommit under åren. Men ett sådant tak kan riskera att leda till att MFIs helt undviker att låna ut pengar till de fattigaste samhällsgrupperna eftersom ett räntetak kan försvåra möjligheten att hitta finansiering för mikrofinansverksamhet eller riskera att vissa MFIs blir tvungna att stänga ner sin verksamhet (Fernando, 2006).

Jamii Boras strategi är inte att rikta sig mot de mindre fattiga, de som kvalificerar sig för mikrofinansprogram och samtidigt har en etablerad kredithistorik, en fast anställning eller redan en etablerad verksamhet. Om denna bankverksamhets modell, som utesluter de fattigaste kunderna, kommer att bli den dominerande i utvecklingsländer är det en överhängande risk att de fattigaste lämnas utanför systemet vilket skulle motverka det ursprungliga syftet med mikrofinans – att bekämpa fattigdom. Jamii Boras övergripande målsättning är att fokusera på de fattigaste i samhället men betonar samtidigt vikten av att uppnå finansiell stabilitet och uthållighet som organisation. Studier visar att organisationer som har fattigdomsbekämpning som ett tydligt mål och låter denna målsättning genomsyra organisationens interna kultur och värderingar är betydligt mer effektiva i sitt arbete att nå fattiga hushåll än de som enbart värderar finansiell framgång (Morduch and Barbara, 2002).

Jamii Bora har gått emot alla konventioner och bevisat att man som mikrofinansorganisation inte behöver göra ett vägval mellan att nå ut till de fattiga och att uppnå finansiell stabilitet.

Jamii Bora kallas därför för revolutionerande och banbrytande inom mikrofinans med sin historik av att lyckas kombinera lönsam verksamhet och tillväxt med att samtidigt lyckas nå ut till de fattigaste i samhället. Jamii Bora lyckas även erbjuda förhållandevis låga räntor på sina mikrolån jämfört med andra MFIs i Kenya och erbjuder, vilket är ovanligt inom mikrofinans, även återbetalning baserad på minskande låneskuld (till skillnad från rak återbetalning) på de större lånen (Daraja Business Loans). En av Jamii Boras strategier är att hålla de operativa kostnaderna till ett minimum så att även mindre lån kan lånas ut med lönsamhet. Vidare har kännedomen om Jamii Bora som ett välrenommerat och pålitligt varumärke spridit sig, inte minst sedan oroligheterna efter valet 2008 då de spelade en betydande och avgörande roll<sup>6</sup>. Många vänder sig idag till Jamii Bora som en trygg partner för sitt sparande.

En annan frågeställning inom mikrofinans handlar om att stötta kvinnor i samhället och arbetet mot ökad jämställdhet. Medans många mikrofinansprogram vänder sig uteslutande mot kvinnor, visar studier om låntagande kvinnor att lånade belopp ofta hamnar i händerna på deras makar eller andra manliga släktingar. Man har kunnat påvisa situationer där kvinnor har gett sina lånade pengar vidare till sina män rakt framför ögonen på banktjänstemän. Det finns även exempel på kvinnor som blivit tvingade av sina män att ta lån för att sedan lämna över pengarna till männen så att de kan konsumera dem. Således är det inte alltid kvinnor som är slutanvändare av lånen, trots att det är kvinnorna, på grund av regelverket hos många mikrofinansorganisationer, som står upptagna som låntagare. Detta är speciellt bekymmersamt då dessa kvinnor, trots att det är deras män som nyttjar lånen, själva bär ansvaret för att återbetala sina lån. Jamii Boras synsätt är därför att för varje man som blir medlem i Jamii Bora, blir det en till kvinna slipper bära allt ansvar själv. Deras fokus är därför på familjen och samarbetet över generationer, snarare än enbart på kvinnor.

---

<sup>6</sup> För mer information vänligen se stycke 4.5.

# 4 Jamii Boras Stege – metoder och utveckling

Följande stycke förklarar deras metod: “stegen”, steg för steg, som de förser deras medlemmar med. Stegen består av flera program ägnade att röja undan hinder och skapa möjligheter för den fattiga och sårbara att klättra ur fattigdom. Precis som alla, behöver de kapital, kunskap och självförtroende för att bli entreprenörer. Fattiga lever under svåra omständigheter vad gäller boendeförhållande, vatten, hygien, avfall, kommunikationer och transportinfrastrukturer, hälsotjänster och utbildning. För att medlemmarna ska kunna ta sig ur fattigdom under dessa omständigheter, behöver de bli inspirerade och inges med hopp. Av det skälet måste lyckade exempel, framgångssagorna och deras “supportive network” spela en vital roll. Tack vare Jamii Boras unika modell och struktur, har de lyckats hjälpa de fattigaste kvinnor och män i Kenya ur slummen in till bra boende samt att självförsörjande och få kontroll över sina liv.

Det har visat sig vara en tydlig trend under senaste decenniet för MFIs att röra sig mot ett minimalistiskt perspektiv, som ofta enbart fokuserar på krediter, som ses som stycket som saknats i traditionell fattigdomsbekämpning. Det är dock en felaktig föreställning att tänka att mikrofinans bara handlar om mikrokrediter. De tror att mikrofinans innebär att förse deras medlemmar med ett större urval av tjänster. Förser man en fattig människa med ett lån, utan att säkerställa att dess andra vitala behov är tillfredsställda kan den fattige mycket väl finna sig ett sämre läge. Därför försöker de att bistå deras medlemmar i alla de dimensioner som håller de tillbaka från att komma ur fattigdom. Till exempel, behöver deras medlemmar sådant som försäkringar, utbildning, hälsa och boende för en bestående våg ur fattigdom istället för att konstant falla tillbaka. Även om Jamii Boras kärnverksamhet bygger på mikrofinansverksamhet finns det alltså en rad andra program som hjälper medlemmarna ur fattigdom. Med andra ord, de sociala program som ingår i stegen, kompletterar mikrofinansverksamheten, snarare än att utgöra ett substitut. Om programmen är trappstegen så är mikrofinansverksamheten organisationens bärande ställning.

Som ny medlem varierar det var på stegen man börjar klättra. Några kanske bara behöver mikrofinansdelen av deras verksamhet medan andra behöver ta del av alla program som erbjuds och bara därefter tar sitt första steg upp för stegen. Det som är centralt är dock att även om de förser alla med deras “stege” måste medlemmarna själva stå för själva klättrandet. Vissa klättrar snabbt, andra långsamt, men alla klättrar och det är det som är viktigt.

Stegen växer med medlemmarnas behov och i takt med att organisationen växer. Idag är Jamii Bora något av ett “folkets bank” som bottnar i medlemmarna behov. De har förstått vikten av att vara flexibel och anpassningsbar till deras omgivning och gentemot deras medlemmars behov. Världen omkring dem ändras konstant och därför även de. De tror på

en organisation som är progressiv, som lär sig från misstag, tar sig an utmaningar, ser framåt och försöker förutse svårigheter. Eftersom de välkomnar nya medlemmar varje dag och regelbundet öppnar upp nya branschkontor över hela Kenya, är det viktigt att de kan fortsätta vara anpassningsbara till deras omgivning.

#### **4.1 Jamii Boras Mikrofinans**

Jamii Boras mikrofinansprogram utgör själva kärnverksamheten och sköts av Jamii Bora Kenya Limited. Det består av lån och sparande, där medlemmar kan öppna sparkonton och låna dubbelt upp vad de sparar. För att bli medlem i Jamii Bora krävs att man öppnar ett sparkonto hos Jamii Bora, men det finns inget minimum på hur lite man behöver spara. För att bli medlem betalar man en avgift på 200 KES (100 KES för registrering, 50 KES för kortet och 50 KES för medlemskap i katastroffonden).

Sambandet mellan sparande och lån är centralt. För att kvalificera sig för ett lån krävs att man sparar minst 6 veckor – en utvärderingsperiod för att pröva medlemmarnas trovärdighet. En medlem måste alltid ha sparar innan lån ges (lånestorleken varierar med sparandet) och sparkontot fungerar som buffert för eventuella återbetalningssvårigheter. En annan av Jamii Boras säkerhetsmekanismer är grupplånet, där medlemmarna garanterar varandra vid svårigheter. Återbetalningar försenade mer än 30 dagar uppgår enbart till en procent. Ett av skälen till detta är medlemmarnas lojalitet gentemot organisationen, och den unika chans man därigenom fått att bygga en bättre framtid för sig själva och sin familj. Ett annat skäl är medlemmarnas lojalitet gentemot gruppen. Jamii Bora strävar därutöver efter att medlemmarna inte skall ta lån som överstiger deras verksamhets bärkraft. Jamii Bora tillämpar ett system med progressiva lånestorlekar – när en medlem lyckats återbetala en viss lånestorlek får de ansöka om större lån. Detta system agerar som incitament för utökad disciplin av återbetalningarna.

##### **4.1.1 Jamii Boras Verksamhet**

När en grupp kommer till ett Jamii Bora kontor för första gången, möter de en banktjänsteman som går igenom grundläggande information kring Jamii Boras verksamhet, hur medlemmarna hanterar sina konton och åtaganden. De flesta som kommer till Jamii Bora första gången har antingen en planerad eller redan existerande affärsverksamhet. Typiska sådana verksamheter är inom grönsaksförsäljning, frisörsverksamhet, begagnade klädbutiker, elektronikbutiker, snabbmats försäljare eller jordbruk. Det finns olika lån anpassade efter medlemmarnas olika behov: verksamhetslån, skolavgiftslån, bostadslån, samt lån för vatten- och jordbruksverksamhet. Lånevillkoren är anpassade efter lånetypen. I september 2009 hade Jamii Bora gett ut 342 837 lån på sammanlagt 3, 23 miljarder KES (323 miljoner kronor). Medlemmarna hade 412 miljoner KES i sina sparkonton. Detta är nästan en ökning på 50 % i utlåning från året innan, 234 600 lån respektive 2, 27 miljarder KES, och en 75 % ökning i sparkapital från 250 miljoner KES.

Jamii Bora är på framkanten vad gäller teknisk utveckling. Genom mobil teknologi finns numera handhållna kortläsare anslutna till huvudkontoret vid alla kontor över hela landet. Genom denna uppkoppling kan medlemmar registreras på plats och utan väntetid få tillgång till sitt konto för alla sorters transaktioner. Teknologin möjliggör en fortsatt expansion i mer

avlägsna delar av landet; kunder som bor i glesbygd kan enkelt sköta sina transaktioner utan förluster i arbetstid tack vare den mobila tekniken. Detta har även positiva effekter för Jamii Bora i form av högre återbetalningsflöden och vinster.

#### **4.1.2 Mikroaffärlån**

När medlemmar sparar med Jamii Bora i minst sex veckor får de teckna sitt första lån, högst 10 000 KES (1000 SEK). Låntagaren betalar 0,5 procent fast ränta per vecka och lånet återbetalas på max 50 veckor. De flesta låntagare väljer dock att betala av sina lån under tre till fem månader och vissa på bara några veckor.

Ett lån på 10 000 KES som betalas av på 50 veckor innebär en ränta på 2500 KES, och amorteringar på 250 KES per vecka. Traditionella banker i Kenya kräver ofta att låntagare återbetalar hela lånesumman på en gång istället för att dela upp den på små amorteringar. Jamii Bora har insett att ett sådant system skulle innebära allt för stora påfrestningar för deras medlemmar, och de har därför valt en modell där en liten summa varje vecka kan viga åt räntor och amorteringar. Därutöver bidrar deras system till att skapa disciplin och ansvarskänsla hos folk som aldrig tidigare befattat sig med lån.

Jamii Boras snittlån ligger på 7200 KES (720 SEK). Drygt 80 procent av lånesummorna understiger 10 000 KES, och många av de första lån som tas av deras medlemmar ligger på några hundra Kenyan Shillings. Sådana lån har dock ofta en dramatisk effekt för deras medlemmar. En gatuförsäljare av potatis som har en daglig omsättning på 5-10 kg kan spara 400 KES. Tack vare detta kan hon låna 800 KES och köpa 130 kg potatis, denna gång till grossistpris. På bara några veckor kan hon betala tillbaka sitt lån, och ta ett nytt för att inhandla det dubbla. Jamii Bora har många medlemmar som har startat med lån på 1000 KES och som nu driver imponerande affärsverksamheter.

#### **4.1.3 Daraja affärlån**

En framgångsrik mikroaffärs låntagare behöver på sikt möjlighet låna större summor. Efter tre lyckade mikroaffärlån kan denne ansöka om ett så kallat Daraja lån. Daraja betyder "bro" på Kiswahili vilket här symboliserar bron mellan litet och större företagande. Darajalån varierar mellan 60 000 och 700 000 KES (6000 – 70 000 SEK) och återbetalas inom två år. För denna typ av lån är räntesatsen 0,5 procent rörligt per vecka, vilket innebär att låntagaren betalar mindre och mindre i ränta i takt med amorteringarna. En sådan räntemodell är ytterst sällsynt bland mikrofinansorganisationer.

#### **4.1.4 Skolavgiftslån**

Många av Jamii Boras medlemmar tyngs av höga skolavgifter för sina barn. Dessa har visat försvåra för medlemmarna att betala av på sina lån. Jamii Bora införde därför så kallade skolavgiftslån som medlemmar får teckna vid sidan av sina övriga lån. Villkoren för skolavgiftslån är de samma som för mikroaffärlån, och de får tecknas efter åtminstone en framgångsrik återbetalning.

#### **4.1.5 Bostadslån**

Bostadslånet kom till i samband med idén om att de skulle bygga en egen ny stad, Kaputiei, söder om Nairobi<sup>7</sup>. En medlem som framgångsrikt återbetalat tre Micro Business lån är kvalificerad för ett bostadslån. För att teckna lånet måste medlemmen också ha sparat 10 procent av värdet på huset. För ett hus i Kaputiei värt 350 000 KES krävs alltså att medlemmen pantsätter 35 000 av sitt sparande. Lånen återbetalas sedan månadsvis över en period på tio till femton år med en genomsnittlig ränta på 8,5 – 10 procent.

#### **4.1.6 Lån till vatten- och jordbruksverksamhet**

För många av Kenyas regnfattiga områden är vatten nyckeln till en väg ur fattigdom. Att borra vattenhål innebär dock ofta väldigt höga kostnader. Dessutom är det enligt lag inte tillåtet att borra vattenhål för nära varandra. Familjer måste därför gå samman för att finna gemensamma områden. I denna process agerar Jamii Bora genom att hjälpa till med den juridiska strukturen samt tillhandahåller därutöver ut små lån till varje familj för att finansiera projektet. På detta sätt blir varje familj delägare till vattenkällan.

Enligt samma modell kan familjer aktiva inom jordbruk organisera sig gemensamt för att förbättra sin verksamhet. Jamii Bora erbjuder unika möjligheter för familjer på landsbygden att organisera sig och ta lån för att förverkliga inkomst ökande projekt till en låg kostnad.

#### **4.1.7 Jami Bora – “A true people's bank”**

Jamii Bora har nu tagit steget till att blir en fullfjädrad bank - “A true people's bank” - av Kenyaner och för Kenyaner. Under 2007, samtidigt som den Kenyanska centralbanken fastställde strängare villkor för landets mikrofinansinstitutioner, identifierade Jamii Bora en liten bank – City Finance Bank (CFB) – som stod till försäljning. CFB hade tidigare gått i konkurs och kontrollen tagits över av centralbanken. När banken rehabiliterats stod Jamii Bora som köpare. Transaktionen innebar även att Jamii Bora fick tillgång till alla nödvändiga tillstånd för att bedriva bankverksamhet. Fusionen av CFB och Jamii Bora Kenya Ltd. har nu genomförts. En av de mest direkta följderna av denna process är att Jamii Bora nu har möjlighet att använda medlemmarnas sparande till vidareutlåning (istället för att tidigare behöva låna in kapital från andra aktörer till höga räntor) vilket kommer att möjliggöra en ännu snabbare expansion.

Ett annat av huvudskälen bakom fusionen är behovet av att ta tillvara på de snabbast klättrande medlemmarna. De som genomfört resan från fattigdom och nu har högre inkomster har tidigare känt lockelsen av att flytta till de traditionella bankerna som lockar med sina villkor. Jamii Bora känner vikten av att behålla sina bästa medlemmar och ville därför erbjuda lika bra villkor, även om fokus alltid kommer att ligga kvar på de fattigaste. Men de tror inte på att bara rikta dem till en grupp av människor, utan vill istället förena alla Kenyaner – fattiga som rika – under en och samma organisation. Jamii Bora tror att ett civilsamhälle måste sammanfoga medlemmar ur alla samhällsklasser för att fungera effektivt.

---

<sup>7</sup> För mer information om Kaputiei, se stycke 4.6

## **4.2 Hälso- och livförsäkring**

Drygt ett år efter att Jamii Bora inlett sin verksamhet märkte de att fler och fler av medlemmarna misslyckades att återbetala sina lån. Jamii Bora insåg snabbt att detta oftast berodde på att medlemmen eller någon ur dennes familj insjuknat. De flesta medlemmarna saknade sparmedel och försäkring – hälsokostnader och sjukhusräkningar tog överhand framför återbetalningar. Då Jamii Bora tittade närmare på försäkringsfrågan fanns inga försäkringsbolag som kunde erbjuda tjänster anpassade till medlemmarna betalningsförmåga. Därför beslutade Jamii Bora att skapa inrätta en sådan möjlighet – och skapade en hälso- och livförsäkring – tillgänglig för alla medlemmar.

### **4.2.1 Hälsoförsäkring**

Jamii Boras hälsoförsäkring innebär en unik möjlighet för medlemmarna och deras familjer. I samband med att en medlem kvalificerar sig för ett lån, rekommenderar Jamii Bora att medlemmen också tecknar en hälsoförsäkring. Det finns två olika modeller – en för 1200 KES som täcker medlemmen och 4 barn upp till 18 år – den andra för 1400 KES som täcker medlemmen och dennes make/hustru samt 8 barn under 18 år. Försäkringen löper på årsbasis och betalas veckovis, precis som ett lån. För att garantera medlemmarnas tillgång till vård finns ett partnersjukhus i samtliga Jamii Boras verksamhetsområden, till vilket försäkringen gäller. Jamii Bora har för närvarande 43 partnersjukhus.

Hälsoförsäkringen täcker alla kostnader för en patient som är inlagd, inklusive förlossning och HIV/AIDS. Försäkringen har använts flitigt och sparat många liv – vilket också bidragit till att rädda barn från att växa upp föräldralösa. Jamii Bora har aldrig fordrat gåvor eller bistånd för att upprätthålla försäkringen.

### **4.2.2 Livförsäkring**

En annan av Jamii Boras unika tjänster är dess livförsäkring. Låntagande medlemmar betalar automatiskt en procent av lånebeloppet för denna tjänst. Vid dödsfall eller invaliditet förfallen lånet helt och medlemmens närmaste anhörig får två gånger det belopp som vid olyckstillfället fanns på medlemmen sparkonto.

## **4.3 Jamii Boras Business Academy**

De fattiga i samhället har oftast lite eller ingen utbildning. Att driva ett företag kräver dock olika kunskaper, bland annat företagsekonomiska. Jamii Bora har därför utvecklat en handelshögskola (business school) som tar till vara på medlemmarnas kunskapsbehov. Handelshögskolan ingår i Jamii Boras Business Academy.

Kurser som ges är:

- Entreprenörskap
- Företagsekonomi
- Hushållsekonomi
- Styrning och ledarskap
- Grundläggande IT
- Skriv och läsförståelse

Varje kurssort ges i tre olika nivåer:

Nivå 1: Nivå förser medlemmen med grundläggande färdigheter i ämnet. Kursen löper över 8 veckor, 4 timmars undervisning per vecka. Medlemmen antas dessutom utföra hemuppgifter och läxor. Kostnaden är 500 KES för medlemmen.

Nivå 2: Nivån ger djupare förståelse för ämnet och löper över 16 veckor, med 4 timmars undervisning per vecka. Medlemmen antas dessutom utföra hemuppgifter och läxor. Kostnaden är 1000 KES för medlemmen.

Nivå 3: Nivån ger en avancerad förståelse för ämnet och löper över 32 veckor, med 4 timmars undervisning per vecka. Kostnaden är 2000 KES för medlemmen. Utöver hemuppgifter och läxor skall medlemmen utföra ett eget forskningsprojekt för att klara kursen och få ett diplom.

Jamii Bora Business Academy utvecklar även skräddarsydda kurser och utbildningar för olika företagstyper. Nivån anpassas alltid efter medlemmarnas förmåga att läsa och skriva.

Utöver detta har Jamii Bora även utvecklat ett nära samarbete med Africa Nazarene University och Oslos Handelshögskola. Målsättningen är att höja nivån på Jamii Boras utbildningar så att diplom skall kunna utfärdas av universitetet. Jamii Bora har också vision att erbjuda utbildningar av hög nivå till sina anställda, och på sikt även till andra MFIs och NGOs. Detta kommer att kräva nya samarbeten med olika lärosäten.

#### **4.3.1 Jamii Boras personalutbildning**

Jamii Boras expansion har krävt ett gediget personalutbildningsprogram. Nyanställda från de olika branschkontoren antas till personalutbildning på huvudkontoret. Efter att ha genomgått och klarat en grundlig utbildning som rör både Jamii Boras verksamhet i allmänhet och deras specifika arbetsområde, antas de som anställda. Utöver utbildning som en antagningsprocess, utförs även kontinuerlig vidareutbildning av de anställda för att utöka deras effektivitet och motivation. För Jamii Bora har den uteslutande värvningen från medlemsbasen utgjort en av de viktigaste framgångsfaktorerna – eftersom sådana anställda har en god förståelse för deras medlemmar och deras levnadsvillkor.

#### **4.4 Sociala projekt**

Eftersom Jamii Bora arbetar med de allra fattigaste och utslagna i samhället finns ett behov av program som sträcker sig längre än mikrofinans. Tack vare organisationens unika strategier och metoder har de lyckats nå de fattigaste och mest sårbara och möjliggjort för dessa att återfå kontroll över sina liv, bli självförsörjande och påbörja en resa ur fattigdom.

##### **4.4.1 Tumaini: Rådgivning till gatutiggare, landlösa jordbrukare och handikappade.**

Jamii Boras Tumaini program erbjuder rådgivning och uppmuntran till de fattigaste av de fattiga och har koncentrerat sig till Nairobis gatutiggare i Nairobi sedan 1999. Tumaini betyder hopp på Kiswahili, och det är vad Jamii Bora Trust förmedlat sedan start genom att ge hopp till de som saknar det.

Femtio socialarbetare arbetar i Nairobi med rådgivning och uppmuntran till de som har det svårast. Socialarbetarna arbetar med att visa tiggare att det går att ta sig ur även den värsta fattigdomen – och de vet vad de talar om – eftersom samtliga tidigare var just gatutiggare. Till om med Tumainiprogrammets ledare var en gång tiggare.

Tumainiprogrammet har också riktat sig till landlösa jordbrukare sedan 2001 och till handikappade sedan 2002. Jamii Bora valde dessa två grupper eftersom de anses vara de mer utsatta grupperna i samhället: landlösa jordbrukare är helt beroende av möjligheten att hitta säsongsanställningar och handikappade är helt naturligt mer utsatta i ett utvecklingsland som Kenya. Verksamheten är uppbyggd på att de anställda tidigare varit i den utsatta situation som de som rådgivningen riktas mot.

Jamii Boras socialarbetare är väldigt effektiva i att sprida sin uppmuntran och i att visa att en väg ur fattigdom är möjlig. Programmet är unikt i Kenya, där tiggare och utsatta aldrig tidigare på detta sätt organiserat sig i självhjälpsgrupper.

#### **4.4.1.1 Ett hem och utbildning för föräldralösa och gatubarn**

Över 90 barn har tagits hand om och fått utbildning genom Jamii Boras hem för föräldralösa och gatubarn i Kitengela<sup>8</sup>. Sexton andra har fått utbildning i Elburgon, Nakuru and Kadjiado. Av dessa går 38 för närvarande i lågstadiet och 43 i mellan och högstadiet. Studierna har visat sig gå väldigt bra och flera är bäst i sina respektive klasser.

Många av barnen har gått yrkesutbildningar för att sedan bli aktiva i Jamii Boras verkstad och bostadsbyggnadsprogram. Drygt 20 av de nu äldre barnen har genomgått Jamii Boras traineeprogram och är nu fullvärdigt anställda i mikrofinansprogrammet.

#### **4.4.2 Levuka**

Inom några år efter att Jamii Bora inlett sin verksamhet, blev det uppenbart att en majoritet av Jamii Boras medlemmar har någon i familjen som led av alkoholproblem. En missbrukande medlem kunde hålla tillbaka en hel familj i fattigdom; en missbrukande son eller make stjäla moderns inkomster, och därigenom hindrar henne från att sköta företaget. Den missbrukande kunde skada sig själv resulterande i dyra sjukhuskostnader för hela familjen. Försörjaren blev dessutom ofta misshandlad av den missbrukande familjemedlemmen, vilket resulterade i kostsam sjukfrånvaro.

Det blev därför tydligt att alkohol- och drogmissbruk var ett utbrett och omfattande problem med dramatiska konsekvenser för deras medlemmar och deras försörjning. Många andra organisationer försöker lösa sådana problem med att diskriminera män från sina program – istället valde Jamii Bora att initiera ett nytt program i oktober 2003, "Levuka". På Kiswahili betyder Levuka "att bli nykter". Programmet har nått mycket goda resultat hos medlemmarna och har dramatiskt förbättrat deras återbetalningsflöden.

---

<sup>8</sup> I samband med att staden Kaputiei invigning tiggare i år har majoriteten av barnen flyttat till ett skolhem där.

Programmet är uppbyggt i tre olika delar:

### **1. Träning av Levukarådgivare**

Intresserade medlemmar tränas till att sprida Levukas principer om nykterhet till sina grannområden. De tränas i att förstå missbrukets många dimensioner samt vad som krävs för att rehabiliteras. De tränas också specifikt i att förstå de utmaningar en familj med missbrukare står inför. Därmed får Levukarådgivarna de rätta förutsättningarna att hjälpa medlemmar och familjer att söka rätt hjälp.

### **2. Behandling och rådgivningsverksamhet till missbrukare**

Deras rådgivare har alla tidigare lidit av missbruksproblem, gått igenom behandling och lyckats bli nyktra. De har därutöver genomgått en gedigen utbildning. Till och med chefen för Levukaprogrammet, Tom Thiong'o, har tidigare varit alkoholmissbrukare. Levukarådgivarna har lyckats väl hos många av deras medlemmar och deras familjer. Resultaten har hittills varit mycket imponerande. Deras Levuka program har spritt sig och växt sig väldigt starkt; hundratals Levukagrupper träffas flera gånger i veckan för rådgivning och uppmuntran.

### **3. Intensivbehandling av missbrukare**

Då behovet ger sig tillkänna, hänvisar Jamii Bora medlemmar från Levukagrupperna till rehabiliteringscentrum. Mr Thiong har lyckats förhandla till så bra priser från dessa behandlingshem att medlemmar från Jamii Bora har råd att söka vård till sig själva eller sina familjer. Jamii Bora medlemmar kan ta speciella lån för det ändamålet.

### **4.5 Speciella projekt: Katastrofförsäkringen**

Jamii Bora har initierat en katastrofförsäkring för sina medlemmar. För att kunna utnyttja försäkringen betalar medlemmar 50 KES vid registrering och sedan 10 KES månadsvis. Försäkringen innebär att då en olycka inträffar och förstör medlemmens verksamhet får denne omedelbart ta ett lån, oberoende av besparingarna. Därutöver kan medlemmen få upp till 15 000 KES från katastrofförsäkringen för att tillsammans med lånet komma upp på fötterna.

Oroligheterna kring valet i december 2007 kom oväntat för många. Krisen visade sig snabbt drabba de fattigaste värst. På bara några veckor såg många av Jamii Boras medlemmar sina hem och affärsverksamheter förstöras. I januari 2008, kunde man uppskatta att hälften av medlemmarna på något sätt hade drabbats av oroligheterna. Några hade dödats, och många lämnats hemlösa.

Jamii Bora har sedan start haft en mycket god förankring hos de fattiga i slumområdena. Katastrofförsäkringen har haft förmåga att snabbt kunna undsätta en medlem och dennes familj vid till exempel bränder, rån och annan förstörelse. Detta var också ett av skälen till att Jamii Bora under oroligheterna i december 2007, utsågs av Röda Korset och FN till ansvarig för utdelning av all mat, madrasser och andra förnödenheter. World Food Program

(WFP) försåg Jamii Bora med förnödenheter som sedan delades ut via deras nätverk i slumområdena.

Jamii Bora blev över en natt en krishanteringsorganisation. Då många organisationer valde att avbryta sitt engagemang i Kibera, stannade Jamii Bora kvar för att hjälpa sina medlemmar. Hela strategin för katastrofförsäkringen fick tänkas om – den hade initierats för att hjälpa några familjer i taget men var fann sig otillräcklig då orolighet rådde över hela landet och en majoritet av medlemmarna drabbats. Jamii Bora gjorde därför ett internationellt upprop för att finna de resurser som skulle göra att katastrofförsäkringen inte skulle kollapsa. Uppropet lyckades väl och inflödet av kapital gjorde att försäkringen kunde hjälpa 68 000 tusen familjer till en nystart. 38 509 familjer fick därutöver räntelättnader under januari 2008.

Katastrofförsäkringen står i linje med Jamii Boras grundläggande värderingar, även om oroligheterna från 2007 inbringade biståndsmedel som nödvändig komplettering. Familjerna som drog fördel av försäkringen under krisen bidrar nu med sina inbetalningar. För Jamii Bora är det väldigt viktigt att medlemmarna inte passiviseras av en "biståndsmentalitet"; detta skulle förstöra den känsla av självtillit som de strävat efter att etablera hos sina medlemmar.

Deras grundprincip är att alla är välkomna hos Jamii Bora, och att alla har en talang och en styrka som är värd att ta tillvara på. Jamii Bora arbetade därför aktivt med de ungdomar som deltog i våldsamheterna. Många av de driver nu små företag och affärer i Kiberas marknadsplats genom de kapital som de fick låna från Jamii Bora. Detta är mycket positivt eftersom det med största sannolikhet var sysslösheten och arbetslösheten som lät de glida in på en våldsam bana. Jamii Bora lägger över huvud taget mycket resurser på att nå ut till arbetslösa ungdomar i slumområdena genom att erbjuda små lån för dessa att starta nya verksamheter.

#### **4.6 Jamii Boras bostadsprojekt**

Av Nairobis 4 miljoner invånare, lever uppemot 60 % i slumområden. Hyror på riktiga bostäder är alltför höga för fattiga människor, och bostadsbyggande innebär en dyr och utdragen byråkratisk process. *"Most poor Kenyans want to have a home...[yet] at every step in the progressive-build process, from acquiring land to building a basic unit to obtaining financing, poor households face limited options or active enforcement of restrictive legislation"* (Cities Alliance: Shelter Finance for the Poor Series, Issue 4, April 2003).

Jamii Bora initierade 2007 ett pilotprojekt, 60 kilometer söder om Nairobi, med syfte att bygga en helt ny stad av billiga bostäder och marknads ytor. För Jamii Bora framstår det som uppenbart att ett resa ut ur fattigdomen fullt måste innebära att också kunna flytta ut ur slumområdena. Alla medlemmar som klättrar ur fattigdom, drömmer om en riktig bostad.

Staden Kaputiei söder om Nairobi beräknas vara färdigställd i slutet av 2011, och kommer att bestå av 2000 hus för minst 10 000 invånare.<sup>9</sup> Det är byggt på en yta av ungefär 150 hektar (1,5 miljoner m<sup>2</sup>) med all nödvändig struktur och faciliteter – bra vägar, avlopp, avfallshantering, elektricitet, 3100 marknadsplatser, vårdcentral, skolor upp till högstadienivå, ett sjukhus, en lekplats och en idrottsanläggning samt ett litet industriellt komplex. Bostadsområdena är uppdelade i grannområden av 250 hus vardera. Varje hus är 50 m<sup>2</sup> med två sovrum, ett vardagsrum och ett badrum, allt i högkvalitativt byggnadsmaterial. Fabriken på plats producerar allt byggnadsmaterial och anställer många av de blivande husägarna, vilket bidrar för dessa att amortera på sina bostadslån. Varje hus kostar 350 000 KES (35 000 SEK), ett lån som medlemmarna beräknas amortera på 10 till 15 år. Ett fåtal hus har byggts med fyra sovrum och kommer att kosta 495 000 KES.

Staden har byggts på ett helt miljöanpassat sätt, med en gedigen skogsplantering – som förutom att addera till det estetiska uppträder vindskyddande och inkomstbringande. Våtmarker har även inrättats för att återvinna avloppsvatten, en synnerligt viktig inrättning i torra savannområden. Inrättningen utgör även ett skydd för alla nedströms liggande grannområden. Elektricitet har även varit en annan utmaning för Jamii Bora; priserna har varit höga och det kenyanska elverket har försvårat processen med dragning av kablar. Till slut bestämde sig Jamii Bora för att lösa problemet på egen hand – solpaneler har installerats på alla hus – vilket visat sig både billigare och mer miljövänligt. För 12 500 KES (1250 SEK) får ett helt hus tillgång till el utan vidare kostnader. Kaputiei programmet är helt revolutionerande och unikt i Kenya. Jamii Bora har samarbete med de mest framstående experter på området både på miljöinstitutionen för "University of Kenya" och "The Institute of Engineers".

Kaputiei invånarna kommer inte bara att bo i staden, utan även arbeta och skapa ett lokalt och livskraftigt näringsliv. Idén att bygga en billig och säker stad kommer att föra många av deras medlemmar till ett bättre liv. Ingrid Munro säger: "De lever med en dröm, och nu förverkligar de den. De väntar inte på någon annan att förverkliga den åt dem". Ett sådant projekt har aldrig tidigare förverkligats i en sådan skala, inte av SIDA och inte heller av FN. Jamii Bora hoppas dock på att många efterliknande projekt skall skapas, både från Jamii Bora men också andra organisationer. Behovet av billiga bostäder av god kvalitet är nästan oändligt. Livet i slumområden är mycket hårdt och förvärras av ett ständigt flöde av inflytande från landet. Det finns ett stort behov av initiativ i samma anda och i samma skala som Kaputiei. Förhoppningsvis kan Kaputiei som en riktig, miljövänlig stad till vilken fattiga medlemmar med understöd av Jamii Boras mikrofinansprogram har tillträde, tjäna som internationellt föredöme och som inspirationskälla

---

<sup>9</sup> Inflyttningen pågår dock redan från och med januari 2009

# 5 Verksamhetens resultat och påvisade effekter

De senaste tio åren, har Jamii Bora utövat en innovativt övergripande gräsrotsstrategi som har gjort det möjligt för hundratusentals kvinnor och män över hela Kenya att förbättra sin livssituation avsevärt. Jämfört med många andra mikrofinansinstitutioner, har Jamii Bora ett annat sätt att mätta sina framgångar. För dem är det viktigaste hur många människor som de hjälpt ur fattigdom. De tror inte att mikrofinans bara kan hjälpa de redan självförsörjande. Istället har de insett vikten av ett väl utvecklat mikrofinansprogram som når ut till de fattigaste. Denna fokus är unikt om man jämför dem med andra mikrofinansorganisationer. Allt för ofta kommer inte mikrofinans de allra fattigaste till fördel, antingen för att de exkluderas av mikrofinansorganisationernas regler eller för att de exkluderar sig själva och inte ser sig som tilltänkta kunder till mikrofinansprogrammen. Jamii Bora framgångar i att nå de allra fattigaste bygger på den tid de tillbringar med att förstå dem på deras medlemmar och vinna deras förtroende. Som en del av sin strävan att nå de allra fattigaste har Jamii Bora lokaliserat sina kontor till fattiga områden och slumområden. Jamii Bora har lyckats mycket väl med denna strategi, framför allt i två av de största slumområdena, Kibera och Mathare, där organisationens effekter är mycket tydliga.<sup>10</sup>

Jamii Bora övergripande programstrategi, från mikrofinans (spara och låne- tjänster) till utbildning, och hälsoförsäkringsprogram har visat sig vara ett effektivt sätt att understödja deras medlemmar i deras strävan att komma ur fattigdom. Strategin har också visat sig vara finansiellt hållbar och möjliggjort en snabb expansion samtidigt som organisationens lönsamhet bibehållits. För närvarande har Jamii Bora 230 000 medlemmar och räknar med en medlemsbas som överstiger en miljon 2011.

Återbetalningsgraden har visat sig vara väldigt hög bland deras medlemmar. Fram tills idag har endast 0,06% av alla lån som tagits behövt skrivas av. Jamii Bora gjorde 2007 sin största vinst hittills, 35 miljoner KES som återinvesterats i verksamheten.

Jamii Bora mikrofinansprogram möjliggör för fattiga människor skydda, diversifiera och utöka sina intäktskällor. Möjligheten att låna en liten summa pengar, att kunna ta del av ett tillfälle som uppenbarar sig på marknaden, betala skolavgifter åt sina barn, kan vara första steget för att komma ur fattigdomens negativa spiral. På samma sätt innebär möjligheter att säkert spara på ett eget bankkonto ett tillfälle att ackumulera kapital för att

---

<sup>10</sup> Jamii Bora har nått ut till över 25% av de fattigaste hushållen i Mathare. Jamii Bora har tredubblat sitt medlemsantal i Kibera, sedan konflikten 2007/2008.

till exempel anskaffa inventarier för företaget, utföra renoveringar på fastigheten eller spara för framtida hälsovårds- och skolgångskostnader. Jamii Bora hjälper därmed de fattiga att skydda sig mot den sårbarhet som kännetecknar deras vardag. Lån och sparmöjligheter samt försäkringar bidrar till att jämna ut inkomstvariationer och bibehålla utgifter på en stabil nivå även under svårare tider. Deras program och finansiella tjänster agerar därmed även som buffert mot oförutsedda händelser som annars skulle kunna visa sig ödesdigra för den fattige.

### **5.1 Att mäta framgång**

Fattigdom har många dimensioner och begränsar sig inte till brist på kapital och krediter. Ökad sårbarhet, maktlöshet, analfabetism, hälsoproblem är alla områden som sammanfaller med fattigdom och som bidrar till försämrad välfärd. Alla dessa områden måste beaktas för att effektivt kunna arbeta bland fattiga. Programmets målsättning är att skapa bestående förbättringar för medlemmarna. Grunden för kvalitativa studier och utvärderingar håller på att läggas och resultaten kommer att publiceras i takt med att svar erhålls. Hittills finns dock inga färdiga utvärderingar och en överblick av organisationens effekt på omgivningen måste grunda sig i deras egna erfarenheter på området.

Den dagliga verksamheten består framgången i att medlemmarna lyckas klättra ur fattigdom. En medlem som inte längre är fattig kan till och med börja uppleva sig själv som rik, vilket är det högsta måttet på framgång. Från deras relation med medlemmarna har de en säker möjlighet att se hur många som lyckas. Att klättra ur fattigdom är dock en lång process och det är svårt för varje medlem att mäta små framgångar mot en bestämd skala.

### **5.2 Ekonomiska effekter**

De ekonomiska effekterna är antagligen den mest omedelbara vinningen för medlemmarna. Ekonomisk utveckling har efterverkningar på en rad områden såsom hälsa, boende, näringsintag och möjligheter till utbildning. En hållbar ekonomisk utveckling på individnivå bygger på att familjer lyckas bli självförsörjande och kan klara sig utan vidare hjälp. Deras erfarenhet visar på att Jamii Bora hjälpt medlemmarna till att skapa egna småföretag och generera egna inkomster.

### **5.3 Effekter på hälsan**

En annan central aspekt av deras strategi för fattigdomsbekämpning består i att förbättra deras medlemmars hälsa, ett dominerande problem hos fattiga i utvecklingsländer. Dödsfall inom familjen, sjukdomar och hälsokostnader bidrar till ökade utgifter och minskade inkomster. Detta kan därmed också leda till ökad skuldsättning samt till tillgångsförsäljningar. Framför allt är hälsoproblem ett av huvudskälen till att deras medlemmar misslyckas med att betala räntor och amorteringar i tid.

## Jamii Bora: En föregångare inom Mikrofinans

---

Ökade och mer regelbundna inkomster bland deras medlemmar har lett till en ökad levnadsstandard och därmed också förbättrad hälsa. Det möjliggör för deras medlemmar att söka läkarvård vid behov istället för att vänta på att tillståndet förvärras. Då Jamii Bora också förmedlar lån för vattenprojekt har detta försett medlemmar, deras familjer och hela samhällen med rent vatten.

Sammanfattningsvis, har hälsoarbetet blivit en central del av deras arbete idag. De har bevisats på den tydliga effekt det har på medlemmarna – deras förmåga att återbetala sina lån och klättra ur fattigdom. Jamii Bora har därför etablerat partnerskap med sjukhus över hela Kenya som ett sätt att erbjuda medlemmarna en bärkraftig hälsoförsäkring.

### **5.4 Effekter på utbildningen**

Ett av Jamii Boras viktigaste mål är att öka möjligheterna till utbildning för deras medlemmar och för samhället i stort. Det anses allmänt att utbildning har en väsentligt inflytande på ett hushålls inkomst och utveckling. Utbildning är positivt korrelerat till både produktivitet och graden av innovation. Utbildning gynnar även den fattige i dennes kontakt med omvärlden och bidrar till att minska variationer i inkomstfördelningar. Därutöver finns ett dokumenterat negativt samband mellan föräldrars utbildningsnivå och barnadödlighet.

Ett av Jamii Boras första utbildningsprogram var Business Academy. Programmet har möjliggjort för medlemmar med låg utbildningsnivå att förbättra läskunnighet, talförmåga och kunskaper i företagande. Den första ökningen i ett hushålls inkomst går generellt till barnens skolgång. Jamii Bora har därför också utvecklat specifika låneprodukter (såsom specifika skolavgiftsslån) som en del i att understödja denna process. Detta har också bidragit till att understryka utbildningens vikt. Jamii Bora har även bidragit till att öka utbildningsmöjligheterna för missgynnade barn (föräldra- och hemlösa) genom att bidra med tekniskt och finansiellt understöd.

### **5.5 Effekter på medlemmars och organisationens sårbarhet**

Fattiga människor är sårbara för oförutsedda händelser. Än mer sårbara är människor som påbörjat sin resa ur fattigdom. Finansiella organisationer som betjänar fattiga blir därmed också de väldigt sårbara för alla oförutsedda händelser som kan påverka dess medlemmars återbetalningsförmåga. Därför har Jamii Bora etablerat flera försäkringar riktade till de fattiga. De senaste åren har en livförsäkring, en hälsoförsäkring och en katastrofförsäkring instiftats. Försäkringsmöjligheterna bidrar till att skydda medlemmarna och därmed även organisationen mot en rad oförutsedda händelser, såsom sjukdomar, naturkatastrofer och ekonomiska oroligheter.

## 5.6 Effekter på deras medlemmars självkänsla

Effekterna av deras program är uppenbara hos deras medlemmar i Mathare och Kiberas slumområden. Idag visar de både stolthet och självtillit och har både planer och drömmar för framtiden. Detta står i skarp kontrast till den känsla som kännetecknade dessa innan de blev medlemmar.

En ökad ansvarskänsla och deltagande i olika program och gruppmöten har haft en mycket positiv känsla på medlemmarnas självtillit. Studier har visat på att grupplån har en större effekt på individers självkänsla än enskilt lånetagande. Jamii Bora uppmanar medlemmar i en grupp att mötas regelbundet; dessa möten ger de möjlighet att utbyta både känslor, tankar och idéer. Detta möjliggör även för individerna att sättas i ett socialt sammanhang utanför familjen vilket kan agera identitetsskapande och vidga medlemmarna perspektiv på tillvaron – en grupp kan ofta åstadkomma mer än en enskild individ.

## 5.7 Jamii Boras revolutionerande arbete

Jamii Bora har gått emot all etablerad praxis inom området mikrofinans och utveckling. Med tron att ingenting är omöjligt har de åstadkommit många omöjliga saker under deras tio verksamhetsår. Många hävdar att det är omöjligt att nå de allra fattigaste med mikrofinans och att man inte på ett hållbart sätt kan bedriva verksamhet som bygger på små lån. Det är precis vad Jamii Bora gjort. De förstår deras medlemmars situation och har insett att talang inte bygger ekonomiska grundförutsättningar. Någon som startar utan någonting kan komma längre än den som från början har bättre förutsättningar. Deras verksamhet bygger på att de tjäna pengar med de fattiga istället för på de fattiga.

### 5.7.1 Kaputiei- 'en stad av och för de fattiga'

Kaputiei staden kommer att innehålla 2000 hus och ha över 10 000 invånare. Etniska grupper och stammar har förenats i vad som kan kallas en ny folkrörelse. Inflyttningen bidrar till att skapa en ny medelklass vilket stärker civilsamhället och utvecklingen av demokratin. För de flesta länder har vägen till utvecklingen gått genom framväxten av en välfärdsstat. Även Världsbanken anser kapitaluppbyggnad som lika viktig som inkomstökningar för att människor skall kunna klättra ur fattigdom. Jamii Bora ser boendefrågor som en av de viktigaste utvecklingsfrågorna för fattiga och de är fast beslutna att visa att ett kvalitetsboende för fattiga är möjligt.

De anser att miljöhänsyn är en central del av utvecklingsarbetet. Fattiga och marginaliserade har ofta inte resurser och möjlighet att värna om miljön, samtidigt som de ofta är de första att falla offer för miljöförstörelsens konsekvenser. Redan när Kaputieiprojektet initierades såg de möjligheten att bygga en ekovänlig stad för deras

medlemmar. De har därför sett till att en återvinningsstation, avlopp och rent vatten finns att tillgå i staden.

### **5.7.2 Jamii Boras hantering av kriser**

I Januari 2008, var Kibera en mardröm - hus och marknadsplatser stod i eld och många människor fick sätta livet till i oroligheterna. Eftersom Jamii Bora var så väl förankrat i området blev det de som fick sköta utdelningen av förnödenheter genom World Food Programme (WFP). Därutöver skötte Jamii Bora, i nära samarbete med kommun och biståndsorganisationer återuppbyggnaden av Kiberas största marknadsplats, Toi market. Marknaden hade innan oroligheterna plats för 1 774 handlare men genom ny planering resulterade återuppbyggnaden i 2563 platser.

Under de pågående oroligheterna visade det sig svårt för deras lånetjänstemän att sköta den dagliga kontakten med kunderna. Många av deras medlemmar såg både sina affärsverksamheter och bostäder förstörda. Dessa kunde då ha valt att försvinna och försumma sina åtaganden gentemot Jamii Bora, men valde istället att stanna med organisationen. Medlemmarna visste att Jamii Bora kunde fortsätta att hjälpa dem trots att de för tillfället omöjligen kunde betala av på sina lån. Detta förtroende som de har lyckas skapa hos medlemmarna är inte bara unikt, men har också visat utgöra en betydande fördel i svåra tider.

## 6 Referenslista

1. Bureau of African Affairs (June 2008). <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2962.htm>
2. Fernando, Nimal A. (2006) "Understanding and Dealing with High Interest Rates on Microcredit: A Note to Policy Makers in the Asia and Pacific Region Asian Development Bank".
3. Goetz, Anne M. and Rina S. Gupta (1996) "Who Takes the Credit? Gender, Power, and Control over Loan Use in Rural Credit Programs in Bangladesh".
4. Hospes, Otto, Muli Musinga and Milcah Ong'ayo (2002). "An Evaluation of Micro-Finance Programmes in Kenya as Supported through the Dutch Co-Financing Programme: With a focus on KWFT".
5. Khandakar, Elahi (2004). "Microfinance and Third World Development: A critical Analysis". *Journal of Political and Military Sociology*.
6. Lerpold, Lin and Laurence Romani, "Microfinance and Poverty Alleviation". SparbanksAkademin.
7. Morduch, Jonathan (1999) "The Microfinance Promise", *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 4 (Dec 1999) p. 1569-1614
8. Morduch, Jonathan and Haley, Barbara (2002) "Analysis of the Effects of Microfinance on Poverty Reduction", NYU Working Paper Series.
9. Omino, George (March 2005). "Regulation and Supervision of Microfinance Institutions": Central Bank of Kenya.
10. Ruben, Matthew (2007). "The Promise of Microfinance for Poverty Relief in the Developing World". Discovery Guides.
11. UNCDF (October 2005). "Microfinance and the Millennium Development Goals". A reader's guide to the Millennium Project Reports and other UN documents.
12. Yunus, Muhammad (1997), *De fattigas Bankir*, BookhousePublishing

### Hemsidor:

Foundation for Sustainable Development. [www.fsdinternational.org/country/kenya](http://www.fsdinternational.org/country/kenya)  
[www.jamiibora.se](http://www.jamiibora.se)  
[www.mikrofinans.se](http://www.mikrofinans.se)

### Intervjuer:

Ingrid Munro, grundare av Jamii Bora  
Lars-Olof Hellgren, VD Mikrofinanshuset och Jamii B Scandinavia  
Gun-Britt Hellgren, Kundrelationer Jamii B Scandinavia