



# ویژهٔ همایش سراسری رؤسای شعب اصلی

ادارهٔ کل روابط عمومی - مرداد ۱۳۹۱

## سر آغاز

### فرصتی برای اشتباه نیست

در عمر پنجاه و یکی دو ساله خود پست‌های مدیریتی متعددی را تجربه کرده؛ از ریاست دانشگاه دارثموت گرفته تا عضویت در هیئت مدیره موسسات کلان اقتصادی. اما برای پذیرفتن این پست تردید داشتم. جیم یونگ کیم پزشک کره‌ای تبار می‌دانست ریاست بانک جهانی چه جایگاه حساسی است و فعالیت به‌عنوان رئیس بانک جهانی به مثابه برخی مشاغل خاص دیگر، این هشدار را می‌دهد که: «فرصتی برای اشتباه کردن نیست». آری؛ این خاصیت لاینفک برخی مشاغل است که صاحبان آن کمتر فرصتی برای اشتباه دارند و از این بابت، همواره در کانون توجه بوده و با نظمی سازمان‌یافته امور ایشان پیگیری می‌شود. خواه رئیس بانک جهانی بوده یا دروازه‌بانی در زمین فوتبال، که هزینه اشتباهش باخت تیم و از بین رفتن زحمات تمام بازیکنان است.

با اندک اغماضی، می‌توان فعالیت در شعب مرکزی و اصلی یک بانک را هم در رده مشاغلی قرار داد که در میانه دادوستدهای معمول نظام بانکی حساس‌ترند، در کانون توجه‌اند و مهم اینکه فرصت اشتباه ندارند.

شعب اصلی از این‌رو فرصتی برای اشتباه ندارند که به نوعی پیشرو و پیشگام طرح‌ها و برنامه‌های نوین نظام بانکی به‌شمار می‌روند و بانک کشاورزی هم از این قاعده مستثنی نیست.

گو اینکه شعب اصلی و مرکزی بانک کشاورزی با کمی اغراق، مصداق موردی از اصل هشتاد - بیست پارتو محسوب می‌شوند. بیست درصدی که مدیران ارشد، برنامه‌ریزان و سیاستگذاران بانک کشاورزی حساب ویژه‌ای روی آنها باز کرده‌اند برای همیاری در به سرانجام رساندن یک طرح با نام طرح توسعه کشاورزی.

همایش سراسری شعب اصلی بانک کشاورزی فرصتی را فراهم آورد تا به این کارگردانان بخش‌های حساس بانک یادآوری شود که در چه جایگاهی هستند، چه انتظاراتی از ایشان وجود دارد و اینکه حق اشتباه ندارند تا چرخ طرح توسعه کشاورزی شتاب گرفته و اقتصاد کشاورزی را به منبعی پویا برای درآمدزایی بدل کنند. ویژه‌نامه حاضر گزارش نشست یاد شده است.

اللهم احسن الخیر



پیام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی

ویژه همایش شعب اصلی

صاحب امتیاز:

بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سرمدیر: مرتضی مهدویان

مدیر داخلی: مرضیه امیری

ناظر کیفی: الهام خرمی

■ فرصتی برای اشتباه نیست / ۲

■ زنجیره مستحکم / ۳

■ اجرای طرح‌های اساسی با توجه به ظرفیت‌های

حوزه عمل / ۴

■ این ۴ محور اصلی / ۶

■ طرح بی‌واسطه مشکلات، فرصتی برای کارآیی

بیشتر / ۷

■ واکاوی نظریه‌ها / ۹

■ در همایش سراسری روسای شعب ۳ شعبه

برتر انتخاب شد / ۱۲



## ویژه همایش شعب اصلی

دکتر محمد طالبی:

امروزه نیروهای ارزشمند و وزینی در اختیار بانک کشاورزی قرار دارند و به واسطه همین نیروهاست که همواره در خارج از بانک روی نیروی کارشناسی و توان فنی بانک کشاورزی حساب ویژه‌ای باز می‌کنند. این دیدگاه هم برآیند این است که روسای شعب به سطحی از مدیریت، توانایی و کارشناسی رسیده‌اند تا چنین دیدگاه مثبتی نسبت به بانک کشاورزی به وجود بیاید. در واقع اگر به دقت بنگریم این شعب اصلی و مرکزی بوده‌اند که این بار را تا انتهای مقصد به دوش کشیده‌اند و افتخاری دیگر رقم زده‌اند



کارشناسی به هیچ وجه نباید تحلیل برود افزود: در اولین جلسه کارگروه توسعه بخش کشاورزی که به ریاست دکتر احمدی نژاد تشکیل شد، زمانی که طرح توسعه کشاورزی مطرح و تبادل نظر شد دکتر احمدی نژاد تاکید داشتند این طرح بزرگی است و تنها بانک کشاورزی باید فعالیت‌های مربوط به آن را انجام دهد. در واقع سخنان رئیس جمهور نشان‌دهنده قوامی است که بانک کشاورزی دارد و این قوام بیانگر زحمات شما همکاران است. بنابراین وزنه تخصصی و بنیه تخصصی بانک کشاورزی نباید به مرور زمان تحلیل برود. موضوعی که باید دغدغه اصلی روسای شعب باشد و ما هم برای کمک به این مسئله اعلام آمادگی کرده و از حوزه آموزش و مطالعات اقتصادی می‌خواهیم که برنامه‌ریزی لازم را داشته باشند.

دکتر طالبی در رابطه با بحث مشتری‌مداری هم تصریح کرد: بانک به‌طور مرتب در تعامل با تولیدکنندگان قرار دارد و قصد دارد چنانچه به مرور زمان الگو و سازوکارهایی تعریف شده که در تعامل با مشتری بوروکراسی ایجاد می‌کند، از بین برود. برخی از روش‌هایی که در تعامل با مشتری به کار گرفته می‌شود تنها برای آنها ایجاد مشکل می‌کند و تبعات ناشی از آن به بانک بر می‌گردد. ضروری است در این موارد بازنگری‌های اساسی داشته باشیم. از آنجایی که زمان در حال تغییر است ملزم هستیم خود را با آن تطبیق دهیم و در روش‌های کار تحولات مثبتی به‌وجود آوریم. نکته بعدی به مشتریان بانک برمی‌گردد.

با توجه به اینکه بخش کشاورزی طرح‌های بزرگ و مشتریان بزرگی دارد نباید این مشتریان را از دست بدهیم. در حال حاضر حلقه ارتباطی بانک با این مشتریان، شعب مرکزی اصلی است. پس با رفع موانع موجود سعی کنیم طرح مشتری‌مداری به بهره‌برداری برسد.

این مسئله هم موضوعی مهم است که نیاز به تحول فرهنگی دارد. چراکه بانک کشاورزی نیاز به آوردن مشتریان ندارد، آنها در شعبه هستند و روسای شعب با تمهیداتی که در نظر می‌گیرند باید در حفظ آنها کوشا باشند.

مدیرعامل بانک کشاورزی در پایان خاطرنشان کرد: وقت آن رسیده حاکمیت سیستم سنتی خاتمه پیدا کند. تمام روش‌ها به مهرگستر انتقال داده شود و با سیستم مهرگستر به فعالیت بپردازیم. در حال حاضر ۷۲ درصد از پرداخت‌های بانک و ۷۸ درصد از مانده کل تسهیلات مربوط به شعب مرکزی اصلی است. همچنین ۴۶ درصد از منابع بانک هم به شعب مرکزی اصلی اختصاص دارد. با توجه به آمار یادشده لازم است برای ارتقای شاخص‌های عملکردی شعب مرکزی فعالیت بیشتری صورت گیرد.



## زنجیره مستحکم

مدیرعامل بانک کشاورزی بر نقش کلیدی روسای شعب در بهبود عملکرد بانک تاکید کرد

چنانکه بسیاری از طرح‌های کلان و ماندگار که در جای جای کشور هم نشانه‌هایی از آنها مشاهده می‌شود، در شعب اصلی و به دستان همکاران برصحنه کشاورزی و اقتصادی کشور رقم خورده است. در واقع همین عوامل هستند که شعب اصلی و مرکزی را متفاوت از هم می‌کنند.

وی ادامه داد: امروزه نیروهای ارزشمند و وزینی در اختیار بانک کشاورزی قرار دارند و به واسطه همین نیروهاست که همواره در خارج از بانک روی نیروی کارشناسی و توان فنی بانک کشاورزی حساب ویژه‌ای باز می‌کنند. این دیدگاه هم برآیند این است که روسای شعب به سطحی از مدیریت، توانایی و کارشناسی رسیده‌اند تا چنین دیدگاه مثبتی نسبت به بانک کشاورزی به وجود بیاید. در واقع اگر به دقت بنگریم این شعب اصلی و مرکزی بوده‌اند که این بار را تا انتهای مقصد به دوش کشیده‌اند و افتخاری دیگر رقم زده‌اند.

مدیرعامل بانک کشاورزی با اشاره به طرح توسعه کشاورزی به‌عنوان یکی از مأموریت‌های ملی و ماندگار بانک کشاورزی، تاکید کرد: استمرار موفقیت‌های طرح توسعه کشاورزی به‌دست پرتوان همکاران شعب و شعب مرکزی محقق خواهد شد که امیدواریم از این مهم نیز پیروز و سربلند بیرون آیند. مدیرعامل بانک کشاورزی با تاکید بر اینکه نیروی

به‌مناسبت هفتاد و نهمین سالگرد بانک کشاورزی، همایش سراسری روسای شعب در بابل برگزار شد. مدیرعامل بانک کشاورزی در این همایش با تاکید بر اینکه هویت تخصصی بانک کشاورزی در شعب مرکزی نهفته است و مدیران شعب، حلقه‌های واسط بین بانک و مشتریان محسوب می‌شوند، استحکام زنجیره و حفظ مشتریان بانک را منوط به نوع عملکرد مدیران شعب دانست.

دکتر محمد طالبی رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل محترم بانک کشاورزی در همایش روسای شعب، گردهمایی مدیران را یکی از خواسته‌های همواره خود عنوان کرد و افزود: با اینکه راه‌اندازی سیستم ویدیوکنفرانس به‌سبب کارایی جایگزین جلسات حضوری شده اما در نیمه دوم سال گذشته با حضور در همایش شعب روستایی متوجه شدم که همکاران خواستار برگزاری همایش و جلسات حضوری هستند. امروز هم در برگزاری چنین گردهمایی به این باور رسیدم که ثمرات مثبتی در این هم‌اندیشی برای بانک کشاورزی وجود دارد.

یکی از موضوعاتی که در میان پرسش‌های همکاران بانک در این گردهمایی به کرات مطرح شد مباحث مربوط به شعب مرکزی اصلی بود. طالبی در این باره گفت: امروزه هویت تخصصی و قوام کارشناسی بانک کشاورزی وابسته به شعب مرکزی است.



«مقام معظم رهبری زمانی که سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه را ابلاغ فرمودند رهایی از اقتصاد تک‌محصولی را با تشکیل صندوق توسعه ملی امکان‌پذیر کردند به‌گونه‌ای که به‌واسطه این امکان منابع در اختیار صندوق به سرمایه‌های مولد تبدیل می‌شوند که نتیجه آن ایجاد ظرفیت بسیار گسترده برای توسعه کشور است. در این راستا به‌منظور توسعه توان تولید و ایجاد ظرفیت‌های بیشتر اشتغال در بخش کشاورزی منابعی از سوی صندوق یادشده در اختیار بانک قرار گرفته است که از تلفیق آن با منابع داخلی، تسهیلاتی در اختیار مجریان طرح‌ها و فعالیت‌های اولویت‌دار در «طرح توسعه بخش کشاورزی» گذاشته شود.»



مهندس داور ماهیکار در همایش سراسری شعب بانک کشاورزی مطرح کرد:

## اجرای طرح‌های اساسی با توجه به ظرفیت‌های حوزه عمل



در «طرح توسعه بخش کشاورزی» گذاشته می‌شود. وی همچنین گفت: «به همین منظور و برای پیگیری مسائل توسعه بخش کشاورزی کارگروهی به ریاست شخص رئیس جمهور و با عضویت تعدادی از وزرا، رئیس کل بانک مرکزی شکل گرفته و تشکیل ستاد اجرایی توسعه بخش کشاورزی در استان‌ها و شهرستان‌ها در همین راستا است.»

ماهیکار درباره نتیجه انجام این کار می‌گوید: «نتیجه اینکه فضایی که اکنون برای توسعه کشاورزی کشور به‌وجود آمده فرصت بسیار خوبی است تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن به اهداف توسعه بخش کشاورزی که استقلال کشور را رقم می‌زند دست پیدا کنیم.» نامبرده با اشاره به ضرورت حمایت و تلاش برای پیشرفت کشاورزی گفت: «یک بررسی کارشناسی نشان داده است اگر از تمام عوامل تولید، بهره‌ل تولزم را ببریم تولید محصولات کشاورزی تا حدود ۳۰۰ میلیون تن امکان‌پذیر است در صورتی که در حال حاضر این رقم در حدود ۱۱۰ میلیون تن است. به‌عبارتی تنها از ۱/۳ توانایی‌های بخش استفاده کرده‌ایم با این وصف برای رسیدن به هدف باید به اولویت‌های مدنظر در راستای توسعه کشاورزی توجه جدی کنیم.»

ماهیکار با ارائه آماری مبنی بر توجه به توسعه اراضی در جهت پیشرفت بخش کشاورزی گفت: «بر مبنای مستندات برنامه چهارم توسعه در کشور ۵۱ میلیون هکتار اراضی خوب و متوسط زراعی وجود دارد که هم‌اینک ۳۶/۵ درصد آن یعنی ۱۸/۵ میلیون هکتار با رعایت آیش مورد استفاده قرار می‌گیرد که اگر ۱۸/۵ میلیون هکتار تحت کشت قرار گیرد سهم سرانه هر ایرانی ۰/۲۵ هکتار خواهد بود در حالی که این نسبت در سال ۱۳۳۹ حدود ۰/۵۵ هکتار و در سال ۱۳۶۹ حدود ۰/۲۹ هکتار بوده و در شرایط فعلی به این سهم رسیده است بنابراین توجه به این مهم در پرداخت تسهیلات به‌منظور سرمایه‌گذاری ضروری است.»

وی با اشاره به تمرکز روی سه بخش عمده در این خصوص گفت: «بهره‌برداری از اراضی پایاب سدها با تکمیل شبکه آن، استفاده از اراضی منابع ملی دارای استعداد در جوار زمین‌های زراعی و تبدیل بخشی از اراضی دیم با اصلاح روش‌های آبیاری و کشت آن به صورت آبی می‌تواند در آینده ما را به سهم قابل توجهی از اراضی قابل کشت برساند.»

وی با اشاره به مزایای روش‌های نوین آبیاری گفت: «در شرایط فعلی راندمان آبیاری سنتی ۴۲-۳۸ درصد بوده در حالیکه راندمان آبیاری در حالت بارانی به ۶۵ درصد و قطره‌ای به ۸۳ درصد و در کل بواسطه آبیاری تحت فشار راندمان آبیاری به ۷۴ درصد می‌رسد و به‌واسطه این اقدام و صرفه‌جویی صورت گرفته در آب مصرفی در هر هکتار می‌توانیم ۰/۵ هکتار اراضی آبی را افزایش دهیم.»

این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی با اشاره به وضعیت مکانیزاسیون کشاورزی گفت: «در حال حاضر بالغ بر ۳۰۰ هزار دستگاه تراکتور در کشور وجود دارد که ۵۰ درصد آنها بالای ۱۳ سال عمر دارند. تراکتورهای فرسوده با عمر بیش از ۱۳ سال به ازای هر ساعت کارکرد رقمی معادل ۳ لیتر سوختی اضافی مصرف می‌کنند. چنانچه هر تراکتور در سال ۱۰۰۰ ساعت کار کند با فرض ۱۵۰ هزار تراکتور فرسوده، ۴۵۰ میلیون لیتر سوخت اضافی مصرف می‌شود از طرفی گفته می‌شود نزدیک به ۸۸٪ تراکتورهای موجود در کشور در گروه تراکتورهای متوسط HP 75-70 قرار دارند. تقسیم‌بندی عملیات زراعی و باغی دلالت بر این دارد که در کنار تراکتورهای یادشده نیازمند تراکتورهای با توان بالا برای کارهای سنگین و تراکتورهای با توان پایین برای کارهای سبک هستیم که به‌کارگیری تراکتورهای متوسط برای این کارها یا نسبت انجام کار با کیفیت پایین خواهد بود یا اینکه موجب هدررفت انرژی خواهد شد. در کنار این مسائل در حال حاضر میانگین ریزش کمباین در کشور حدود ۶/۷ درصد است در حالی که در کمباین‌های فرسوده این رقم بالای ۱۵ درصد است با این وصف که ریزش قابل قبول باید در حد ۲ درصد باشد که وقوع چنین شرایطی نشان‌دهنده مفهومی به‌نام خسارت است.»

وی با اشاره به میزان ضایعات در بخش کشاورزی گفت: «گرچه آمارهای متفاوتی از میزان ضایعات محصولات کشاورزی ارائه می‌شود اما تاثیر منفی این امر بر بخش‌های تولیدی انکارناپذیر است.»

ایرانی دنباله جهاد اقتصادی و مبارزه با تحریم‌هاست با این وصف کشاورزی که محور استقلال کشور طی پنج برنامه توسعه بوده و دارای ظرفیت و پتانسیل بسزایی است، ارتقای کمی و کیفی محصولات آن به یقین یکی از اهداف عالی نامگذاری سال ۹۱ در عرصه تولید ملی و حمایت از کار و سرمایه ایرانی خواهد بود چراکه اقدام به این کار موجب افزایش تولید و اشتغال‌زایی در کشور می‌شود و نیازهای جامعه برطرف شده و کشور را به توسعه پایدار می‌رساند.

این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی با اشاره به فلسفه تشکیل «صندوق توسعه ملی» گفت: «مقام معظم رهبری زمانی که سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه را ابلاغ فرمودند رهایی از اقتصاد تک‌محصولی را با تشکیل نهاد یادشده امکان‌پذیر کردند به‌گونه‌ای که به‌واسطه این امکان منابع در اختیار صندوق به سرمایه‌های مولد تبدیل می‌شوند که نتیجه آن ایجاد ظرفیت بسیار گسترده برای توسعه کشور است. در این راستا به‌منظور توسعه توان تولید و ایجاد ظرفیت‌های بیشتر اشتغال در بخش کشاورزی منابعی از سوی صندوق یادشده در اختیار بانک قرار گرفته است که از تلفیق آن با منابع داخلی، تسهیلاتی در اختیار مجریان طرح‌ها و فعالیت‌های اولویت‌دار

در همایش سراسری شعب بانک کشاورزی مهندس داور ماهیکار عضو هیئت مدیره این بانک با اشاره به ظرفیت‌های بخش کشاورزی رسیدن به اهداف عالی در برنامه پنجم توسعه را ضروری و راه‌حل‌های آن را تقویت نیروهای انسانی و استفاده بهتر از منابع موجود در کشور دانست.

عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی با اشاره به نامگذاری سال‌ها از سوی مقام معظم رهبری گفت: «سال ۱۳۹۰ از سوی مقام معظم رهبری، سال جهاد اقتصادی نامگذاری شد و در ادامه فرمودند حرکت طبیعی کافی نیست باید در این میدان، حرکت جهشی و مجاهدانه داشته باشیم. سال ۱۳۹۱ نیز سال تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی نامگذاری شد و برای تحقق هدف در نظر گرفته شده تعهداتی را برای دولت، سرمایه‌داران، کارگران و مردم در نظر گرفتند و فرمودند سهم دولت در این کار پشتیبانی از تولیدات داخلی صنعتی و کشاورزی، سهم سرمایه‌گذاران و کارگران تقویت چرخه تولید و اتقان در کار تولید و سهم مردم مصرف تولیدات داخلی است.»

داور ماهیکار در ادامه گفت: «این شعار در دنباله سال جهاد اقتصادی این پیام را داشت که جهاد اقتصادی تمام نشده است بلکه حمایت از تولید ملی، کار و سرمایه



## ویژه همایش شعب اصلی

داور ماهیکار:

براساس اعلام مرکز آمار کمرگ ایران از میان ۱۰ قلم عمده کالای وارداتی در سال ۱۳۹۰ شش قلم از آنها (برنج، ذرت، سویا، قند و شکر، روغن خام سویا، گوشت گاو) به ارزش تقریبی ۵ میلیارد دلار از میان محصولات کشاورزی و دامی است. محصولاتی که به نظر کارشناسان امکان سرمایه‌گذاری و تولید آن در کشور وجود دارد و با حمایت‌های دولتی و پشتکار مردمی می‌توان این اقلام را از جدول وارداتی کشور حذف کرد و حمایت از متقاضیان در مسیر سرمایه‌گذاری در این قبیل از طرح‌ها مورد تاکید است.



هستند و از جمعیت یادشده ۱۹ درصد بیش از ۶۵ سال دارند. عضو هیئت مدیره بانک در خصوص واردات در بخش کشاورزی گفت: «براساس اعلام مرکز آمار کمرگ ایران از میان ۱۰ قلم عمده کالای وارداتی در سال ۱۳۹۰ شش قلم از آنها (برنج، ذرت، سویا، قند و شکر، روغن خام سویا، گوشت گاو) به ارزش تقریبی ۵ میلیارد دلار از میان محصولات کشاورزی و دامی است. محصولاتی که به نظر کارشناسان امکان سرمایه‌گذاری و تولید آن در کشور وجود دارد و با حمایت‌های دولتی و پشتکار مردمی می‌توان این اقلام را از جدول وارداتی کشور حذف کرد و حمایت از متقاضیان در مسیر سرمایه‌گذاری در این قبیل از طرح‌ها مورد تاکید است.» ماهیکار در خاتمه با اشاره به حرکت‌های بانک کشاورزی در بهبود وضعیت بخش

هزار تن گوشت مرغ داریم و معنایش این است که سالانه باید ۶/۵ درصد رشد در تولید داشته باشیم. در خصوص گوشت قرمز نیز نیاز سالانه کشور ۱۲۰ هزار تن است که ۹۶ هزار تن آن در شرایط فعلی تولید می‌شود و به دو طریق می‌توان نیاز کشور را تأمین کرد. الف) ایجاد واحدهای جدید در مناطق قابل توجیه. ب) افزایش ضریب رشد دام‌های موجود. که اقدام به این موارد نیز در طرح‌های اولویت‌دار توسعه کشاورزی مورد تأکید است. این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی درباره ضرورت استفاده از نیروهای متخصص برای پیشرفت بخش کشاورزی گفت: «پر واضح است که ورود کارشناسان کشاورزی به عرصه عملیات سبب خواهد شد ارزش

داور ماهیکار درباره مصرف سم و کود شیمیایی در بخش کشاورزی و معضلات آن گفت: «مصرف زیاد سم و کود شیمیایی یک معضل عمده در توسعه کشاورزی ارگانیک است در حالی که در کشورهای چون آمریکا ۵۱ درصد، اروپا ۴۶ درصد و مابقی کشورها ۳ درصد از محصولاتشان به صورت ارگانیک تولید می‌شوند در کشور ما ۱ درصد محصولات باغی و ۷ درصد محصولات زراعی به صورت ارگانیک تولید می‌شوند و سرانه مصرف سم در محصولات کشاورزی به ازای هر نفر ۴۰۰ گرم و میزان کود شیمیایی در اراضی کشاورزی به ۵/۳ میلیون تن رسیده است و برای ۱۲ میلیون هکتار از اراضی سم مصرف می‌شود.» وی گفت: «برای تولید محصول سالم و پاک هیچ راهی جز کشاورزی ارگانیک نیست و برای ایمن‌سازی محیط و حفظ آن توسعه

ماهیکار می‌گوید: «به گفته برخی از مسئولان به‌طور میانگین ۱۷ درصد محصولات کشاورزی به ۱۳ دلیل ضایع می‌شوند و ۸۰ درصد ضایعات در ۲۵ محصول اتفاق می‌افتد اما بر مبنای ترازنامه غذایی کشور ضایعات در مراحل مختلف تولید گاه تا ۳۰ درصد نیز تخمین زده شده است.» وی افزود: «به دلیل همین ضایعات و فقدان صنایع تبدیلی و تکمیلی و فرآوری محصول هر سال معادل غذای ۱۵ میلیون نفر ضایع می‌شود. چنانچه فرض بر این باشد که ۱۵ درصد تولیدات ضایع شوند مقدار ضایعات آب حدود ۱۳ میلیارد مترمکعب خواهد بود. با این وصف، باید برای مقابله با این تبعات نامطلوب با حمایت از صنایع تبدیلی و تکمیلی و فرآوری محصول، می‌توانیم ضایعات را به ارزش افزوده تبدیل کنیم.» نامبرده با اشاره به نقش جنگل‌ها و مراتع و آبخیزداری به‌عنوان پشتوانه بقای سایر بخش‌های اقتصادی گفت به‌منظور حفظ جنگل‌ها و کاهش فشار بر روی آن در برنامه پنجم توسعه پیش‌بینی شده است که ۱۵۰ هزار هکتار زراعت چوب انجام گیرد تا مصرف ۴/۵ میلیون متر مکعب در هر سال تأمین شود. ایشان با اشاره به وسعت مراتع و میزان حضور دام در عرصه‌های مرتعی گفت: تهیه و اجرای صحیح طرح‌های مرتعداری در احیای مراتع و استمرار بهره‌برداری از این منابع تجدید شونده مؤثر بوده و به‌عنوان اولویت در سرمایه‌گذاری‌ها مورد تأکید است. ماهیکار درباره شرایط تولید شیلات در کشور گفت: «میزان تولید انواع آبزیان در ۱۳۹۰ حدود ۷۰۰ هزار تن بوده که از این میزان ۷۰ درصد مربوط به استان‌های ساحلی و ۳۰ درصد مربوط به استان‌های غیرساحلی است. برنامه‌هایی که در سال جاری در دستور کار سازمان شیلات قرار گرفته است شامل تولیدات ماهیان گرم‌آبی و سردآبی، پرورش ماهی در قفس، پرورش میگو، ماهیان زینتی و توسعه ماهیان خاویاری پرورشی است که می‌تواند به رشد تولید در بخش شیلات کمک کند.» وی با اشاره به سرانه مصرف ماهی در کشور گفت: «در حال حاضر سرانه مصرف ماهی در دنیا ۱۶ کیلوگرم و در ایران ۸ کیلوگرم بوده که در پایان برنامه پنجم این نسبت باید به ۱۳ کیلوگرم برسد. برای رسیدن به هدف مورد اشاره اقدام به پرداخت تسهیلات برای طرح‌های مرتبط وفق دستورالعمل ارسالی مورد تاکید است.»

### تولید گل و گیاه و لزوم استفاده از گلخانه‌ها

ایران از لحاظ شرایط مساعد برای تولید گل و گیاه جزو ۱۵ کشور اول جهان است و اقدام به این مهم دارای مزایایی از جمله افزایش تولید در واحد سطح (۱۰ برابر هوای آزاد) به این معنی که مثلاً تولید خیار در هوای آزاد ۲ کیلوگرم در هر متر مربع بوده در حالی که در کشت گلخانه‌ای میزان تولید در هر متر مربع به ۲۰ کیلوگرم می‌رسد. تولید بیش از یک بار محصول در سال (به‌عنوان مثال در مورد خیار تولید سه بار در سال و گوجه‌فرنگی تولید دو بار در سال) و افزایش کیفیت محصول تولیدی با کنترل دقیق و بهتر آفات و بیماری‌ها و... از مزایای دیگر آن است. صرفه‌جویی در مصرف آب یکی دیگر از مزایای استفاده از گلخانه‌ها است. به‌عنوان مثال میزان آب مصرفی برای تولید ۱۳/۵ میلیون تن سبزی و صیفی در شرایط باز ۸ میلیارد مترمکعب است. حال چنانچه بخواهیم این تولید را به محیط کنترل شده در گلخانه منتقل کنیم میزان آب مصرفی به ۹۰۰ میلیون متر مکعب خواهد رسید و ۷/۱ میلیارد مترمکعب آب صرفه‌جویی خواهد شد.

کشاورزی گفت: «براساس اوامر مقام معظم رهبری شاخص اصلی در حرکت اقتصادی، رشد اقتصادی حداقل ۸ درصد پیش‌بینی شده در برنامه پنجم توسعه است و بانک نیز در این خصوص باید همت ویژه‌ای نماید. سرمایه‌گذاری در کشاورزی، سرمایه‌گذاری در ارزش‌هاست و معتقدیم اگر اعتبارات بانکی در جای خود مصرف شوند می‌تواند فرصت‌های آینده را به امروز منتقل کند. وی در پایان گفت: پس از اظهار لطف ریاست محترم جمهوری اسلامی در جلسه هیئت دولت در استان خراسان رضوی که گفتند الحمدا... این بانک کشاورزی است که در روستاها با روستاییان و در کنار آنان است. وظیفه تک‌تک همکاران ما در راستای توجه بیش از پیش به توسعه بخش کشاورزی بسیار سنگین است و باید همت جانانه‌ای کنیم.»

افزوده محصولات، نصیب کشاورزان و تولیدکنندگان شده و مهندسی کردن تولید، استفاده بجا از نهاده‌های کشاورزی در مسیر تولید با هدف ارتقای بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید میسر شود.» وی ادامه داد: «مروزه به چند دلیل لزوم حضور فارغ‌التحصیلان کشاورزی در عرصه عملیاتی ضروری است اول اینکه در حال حاضر بالغ بر ۳۰۰ هزار فارغ‌التحصیل کشاورزی داریم و سالانه ۲۶ هزار نفر به مجموعه اضافه می‌شوند که با اصول جدید علمی در بخش آشنایی لازم دارند. در ثانی از ۴ میلیون و ۳۰۰ هزار بهره‌بردار کشاورزی تنها کمتر از ۱ درصد آنها دارای تحصیلات کشاورزی بوده و متأسفانه ۴۵ درصد آنان بی‌سواد و ۳۴/۵ درصد کم‌سواد هستند. همچنین ۳۶ درصد از بهره‌برداران کشاورزی در فاصله سنی ۵۵ سال به بالا

روش‌های مبارزه غیرشیمیایی و استفاده از سموم کم‌خطر و کم‌مصرف باید در دستور کار قرار گیرد.» وی همچنین درباره وضعیت دام و طیور در کشور گفت: «در سال گذشته به‌واسطه تلاش‌های صورت گرفته اصلاح یک‌چهارم واحدهای مرغداری که نیازمند اصلاح ساختار بوده‌اند عملیاتی شد و طبیعتاً در ادامه مسیر اگر بخواهیم در بازار جهانی رقابت کنیم باید قیمت تمام‌شده را پایین بیاوریم که اصلاح ساختار یک قدم اساسی در این خصوص است.» او درباره سرانه مصرف گوشت مرغ در ایران نیز گفت: «مصرف سرانه گوشت مرغ در حال حاضر ۲۳/۸ کیلوگرم است که باید در انتهای برنامه پنجم به ۲۷ کیلوگرم برسد. برای این کار نیاز به تولید ۲ میلیون و ۲۰۰



# ویژه همایش شعب اصلی

محمد حسن فروغی فر:

تفاوت بانکها در اولویت بندی سرویس هاست و بانک کشاورزی تاکنون با در نظر گرفتن تمام خدمات سعی کرده به سمتی حرکت کند تا سرویس هایی که در برنامه ریزی تمام بانکها وجود دارد به طور مشخص در بانک لحاظ شود. در گزارشی که رئیس کل بانک مرکزی هر سه ماه یکبار به رئیس جمهور می دهد تنها بانکی که بر تمام گزینه های آن تیک خورده بانک کشاورزی است. به همین دلیل هم بانک کشاورزی در زمینه الکترونیک تحت عنوان بانک برتر شناخته شده است



عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی به تحلیل برنامه های بانک کشاورزی در محورهای مختلف پرداخت

## این ۴ محور اصلی

ریال از بازار بانکی جذب کرده که معادل ۶/۷ درصد است. این در حالی است که سرانه سپرده های مردمی بانک کشاورزی ۸/۸۴ و سرانه سپرده مردم در سیستم بانکی ۱۲/۹۶ درصد است. اگر بخواهیم منصفانه قضاوت کنیم بانک کشاورزی در صنعت بانکداری ایران، به لحاظ کمی و کیفی بانکی متوسط است اما در تجزیه و تحلیل هایی که صورت گرفت بانک کشاورزی باید ۲۱۵ میلیارد ریال سپرده مردمی داشته باشد که ۶۷ هزار میلیارد ریال بازار جذب نشده است.

به اعتقاد فروغی فر، مدیران شعب اصلی، خط مقدم و رهبران بانک محسوب می شوند بنابراین برای جبران معوقات بانک و ارتقای شعب باید از برنامه های مدون برخوردار باشند. حتی اگر در سال ۹۱، سیستم بانکی ۱۵ درصد رشد کند و بانک کشاورزی هم رشد ۱۵ درصدی داشته باشد ضروری است برای سال ۹۱ و جبران ۶۷ هزار میلیارد ریال کسری، برنامه ریزی جدی داشت. در سال ۹۱ نزدیک به ۱۱۰ هزار میلیارد باید برنامه ریزی می شد اما از این رقم تنها ۴۱ هزار میلیارد برنامه ریزی شده، بنابراین ناگزیر هستیم ظرف ۳ سال سپرده های بانک را به رقم مطلوب برسانیم. ظرفیتی که در اختیار بانک قرار گرفته امانت نسل های آینده محسوب می شود و باید از آن به درستی استفاده کنیم.

فروغی فر با اشاره به اینکه تمام سرویس ها و خدمات بانکی مدنظر قرار گرفته ادامه داد: تفاوت بانکها در اولویت بندی سرویس هاست و بانک کشاورزی تاکنون با در نظر گرفتن تمام خدمات سعی کرده به سمتی حرکت کند تا سرویس هایی که در برنامه ریزی تمام بانکها وجود دارد در سبد خدمات لحاظ شود.

در گزارشی که رئیس کل بانک مرکزی هر سه ماه یکبار به رئیس جمهور می دهد تنها بانکی که تمام گزینه های آن تیک خورده بانک کشاورزی است. به همین دلیل هم بانک کشاورزی در زمینه الکترونیک تحت عنوان بانک برتر شناخته شده است.

وی تصریح کرد: در حوزه هایی که مسئولیت و نظارت آنها را به عهده دارم ۲ برنامه بسیار مهم در دستور کار قرار گرفته و این ۲ برنامه عملیاتی نخواهد شد مگر با کمک و همراهی شعبه های بانک. بنابراین چگونگی و نوع فعالیت شعبه ها در ماحصل نتایج بانک تاثیر بسزایی دارد. حال از آنجاکه تمام اقدام های بانک مبتنی بر پایه های علمی است سعی شده به طراحی سیستمی تحت عنوان سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بیشتر پرداخته شود. به عنوان چهارچوب فکری صنعت بانکداری و مکمل سیستم های متمرکز بانکی محسوب می شود. هم اکنون یکی از اهداف استقرار سیستم متمرکز این است که زمینه پیاده سازی سی.آر.ام فراهم شود. همواره در صنعت بانکداری علامت سوال و چرایی ها مطرح می شود که پاسخ های متعددی دارد و یکی از این پاسخ ها

طرح توسعه کشاورزی، توجه ویژه به شعب شهری، طرح اعتبارات خرد و همکاری متقابل با مشتریان ویژه به منظور جذب و توسعه فعالیتها چهار محور اصلی بود که عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در قالب آنها به تشریح برنامه های بانک پرداخت.

محمد حسن فروغی فر، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در هفتاد و نهمین سالگرد بانک کشاورزی و همزمان با همایش سراسری شعب، عملکرد و برنامه های بانک را در بوته تحلیل و بررسی گذاشت.

«محمد حسن فروغی فر» به عنوان اولین سخنران همایش سراسری روسای شعب گفت: هر سازمانی برای تحقق و دستیابی اهداف اساسنامه ای سازمان تشکیل می شود و تمام کسانی که در آن سازمان نقش دارند براساس خطی مشی تعریف شده سازمان یاد شده گام برمی دارند. افراد و پایگاهها، وظایف و نقش های مختلف را برعهده می گیرند و ظرفیت های مختلفی برای انجام ماموریتها مهیا می کنند. مهمترین ظرفیتها نیروی انسانی و ساختار سازمانی است. این همایش فرصتی بود تا مدیران ستادی و شعب بانک به عنوان ظرفیت انسانی و ساختار سازمانی گردهم آیند تا مهمترین و سنگین ترین وظایف بانک را که به عهده شعب اصلی است بررسی کنند. حال با توجه به اینکه متعهدترین، دلسوزترین و متخصص ترین نیروها در این بخش از سازمان قرار گرفته و سازماندهی شده اند، بنابراین مهمترین تکیه گاه اصلی بانک برای به ثمر رساندن طرحها، شعب اصلی هستند.

فروغی فر افزود: بانک کشاورزی، برای دسترسی به اهداف پیش نیازهایی را ایجاد کرده که در قالب آمار و ارقام و به منظور سنجش ظرفیت بانک کشاورزی با سیستم بانکداری کشور آنها را ارائه می کنم.

در حال حاضر از ۱۷۴ میلیون کارت سیستم بانکی، ۱۹ میلیون و به عبارتی ۹/۳ درصد آن توسط بانک کشاورزی تامین می شود. از یک میلیون و پانصد و سی و سه هزار دستگاه POS رقم ۱۳۶ هزار یعنی ۸/۹ درصد مربوط به بانک کشاورزی است. از ۲۱ هزار ATM موجود ۲ هزار و ۱۸۳ ای تی ام متعلق به بانک کشاورزی است یعنی ۱۰/۴ درصد و امسال این رقم به ۲۸۰۰ ای تی ام افزایش پیدا می کند. از ۱۸ هزار شعبه بانکی در کشور نیز ۱۹۷۶ شعبه به بانک کشاورزی اختصاص دارد و ۱۰/۹ درصد هم سهم کارکنان بانک کشاورزی در سیستم بانکی است. از ۳۱۴۲ هزار میلیارد ریال منابع بانکی هم ۲۵۵ هزار میلیارد در اختیار بانک کشاورزی قرار دارد. میانگین و متوسط سهمیه ها نشان می دهد بانک کشاورزی ۹/۶ درصد از ظرفیت سیستم بانکی را داراست. سپرده های مردمی در پایان سال ۹۰ به ۱۴۸ هزار میلیارد رسید که این رقم برگرفته از ۴ سپرده اصلی، صندوق یکم و اوراق گواهی سپرده است. همچنین بانک کشاورزی از ۲ هزار و ۲۱۱ هزار میلیارد ریال، مبلغ ۱۴۸ هزار میلیارد



سیستم سی.آر.ام است. فروغی فر با اشاره به اینکه هر چه اندازه گیری دقیق تری داشته باشیم به همان میزان خروجیها دقیق تر خواهند بود، ادامه داد: در صنعت بانکداری چارچوب های فکری تازه ای پدیدار شده و یکی از چارچوب های جدید که قرار است بنیانها را تغییر دهد مدیریت ارتباط با مشتری است. بانک نیز با داشتن اطلاعات کامل و شفافیت لازم و ارزش آفرینی برای مشتری قصد دارد ارتباط دوسویه و هدفداری را برقرار کند تا بتواند از این امکان بهره مند شود. در حال حاضر سیستم ارتباط با مشتری مبتنی بر ۳ بخش رفتار، روش و فرآیند است. در این میان رفتار هم از سه مرحله تشکیل می شود که اولین مرحله جذب، بازاریابی و ترغیب مشتری است در این زمینه سی.آر.ام با دادن اطلاعات و بررسی خدمات مورد نیاز مشتری نقش ارزنده ای را ایفا می کند. همچنین در رابطه با مبحث روش و فرآیند، الگوهایی که برای مشتری لحاظ شده باید مورد توجه قرار گیرد به گونه ای که نوع رفتار با مشتری متفاوت باشد. تقویت توان مذاکره، ارائه رفتار استاندارد، تغییر نگاه مشتری به کاربر به عنوان مشاور نه فقط به عنوان سرویس دهنده از جمله نکات کلیدی است که در این روشها استفاده می شود.

فروغی فر با اشاره به لزوم نگاه جامع، خاطرنشان کرد: امروزه در دنیای اقتصاد و تجارت، سیستم متمرکز این امکان را میسر ساخته تا با استفاده از جمع آوری اطلاعات سازمانها، ارتباط خود را با مشتریان مدیریت کنند. این سیستم با توجه به حجم و نوع عملیات، به طبقه بندی مشتریان می پردازد و آنها را در جایگاه ویژه، مهم، ارزشمند و علاقه مند تفکیک می کند. در این زمینه بانک نیازمند فرهنگ سازی است و بخش عمده این فرهنگ سازی به عهده روسای شعب است تا مشتریان و همکاران با این مقوله آشنا شوند. از روسای شعب انتظار می رود در این خصوص مشارکت کرده و روشهای استاندارد را مدنظر قرار دهند. مرحله دوم هم مربوط به فعالیت های بانکی و اقدام های اجرایی است که مرحله حساسی به شمار می رود. دسترسی مردم به پول و سپرده ها اهمیت بسزایی دارد و بانک موظف است تحت هر شرایطی این سرویس را در اختیار مشتری قرار دهد.



نشست پرسش و پاسخ روسای شعب با مدیران و اعضای هیئت مدیره بانک کشاورزی برگزار شد (بخش اول - طرح سوال)

## طرح بی‌واسطه مشکلات، فرصتی برای کارآیی بیشتر

در شرایطی که میزان فعالیت‌ها بدون توجه به توانایی نیروها افزوده می‌شود. در شعبه بروجرد ۱۶ میلیارد ریال جمع‌آوری سپرده داشتیم. این درحالی است که امسال طبق بخشنامه حق پرداخت ۵۰ درصد و به عبارتی ۸ میلیارد از تسهیلات وجود دارد درحالی که بانک ۴۰ میلیارد تعهد داده که پرداخت کند. این مسئله که با از بین بردن پویایی مجموعه از یک سو، نارضایتی مردم را به دنبال داشته و از طرف دیگر استرس همکاران را به دنبال داشته است. به نظر من در بانک کشاورزی مهمترین عامل مغفول مانده بحث حوزه منابع انسانی است که باید مورد توجه ویژه قرار گیرد.

**مصائبی، رئیس شعبه ابهر استان زنجان:** صدور مجوز برای وصول مطالبات به بخش خصوصی در وام‌های کشاورزی یکی از موانعی است که باید بیش از پیش به آن پرداخته شود. چراکه در خط‌مشی سال ۹۰ و ۹۱ اجازه داده نشد وصول این وام‌های مشکل‌دار به بخش خصوصی واگذار شود. بحث دیگر راجع به تشکیل کارگروه برای تجهیز منابع از طریق شرکت‌های شهرک‌های صنعتی مستقر در شهرستان‌ها و استان‌هاست که مذاکرات با آنها در نهایت نیاز به موافقت دفتر مرکزی در تهران دارد و جذب آنها با تشکیل کارگروه سهل‌الوصول‌تر است. مورد دیگر اینکه باتوجه به اینکه اخیراً بیمه محصولات کشاورزی از طریق سیستم سابقا راه‌اندازی شده اما پرداخت آن نیاز به پروسه زمانی یک ماهه دارد و کوتاه شدن این زمان کمک زیادی می‌کند.

**افضل‌نیا، رئیس شعبه مرکزی استان بوشهر:** بحث اموال تملیکی بانک یکی از معضلاتی است که هم‌اکنون با آن دست به‌گریبان هستیم. زمانی که اموال تملیکی از مطالبات بانک خارج می‌شود تصور ما بر این است که نباید پیگیری شود. اموال تملیکی بوشهر همچنان بلا تکلیف است ما نیز بین مدیریت و مرکز مانده‌ایم. امیدوارم به این مسئله هرچه سریع‌تر پرداخته شود چراکه تاکنون توسط

پاسخگوست. اگر در این خصوص تمهیدی اندیشیده شود طرح‌ها را کد باقی نخواهند ماند.

**علی‌رضا معدن‌زاده، رئیس شعبه طالقان استان البرز:** باتوجه به اینکه سطح تحصيلات بیشتر روسای شعب به‌دلیل سال‌ها فعالیت در بانک در مقطع دیپلم باقی مانده و بانک نیز به مدرک‌گرایی گرایش پیدا کرده است، درحال حاضر این همکاران از برخی مزایا محروم مانده‌اند. آیا برنامه‌ای برای آنها لحاظ شده است؟ مورد دیگر اینکه، آیت‌ها و سیستم‌های بانک کشاورزی نسبت به دیگر بانک‌ها از پیشرفت قابل‌توجهی برخوردار است اما از آنجایی که بیشتر بانک‌ها از سیستم SMS بانک، استفاده می‌کنند و مردم نیز استقبال گسترده‌ای داشته‌اند آیا اجرای این سیستم در بانک ضروری نیست؟

**ابراهیم گلشن، رئیس شعبه آباده استان فارس:** با توجه به اینکه در قرض‌الحسنه دچار مشکلات عدیده‌ای هستیم. اگر امکان دارد سقف پرداخت وام‌های فروش اقساطی طرح‌ها تا ۶ میلیون افزایش پیدا کند.

**حبیب‌الله عطایی، رئیس شعبه بهبهان استان خوزستان:** یکی از مشکلاتی که هم‌اکنون شعبه بهبهان با آن مواجه است مشارکت‌های مدنی سال گذشته است که با تمدید طرح‌ها، ریسک اعتباری بانک کاهش و وصولی شعبه افزایش پیدا می‌کرد. اما به‌دلیل پروسه طولانی، این اقدام صورت نگرفت و روی شعبه تاثیر منفی گذاشت. پیشنهاد بنده این است تا جایی که امکان دارد و شعبه می‌تواند تسهیلات پرداخت کند این سامانه را ایجاد کنیم تا خود شعب بتوانند براساس قانون و مجوزهای اخذشده به تمدید طرح‌ها بپردازند.

**محمد ترابی، رئیس شعبه بروجرد استان لرستان:** موارد بسیاری توسط همکاران مطرح شد اما مطلبی که جای بحث دارد، رضایت شغلی همکاران و توجه به استرس‌هایی است که هر روز به ایشان وارد می‌شود. این امر موجب کاهش سطح رضایت شغلی شده، آن هم

شاید در بانک کشاورزی اتفاق غریبی نباشد. اما در کمتر سازمانی پیش می‌آید که اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و دیگر مدیران در یک نشست و گردهمایی عام، ساعت‌های زیادی را به استماع مشکلات و چالش‌های موجود در سازمان و از زبان کارکنان و اعضای آن سازمان بپردازند. همایش سراسری روسای شعب بانک کشاورزی در بابلسر فرصت دوباره‌ای بود برای این رخداد تا تمام کارکنان این بانک تخصصی با طرح مشکلات و هم‌اندیشی پیرامون راهکارها، گام بلندتری برای سرعت گرفتن بانک کشاورزی در راه خدمت‌رسانی بردارند. از میان چالش‌ها و موانع ریز و درشتی که در این همایش از سوی روسای شعب بانک کشاورزی مطرح شد، نصب دستگاه‌های POS و ATM، حذف سیستم سنتی، مباحث مربوط به وصول مطالبات و مسائل مربوط به حقوق و مزایای روسای شعب بیشتر به چشم می‌آمد. حال به قدر امکان برای انتشار، برخی از این سوالات در ادامه می‌آید و بالطبع برخی سوالات به دلیل محدودیت فضا و تکراری بودن حذف شده که از این بابت از همکارانی که طرح سوال کرده و سوال‌شان در این گزارش نیامده، عذرخواهی می‌شود. یادآور می‌شود که با توجه به هم‌پوشانی برخی از پاسخ‌ها پاسخ سوالات در بخش دوم این گزارش (صفحه‌های آینده) آمده است.

**رضایی، رئیس شعبه خمین استان مرکزی:** تکمیل سیستم تسهیلات مهرگستر در چه مرحله‌ای است و آیا در زمینه پرداخت اقساط از طریق ATM برنامه‌ریزی انجام شده است؟ همچنین یکی از مشکلات جدی که شعبه خمین با آن مواجه است طرح‌های توسعه کشاورزی به‌ویژه طرح‌های مرغداری است که هم‌اکنون در بانک را کد مانده است. شرکت‌های طرف قرارداد به ازای هر مترمربع ۱۵ قطعه مرغ را در نظر می‌گیرند در حالی که پروانه‌هایی که جهاد کشاورزی صادر می‌کند به ازای هر متر مربع ۱۰ قطعه مرغ را شامل می‌شود. به‌گونه‌ای که نه بانک قادر به اجرای طرح‌هاست نه جهاد کشاورزی



مرکز پیگیری نشده است.

**علیرضا آذرفر، رئیس شعبه تعاون شهرستان الیگودرز استان لرستان:** با اینکه سال ۸۴ و ۸۵ پیشنهادهایی راجع به مکانیزه کردن قراردادهای بانک داده شد و قرار بود که به تصویب برسد اما هنوز این اتفاق نیفتاده است. مطلب دیگر، مربوط به استفاده از امکانات مراکز رفاهی مختلف است که به نحو مطلوب میان همکاران توزیع نمی‌شود.

**محمدعلی رضایی، رئیس شعبه درود استان لرستان:** بحث نیروی انسانی و ورود کارکنان شرکتی از عمده‌ترین مسائلی است که باید به آن پرداخته شود چراکه به دلیل محدودیت‌هایی که شامل این نیروها می‌شود امکان استفاده از آنها در تمام قسمت‌ها وجود ندارد. همچنین در افتتاح شعب جاری دستورالعملی صادر شده و در این دستورالعمل برای بخش کشاورزی و دامداری که از اهم بخش‌های کشاورزی به شمار می‌آیند و بانک با آنها سروکار دارد، هیچ اشاره‌ای نشده است. از طرف دیگر اداره محترم بازرسی تاکید دارد که برای افتتاح حساب جاری باید پروانه کسب داشته باشد یا اینکه کارمند باشد که این مسئله هم باید بازنگری شود. مشکل دیگر هم مربوط به عدم پرداختی اسفندماه است، در این رابطه هم شعب اغلب به مشکلاتی برمی‌خورند.

**قمی، رئیس شعبه مرکزی استان قم:** با توجه به اینکه صدور کارت هدیه نقدی را بسیاری از بانک‌ها انجام می‌دهند، بسیاری از مشتریان هم با مراجعه به بانک تقاضای صدور کارت با مبالغ مختلف را دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود صدور کارت‌های اعتباری با مبالغ بیشتر بررسی شده و مورد توجه قرار گیرد. در صورت امکان نیز بحث ایجاد مدیریت ریسک نیز به ستاد انتقال داده شود.

**حسین خلیلی، رئیس شعبه نقدی استان آذربایجان غربی:** در وهله اول برای قرض‌الحسنه ازدواج اعتباری وجود ندارد که برخی شعب را با مشکل مواجه می‌کند. در حوزه منابع انسانی و گزینش کارمند نیز به نظر می‌رسد از روش‌های نوین و علمی کمتر استفاده می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود جذب حساب‌های بزرگ از جمله حساب‌های صندوق‌های قرض‌الحسنه مجاز، به صورت دائمی و مدون انجام شود.

**کریمی، رئیس شعبه اسلام‌آباد استان کرمانشاه:** در خصوص بحث وصول مطالبات همواره رئیس شعبه مورد بازخواست قرار می‌گیرد این در حالی است که در برخی موارد روسای شعب نیاز به راهکار دارند. به عنوان مثال در شعبه اسلام‌آباد مطالبات بانکی رقمی نزدیک به ۴۰ میلیارد است و ۲۲ میلیارد از رقم یادشده مربوط به ۷ نفر از مشتریان است. با اینکه در سنوات گذشته اجراییه صادر شده اما سال گذشته با اجرای بخشنامه ۲۸، اجراییه متوقف شد. حال با وجود دعوت‌های مکرر بانک، از مشتریان هنوز پاسخی دریافت نکردیم. خواهشمندم بفرمائید برای حل این مشکل از چه راهکاری استفاده کنیم؟

**رضا پویافر، شعبه دماوند استان تهران:** پیشنهادی درباره مشتریان خوش حساب بانک داشتم. سال‌هاست

به دلیل تمدیدهای پی‌درپی بیشترین امتیازات به مشتریان بدحساب داده می‌شود. اما برای مشتریانی که حساب‌شان فعال بود و استعلام تسهیلات انجام می‌گرفت، هیچگونه امتیازی تعلق داده نشده است. لطفاً در این مورد هم تمهیدات تشویقی اندیشیده شود تا مشتریان خوش حساب فعال باقی بمانند.

**علی قنبری، شعبه پارس‌آباد مغان استان اردبیل:** مبالغ سنگینی از مطالبات مشکوک‌الوصول در سرفصل صندوق قرض‌الحسنه و تسهیلات مسکن روستایی با معرفی بنیاد مسکن و کمیته امداد وجود دارد. براساس تفاهم‌نامه بانک کشاورزی با صندوق قرض‌الحسنه مهرام، اگر نقد مطالبات، سررسید گذشته شود بانک مجاز است از حساب صندوق که نزد بانک قرار دارد برداشت کند. اما هم‌اکنون این مورد با دستورالعمل‌های فعلی بانک غیرممکن است. مورد دیگر اینکه سهم درجه‌بندی شعب در خصوص مبالغ جمع‌آوری شده برای صندوق سرمایه‌گذاری رقم بالایی است. آیا این رقم در درجه‌بندی شعب لحاظ شده یا خیر؟ و مورد آخر، در

تناقض داشت و بانک دستورالعمل‌هایی که ارائه می‌داد شعب را با چالش مواجه می‌کرد. با در نظر گرفتن این نکته که در هر استان همواره ۳ یا ۴ شعبه چالش‌برانگیز در حوزه وصول مطالبات وجود دارد و شعبه ما هم جزو آنها محسوب می‌شود لازم است بهترین و کیفی‌ترین نیروها با انگیزه خاص به این شعب سوق داده شوند. بحث بعدی در رابطه با تجهیز منابع است. در شهرستان، با وجود ابلاغ بسته سیاستی - نظارتی بانک مرکزی، متأسفانه صندوق‌های قرض‌الحسنه موسسات مالی و اعتباری با مجوزهای بانک مرکزی هیچ‌گونه محدودیتی ندارند و بیشترین جذب منابع و سپرده‌ها متعلق به صندوق‌ها و موسسات شهرستانی است که مبنای آن کشاورزی است. **ثانی، رئیس شعبه شیراز استان فارس:** استخراج رمز چک‌ها در بانک کشاورزی به صورت دستی صورت می‌گیرد در صورتی که در سایر بانک‌ها به صورت مکانیزه انجام می‌گیرد. برای این موضوع باید راهکاری اندیشیده شود.

**موریان زاده، رئیس شعبه کهنوج استان کرمان:** اعضای محترم هیئت مدیره سال گذشته وعده دادند



که به ازای انتقال هرگونه تسهیلات سنتی به مهرگستر پاداشی به همکاران اعطا کنند که تا کنون محقق نشده است. همچنین اگر به جای واگذاری پرونده‌های مشکوک الوصول به بخش خصوصی درصدهای این مطالبات به همکاران واگذار شود با این روش مطالبات به سهولت وصول می‌شود و بار مالی کمتری برای بانک به همراه دارد. همچنین با تقدیر و تشکر از همکاران انجام می‌گیرد و مهمتر آنکه اطلاعات داخلی بانک به خارج از بانک درز پیدا نمی‌کند. بحث بعدی در خصوص حذف مزایای بخشنامه ۹۱ در رابطه با مناطق محروم است؛ آیا در این خصوص اقدامی صورت گرفته یا خیر.

بخش توسعه کشاورزی سقف تسهیلات ۳۰۰ میلیون ریال است. همانطور که مستحضرد سطح تخصیص تسهیلات با توجه به تعداد شعب روستایی کمتر از ۳۰۰ میلیون ریال است. از این رو پیشنهاد می‌شود سقف ۳۰۰ میلیون ریال برای توسعه کشاورزی برداشته شود.

**علیرضا بیاتی، شعبه اسدآباد استان همدان:** با اینکه ماده ۲۸ قانون بودجه، در تعیین و تکلیف مطالبات مشکوک‌الوصول و معوق شعبه بسیار راهگشا بود اما مشکلی که شعبه ما سال گذشته در ماده ۲۸ داشت به تفسیرها و تعبیرهای مختلفی برمی‌گشت که ادارات و شعبه‌های مختلف بانک از آن داشتند. بخشنامه‌هایی که از ادارات اعتبارات حقوقی و وصول صادر می‌شد با هم





نشست پرسش و پاسخ روسای شعب با مدیران و اعضای هیئت مدیره بانک کشاورزی برگزار شد (بخش دوم - پاسخ و حل مسائل)

## واکاوی نظریه‌ها



سوالات و چالش‌های صریح روسای شعب بانک کشاورزی در همایش بابل‌س با تحلیل و واکاوی موضوعات از سوی مدیران بخش‌های مختلف بانک کشاورزی همراه شد. گزارش حاضر، مشروح بخش دوم این نشست است که بخش اول آن تحت عنوان «طرح بی‌واسطه مشکلات، فرصتی برای کارایی بیشتر» در ویژه‌نامه حاضر منتشر شده است. سیدحسین رضوی، مدیر امور نظارت و بازرسی به‌عنوان اولین سخنران این نشست در پاسخ به آنچه که از سوی مدیران شعب در حوزه نظارت مطرح شده بود، گفت: براساس آمار و اطلاعات موجود، مدیران و همکاران شعب، امانت‌داری هستند که پاک‌ترین سیستم بانکی را به‌وجود آورده‌اند. یکی از سوالات که مرتب توسط روسای شعب مطرح شد بحث تفویض اختیار به روسای شعب است که در این باره لازم به ذکر است که شرح وظایف نافی مسئولیت نیست یا به عبارت دیگر هیچ تفویض اختیاری نافی مسئولیت آن فردی که اختیارش را تفویض می‌کند نیست. وی در ادامه خطاب به روسای شعب تاکید کرد: باید توجه داشته باشید همانطور که شما حق دارید تفویض اختیار کنید، اما این مسئله سلب‌کننده مسئولیت شما در کنترل و نظارت بر حیطه کاری شما نخواهد بود. بانک همچنان گرفتار پیمان‌های سفید امضا در برخی از شعب است و همانطور که می‌دانید، این نقیصه همه مطالبات بانک را مخدوش می‌کند. همچنین در قراردادهای فروش اقساطی بر صورت جلسه تحویل تحول کالا انجام نمی‌شود و از آنجایی که اهمیت صورت جلسه تحول کالا هم‌ردیف پیمان است و قابلیت اجرا ندارد، موجب ابطال قرارداد و عدم پذیرش می‌شود. هم‌اکنون قالب اداره‌های دادگستری فاقد دایره واخواست سفته هستند و این خدمت از خدمات دادگستری حذف شده است. از این رو مطابق ماده ۱۳ قانون ارتقای سلامت نظام اداری همه مسئولان موظف هستند بدون فوت وقت هر نوع جرم را به‌صورت مکتوب و فوری به مسئولان واحد بالاتر یا واحد نظارتی گزارش کنند. در غیراین صورت مسئولان مشمول مجازات ماده ۶۰۶ قانون حبس و انفصال خدمت از ۶ ماه تا ۲ سال می‌شوند. رضوی معتقد است، یکی از مشکلاتی که بانک و البته روسای شعب اغلب با آن دست

### اولویت جمع‌بندی پرونده‌های وصول مطالبات و دسترسی به آنها در دستور قرار گرفت

در ادامه اسمعیل بصیری، مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی به موضوعات مهمی در رابطه با سامانه پیگیری وصول مطالبات اشاره کرد و گفت: با همکاری بخش آی‌تی، سامانه پیگیری وصول مطالبات راه‌اندازی و هم‌اکنون ۴۵۰۰ نفر از همکاران وارد این سیستم شده‌اند. به‌طوری‌که نزدیک به ۲۰۰ هزار رکورد هم یادآوری و به مشتریان ارسال شده است. این در حالی است که انتقال مطالبات از سیستم سنتی به مهرگستر نیز با همکاری بخش آی‌تی در دستور کار قرار گرفت و سال گذشته هم شیوه‌نامه آن به شعب ارسال شد.

بصیری تاکید کرد: در حال حاضر یکی از دغدغه‌های اصلی اداره وصول مطالبات جمع‌بندی پرونده‌ها و در دسترس قرار داشتن آنها است. ساماندهی مطالبات نیز جزو اولویتهای اداره کل وصول قرار دارد که با در اختیار گذاشتن تسهیلات زیر ۵۰۰ میلیون ریال بخش کشاورزی به بخش خصوصی بخشی از مطالبات پیگیری شود.

وی در خصوص اعطای امتیازات تشویقی به مشتریان خوش حساب گفت: در این میان امتیازاتی چون تجهیز منابع برای مشتریان خوش حساب قرار است اعمال شود تا این مشتریان همواره بر تعهدشان پایبند بمانند.

وی تاکید کرد: برخی از مشتریان به بهانه تسریع در کار همکاران بانک را تحت فشار قرار می‌دهند تا برگه ارزیابی را شخصا به شعبه اصلی منتقل کنند اما متأسفانه مشاهده شده برخی با مخدوش کردن ارقام، رقم‌های بالاتری درج کرده‌اند و منجر به پرداخت وام شده و مدیران زمانی در جریان قرار گرفتند که قصد تملیک ملک داشتند اما از آنجایی که رقم ملک بسیار پایین بوده بانک به شدت متضرر شده است. بنابراین خواهش ما این است که کارکنان و روسای شعب از در اختیار گذاشتن اسناد بانک به مشتریان خودداری کنند. برخی استعلام‌ها هم به همین شکل است ارقام بسیار بالا می‌رود و تفاوت قیمت به‌وضوح آشکار است.

رضوی، در خصوص چک برگشتی هم که یکی از پاشنه آشیل‌های بانک‌ها به‌شمار می‌رود، گفت: اگر میزان چک برگشتی در سیستم بانکی افزایش پیدا کند و ارزش و اعتبار چک بانک کشاورزی نادیده گرفته شود قطعاً بانک به‌مرور زمان جایگاه حیثیتی خود را از دست می‌دهد. اخیراً شورای پول و اعتبار بانک‌ها صادر و تصویب کرده است. بنابراین محدودیت‌هایی که برای صدور دسته چک و افتتاح حساب جاری افراد دارای سوءسابقه لحاظ شده باید جدی گرفته شود تا بانک از این بابت آسیب نبیند.

به‌گریبان هستند مربوط به برخی مدیران می‌شود که بدون ارتکاب جرم و گناه و تنها به‌دلیل عدم اخذ امضای مسلم‌الصدر به محاکم قضایی خوانده می‌شوند. وی در این باره گفت: پیش از این نیز بخشنامه‌هایی از سوی اداره کل حقوقی مبنی بر امضای مسلم‌الصدر برای مبلغ ۵ میلیون تومان به بالا صادر شده بود تا فرد یکبار برای همیشه با مراجعه به دفترخانه و گواهی امضای بانک به مشکلات موجود دامن نزند. در حال حاضر چندین پرونده در استان‌های مختلف وجود دارد که گیرنده و متعهد وام امضایش را انکار کرده همچنین مسئله دیگر که مبتلا هستیم، توجه اندک به کارکنانی است که در گذشته دارای تخلف بوده‌اند اما به‌دلیل عدم توجهی که به این افراد می‌شود تخلفات افزایش می‌یابد.

رضوی به عدم تسلط کامل همکاران به نرم‌افزار مهرگستر نیز اشاره کرده و افزود: موضوع دیگری که سبب آمار تخلفات شعبه شده، نداشتن تسلط کامل همکاران به نرم‌افزار مهرگستر است. با اینکه تعدادی از افراد با آموزش‌هایی که دیدند مشکل‌شان حل شده اما بررسی‌ها نشان می‌دهد ۸۰۰ نفر از افراد هنوز اشراف کامل به سیستم مهرگستر ندارند. البته اسامی به قسمت آموزش ارسال شده و امیدواریم این افراد با حضور در برنامه‌های آموزشی از این بابت هم مشکلی نداشته باشند.



به گفته بصیری، از مجموع ۲۱۷ هزار میلیارد ریال مطالبات بانک، ۱۷۱ هزار میلیارد ریال در اختیارات قانونی روسای شعب قرار گرفته تا با استفاده از اختیارات و ورود به سرفصل‌های قانونی و دستورالعملی که برای شعب ابلاغ شده، تدبیر اصولی را به کار ببندند.

مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک درباره اشاره یکی از روسای شعب مبنی بر اینکه برداشت از حساب‌ها به دلیل بدهی ممنوع شده، گفت: ممنوعیتی در برداشت از حساب‌ها وجود ندارد اما در هر حال بانک امانت‌دار سپرده‌های مشتریان است. لازم است همکاران و روسای شعب با یادآوری به مشتریان اطمینان خاطر را برای آنها به وجود آورند و تاکید داشته باشند که در مقابل خوش حسابی، بانک تامین‌کننده منابع مشتریان است.

بود اما امسال اعلام کرده‌ایم که مبالغ بیش از ۵۰۰ میلیون ریال با هماهنگی اداره وصول مدیریت می‌تواند پرداخت شود. در این میان شرکت شهرک‌های صنعتی برای ورود به بانک نیاز به مجوز بانک مرکزی دارند. توافق با سازمان‌های عامل برای وصول مطالبات فردی مانع از این کار نیست. در خط‌مشی امسال به‌عنوان یک بند لحاظ شده که استفاده از متنفذان و معتمدان محل برای وصول مطالبات به بانک کمک و جامعه‌پذیری شعبه را بیشتر خواهد کرد. این امر نه تنها مشکلی بر سر راه شعب ایجاد نمی‌کند و حتی اگر به حالت توافق عمل می‌کنید با اداره حقوقی هماهنگی‌های لازم را به‌عمل آورید تا بعدها با مشکلی مواجه نشوید. همچنین پرداخت تا سقف ۳۰ میلیون در تسهیلات بخش کشاورزی به‌عهده ستاد استان است.

وی طرح‌های توسعه کشاورزی که سرفصل اصلی عملیات بانکی سال جاری به‌شمار می‌رود را مورد تاکید قرارداد و افزود: شخص رئیس جمهور در خصوص طرح‌های کشاورزی تاکید فراوانی داشتند که این طرح با اهداف بانک کشاورزی پیش برود بنابراین ملزم هستیم این وجهه امانتی را بسیار پاس بداریم تا بانک به‌واسطه این اطمینان سرپلند بیرون بیاید. اما براساس آمار موجود، اصلی‌ترین نیروهای طرح توسعه کشاورزی روسای شعب هستند. بنابراین مدیران شعب باید این موضوع را با اهمیت خاصی که دارد در برنامه‌ها لحاظ کنند.

به گفته بصیری، بررسی‌های اقتصادی به استان‌ها و شعب واگذار شده است و از ۶۲ عملیات ۵۳ عملیات در ارتباط با سرفصل‌های مختلف بخش کشاورزی کاملاً هماهنگ با جهاد کشاورزی انجام می‌گیرد. برای ۹ عملیات دیگر هم بزودی تصمیم‌گیری می‌شود بنابراین هیچ دغدغه‌ای در این مورد وجود ندارد. اگر در مرغداری و صنایع تبدیلی هم مشکلی است روسای شعب کمی صبوری کنند چراکه در جلسات مربوطه در حال حل موضوع هستیم و لازم است شعبه‌ها مابقی عملیات را پیش ببرند. همچنین در ارتباط با کسانی که در شعب سپرده جمع‌آوری می‌کنند و تاکید دارند که در تصمیمات کلان ورود پیدا کنند خواهش من این است که تمام اعضای شعبه را حلقه‌های یک زنجیر بپندارید. هر حلقه‌ای در جای خود استحکام دارد و تمام حلقه‌ها با یکدیگر استحکام یک زنجیره را پیدا می‌کنند. من خواهش می‌کنم این تفکر را در قالب تعامل بین دوایر حل کنید.

وی افزود: در سال‌های گذشته صدور مجوز وصول مطالبات برای بخش خصوصی ممنوع

اقساط از طریق ای‌تی‌ام خدماتی است که به مشتری ارائه خواهد شد و ان‌شاءالله تا پایان ۶ ماه اول عملیاتی می‌شود.

به گفته مدیر بانکداری الکترونیک بانک کشاورزی؛ پس از انجام مصوبه هیئت مدیره بانک کشاورزی آئی کارت در تهران و تعدادی از استان‌ها نصب خواهد شد. نصب آئی کارت موجب کاهش زمان درخواست و تحویل کارت در شعب تا یک الی ۲ روز می‌شود. این درحالی است که ۸ میلیون و ۲۰۰ هزار حساب جاری و البته ۴ میلیون حساب کوتاه در بانک موجود است. طبق نامه‌ای اداره بازاریابی توانست در خرداد ماه سال گذشته، اولین فاز SMS بانکینگ را برای تمام مشتریان بانک در سیستم مهرگستر تعریف کند. این روش موجب شده تا هر ماه، مانده حساب‌ها را برای آنها ارسال کنیم. در حال حاضر بعد از گذشت یک‌سال عددی که ارسال می‌شود بسیار ناچیز است. با اینکه سامانه وصول مطالبات به‌طور پایلوت راه‌اندازی شده اما به دلیل عدم ثبت اطلاعات مشتریان در مهرگستر به تمام مشتریان ارسال نمی‌شود. ۱۶ اردیبهشت آماری گرفته شده که بر مبنای آن باید برای ۱۷۱ هزار و ۲۴۱ فقره SMS ارسال می‌شد اما به دلیل نقص اطلاعات سیستم مهرگستر تنها برای ۱۱ هزار و ۸۵۲ فقره و به‌عبارتی ۶/۹ دهم درصد پیام فرستاده شده است.

نکته‌ای دیگر که روسای شعب اشاره داشتند مبحث ATM های فرسوده بود. وی در این‌باره گفت: برای ۵۰۰ ای تی ام بین‌کد قرارداد بسته‌ایم و اطلاعات استان‌ها و نیاز آنها در حوزه بازاریابی تهیه و تدوین شده است. اما به‌طور کلی ۱۸۰ عدد مربوط به جایگزینی ATM فرسوده است که امیدواریم در موعد مقرر به‌دست شعب برسد. امیدواریم با جهشی که در سال جاری داریم به تمام این

موارد رسیدگی کنیم و همراه بانک را به یک میلیون برسانیم و این امر مستلزم آن است که همکاران در شعب با این سیستم فعالیت کنند تا سال ۹۰ با گسترش خدمات الکترونیکی اقدام‌های شایسته‌تری در کارنامه خود داشته باشیم.

### خدمات الکترونیکی به مشتری در ۶ ماهه اول سال

مسعود فلاح نیز در این نشست حاضر بود. مدیر امور سیستم‌های اطلاعاتی بانک کشاورزی گفت: موضوعی که بسیار مدنظر دوستان بود بحث انتقال اطلاعات سنتی و اخذ اطلاعات صحیح و به‌موقع است. هم‌اکنون برای انتقال اطلاعات سنتی ۲ روش وجود دارد که اولین روش استفاده دستی دستورالعمل‌هاست که به‌صورت مکتوب به شعب اعلام می‌شود. با این روش ۳۵۰ هزار مورد تسهیلات سنتی به سیستم مهرگستر انتقال پیدا کرد. در خصوص بحث بازپرداخت اقساط تسهیلات از طریق دستگاه‌های ATM نیز پرسش‌هایی مطرح شده بود که بانک در این رابطه رایزنی‌هایی با شرکت انفورماتیک انجام داده، اگر مشکلی پیش نیاید در ۶ ماهه اول سال جاری راه‌اندازی خواهد شد. مبحث بعدی به خدمات ویژه اینترنت بانک جدید برمی‌گردد. هم‌اکنون نرم‌افزار جدید در حال آزمایش است.

وی با اینکه درباره خود دریافت ATM سوالی طرح نشده اما با اشاره به عملکرد و راه‌اندازی این سیستم افزود: خود دریافت ای‌تی‌ام را تعدادی از بانک‌ها راه‌اندازی کردند ما نیز امیدواریم در ۶ ماهه اول سال راه‌اندازی کنیم تا سرویس خدمات‌دهی بانک کشاورزی از دیگر بانک‌های بزرگ عقب نباشد. بحث آموزش صحیح کانال‌های ارتباطی به مشتری



## ویژه همایش شعب اصلی



دارند اما در واقع معتقد به شرکت پی اس پی است و پذیرنده فقط حساب بانکی خود را معرفی می‌کند. اما بانک کشاورزی به دنبال این است که راهکاری تعریف کند تا شرکت پی اس پی به‌عنوان نماینده یا بازاریاب بانک، شماره حساب بانک کشاورزی را به‌جای شماره مشتری معرفی کند. اما تا زمانیکه این سیستم اجرایی نشده و با پزهای جدید قراردادی امضا نشده می‌توان از محل POS های غیرفعال و کم فعال جابجایی‌ها را انجام داد. بنابراین اگر درخواستی هم وجود دارد تا مین آن از این محل صورت می‌گیرد. در مورد برخی از نمایندگان استانی کاملا حرف شما درست است و ما هم در ستاد، جلسات مختلفی برگزار می‌کنیم و معاونان استانی در جریان کامل امور هستند و سعی خواهیم کرد که خدمات، سرویس و پشتیبانی بهتری ترتیب دهیم. البته در حال پیگیری هستیم که پشتیبانی را به همکاران استانی واگذار شود.

وی همچنین به طرح ایران که پرسش بسیاری از همکاران بود اشاره کرد و گفت: صندوق‌هایی چون قرض الحسنه و موسسات مالی اعتباری در تلاش جذب منابع هستند که البته این نیز یک شیوه است وقتی یک موسسه مالی اعتباری می‌تواند به‌صورت خودگردان این همه منابع را جذب و چندین برابر تسهیلات ارائه دهد، چرا ما نتوانیم و این هم سوالی است که بنده علاقه‌مند هستم در تعامل فکری با همکاران به راهکاری مناسب برسیم. در بحث بازار و مشتری سلاقی گوناگون است به‌عنوان مثال رئیس شعبه‌ای داریم که معتقد است شعبه من چرا خارج از مرکز شهر است و نمی‌توانم مشتری جذب کنم چون از مرکز شهر دور هستم و در مقابل شعبه‌ای هم وجود دارد که معتقد است چرا در مرکز شهر حضور دارد و با وجود تعداد بسیاری از بانک‌های خصوصی امکان رقابت گرفته شده است به نظر می‌رسد در نگاه اول هر کدام درست می‌گویند اما باید نگاه عمیقی به این موضوع داشت.

آتشی در پایان افزود: بانک کشاورزی سرمایه‌گذاری بزرگی کرده و شعب آنلاین را حتی در روستاها گسترش داده؛ حال اگر بتوانیم سلیقه روستاییان را به سمت بانکداری الکترونیک سوق دهیم در آن صورت می‌توانیم ادعا کنیم که بانک برنده است. در حال حاضر بانک کشاورزی ۱۹۱۰ شعبه دارد. بنابراین ما یک بانک بزرگ هستیم با ۱۷ هزار کارمند و بیش از ۳ هزار بازنشسته. ۷۹ سال از تاریخ تاسیس بانک می‌گذرد. قطعاً در چنین بانک بزرگی اشکالاتی وجود دارد که امیدواریم با کمک خداوند و یاری یکدیگر برای رفع آنها اقدام کنیم.

سال ۸۹ به مدت ۵ سال بود اتفاقی که هم‌اکنون افتاده مطابق ماده ۹۴ قانون بودجه امسال که اخیراً برای اجرا ابلاغ شده مجلس شورای اسلامی، به اصلاح قانون قبلی پرداخته و ۵ سال ارفاقی را حذف کرده است. در واقع حذف یک پست سازمانی به ازای هر بازنشسته قبل از موعد. بنابراین شرایط به کلی دگرگون شده است و در هر حال قانون اصلاح شده و بر مبنای قانون جدید تصمیم‌گیری می‌شود. در رابطه با اضافه کار روسای شعب مبلغی برابر بودجه مصوب وجود دارد به محض آنکه به تایید مدیریت محترم بانک برسد براساس سهم شاخص‌های عملکردی استان‌ها، تعداد شعب، تعداد همکاران ابلاغ می‌شود. اما مابقی توزیع نظام اضافه‌کار به عهده مدیریت‌های استانی است.

**بازسازی شعب استان‌ها در سال جاری**  
تیمور غفاری، مدیر امور پشتیبانی و تدارکات بانک کشاورزی گفت: شعبی که در گذشته ساخته شده‌اند و از نظر اداره مهندسی و مشاورین امکان بازسازی و بهینه‌سازی آنها وجود دارد، مقاوم‌سازی و بهسازی آنها به‌زودی انجام خواهد شد و شعبی که در خیابان نیستند قرار است با توسعه یک سالن معاملات در بر خیابان قرار گیرند. اما بسیاری از استان‌ها متقاضی بودند تا املاکی که قبلاً خریداری شده و امکان تخریب و بازسازی ندارند از نو ساخته شوند که اواخر سال گذشته ساخت آنها آغاز شده است. امسال نیز هر شعبه‌ای که کیفیت و استحکام لازم را نداشته باشد مورد بازسازی قرار خواهد گرفت. اما مسئله‌ای که باید به آن توجه داشت آگهی و فروش تمام املاک است که باید از طریق استان منتشر شود. همچنین در مباحث مربوط به تابلوی شعب، براساس بخشنامه هیچ تابلویی جز تابلوی مصوب نباید ساخته شود، همه تابلوهای کشور باید به ترتیبی که در بخشنامه آمده و در چهارچوب تابلویی که در بانک کشاورزی مرکزی نصب شده، ساخته شود.

**همگام با بانک‌های برتر دنیا**  
مسعود آتشی، مدیر وقت امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی بانک کشاورزی نیز در انتهای همایش در رابطه با مبحث POS گفت: طبق دستورالعمل بانک مرکزی قرار است طرح شاپرک اجرایی شود. در طرح شاپرک همانند تمام بانک‌های دنیا، شرکت‌های PSP تسلیک این دستگاه‌ها را به‌عهده خواهند داشت و بانک‌هایی چون کشاورزی اجاره POSها را تقبل می‌کنند. با اینکه بعضی از بانک‌ها مالکیت POS را به‌عهده

صورت می‌گیرد و آخرین تغییرات مربوط به سال ۷۹ می‌شود اما در سال ۸۶ برابر ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، بانک‌های دولتی نیز مشمول قانون خدمات مدیریت کشوری هستند. ما نیز از مدیریت محترم بانک خواهش کردیم که آیین‌نامه خاصی برای نظام بانکی تهیه و تدوین کند که در صورت تصویب مراجع ذی‌صلاح سریعاً اعلام خواهیم کرد.

نکته دیگری که حیاتی به آن اشاره کرد ادامه تحصیل مدیران و کارکنان شعب بود. وی در این خصوص تاکید کرد: مدیریت بانک کشاورزی در خصوص ادامه تحصیل کارکنان تدابیر لازم را به‌عمل آورده به‌طوری‌که مجوز برای تاسیس دانشگاه درون‌سازمانی بانک کشاورزی گرفته شده و هم‌اکنون نیز در شورای گسترش وزارت علوم به تصویب رسیده است. مهر ماه امسال هم دانشجویان را در ۳ رشته و در مقاطع کاردانی و کارشناسی می‌پذیرد.

وی تاکید کرد: موضوع دیگری که چندین بار مطرح شد بحث حق محرومیت است. شعب مناطق محروم باید بدانند ما برابر تغییرات صورت گرفته همچنان پیگیر هستیم که اگر مزایایی وجود داشته باشد به شما اعلام کنیم. در رابطه با خدمات تشویقی برای همکاران، نظام انگیزشی هم نظام بسیار گسترده‌ای است و یکی از مولفه‌های آن پاداش است که در این رابطه نیز اقدام‌های بسیاری در حال انجام است. در خصوص استفاده از امکانات و تسهیلات رفاهی به مدیریت‌ها تاکید شده همکارانی که منشا خدمات برجسته هستند در گزارشی تقدیم مدیریت بانک شود تا مجوز برای استفاده از امکانات رفاهی گرفته شود. حیاتی در مورد بحث بازنشستگی قبل از موعد هم افزود: در آخرین قانون مصوب ابلاغی از

هم بسیار مهم است. مشتری زمانی که در ارتباط با همراه‌بانک یا اینترنت‌بانک مراجعه می‌کند، ذهنیت روشنی از این سرویس‌ها ندارد و ممکن است با مشکلاتی مواجه شود، روسای شعب و همکاران حتماً بر این موارد نظارت داشته باشند تا مشتری بتواند بهره‌برداری درست از سیستم‌ها داشته باشد.

### بررسی عملکرد شعب در ۷ شاخص اصلی و فرعی

به اعتقاد منوچهر حیاتی، مدیر امور سرمایه انسانی از میان سوالاتی که از سوی روسای شعب مطرح شده، درجه‌بندی شعب بسیار پررنگ بود. در این باره وی اذعان داشت: درجه‌بندی شعب به‌دلیل اجرای نظام بانکداری الکترونیک، بعد از ۲ سال توقف قرار شد در پایان سال ۹۰ عملکرد همکاران را در گروه شعب اصلی و مرکزی در ۷ شاخص اصلی و ۷ شاخص فرعی بررسی کند. در نگاه کلی، تعداد شعب ارتقا یافته بیش از دوره گذشته است. در دوره قبل تعداد شعب ممتاز به ۱۵ عدد می‌رسید اما در درجه‌بندی فعلی این رقم تا ۱۷ شعبه هم افزایش یافته است. پیش از این ۱۳۱ شعبه درجه یک داشتیم که در شرایط فعلی ۱۴۰ شعبه است. از ۲۴۸ شعبه درجه ۲ هم‌اکنون به ۲۶۰ شعبه رسیدیم. میزان شعبه درجه ۳، ۳۸۹ شعبه بود که الان به ۴۰۴ شعبه ارتقا پیدا کرده و همه این عوامل بیانگر رقابت شدیدی است که میان شعب وجود دارد. همچنین امسال در ابتدای خردادماه کارنامه شعب به صورت الکترونیک ابلاغ شده و اگر نکات خاصی لازم باشد سازمان کاملاً آماده پاسخگویی است.

وی با اعتقاد بر اینکه، نظام حقوق و مزایا باید ارتقا پیدا کند، ادامه داد: باتوجه به اینکه تغییرات حقوق و مزایا هر ده سال یکبار

## در همایش سراسری روسای شعب ۳ شعبه برتر انتخاب شد

اداره کل امور نظارت و امور شعب، تمام شعب را زیر ذره بین قرار داده و با شاخص‌های عملکردی چون پرداخت تسهیلات، وصول مطالبات، انضباط مالی، سوددهی، تجهیز منابع و خدمات‌دهی، شعب مستقر در سازمان‌های روستایی را ارزیابی و ۳ نفر از روسای شعب را به‌عنوان رئیس شعبه برتر انتخاب کرده است. لوح تقدیر به همراه جایزه نقدی در اختیار این همکاران قرار گرفت. ابراهیم حیدری از شعبه مرکزی ایوان از استان ایلام رئیس شعبه برتر و به‌عنوان نفر اول شناخته شد. جهانگیر اشرفی از شعبه اندیمشک خوزستان مقام دوم را به خود اختصاص داد و نورمحمد گودرزی از شعبه پاکدشت استان تهران به مقام سوم رسید.

