



# ویژه همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی



اداره کل روابط عمومی  
شهریور ۱۳۹۱



## سر آغاز

### قدرت راهبری

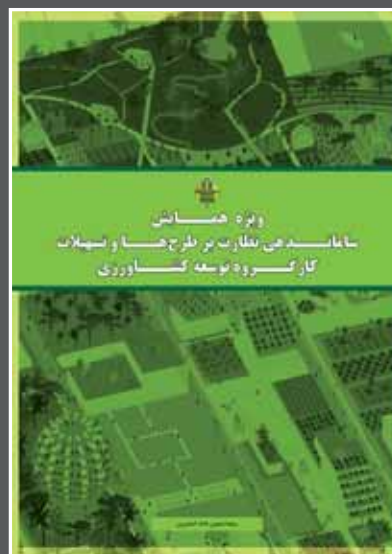
میخ و الوار و ابراز را که فراهم آوردند، کشتی ساخته شد. تمام دانش مهندسی را هم به کار گرفتند که کشتی به سلامت و صلابت به راه ادامه داده و دچار بحران و حادثه نشود. بادبان‌ها نیز برافراشته شدند تا باد بی‌قیمت را به نیروی محرک کشتی بدل سازند. نقشه راه هم فراهم آمد و مقصد عیان شد و مسیر معین؛ اما برخلاف ظاهر، هنوز تمام داشته‌ها برای طی مطلوب طریق فراهم نیست و یک اهرم کلیدی دیگر را طلب می‌کند: قدرت راهبری.

راهبری بایسته، هدایت کشتی را برعهده دارد و صحت کشتی را برای نیل به مقصود تضمین و تامین می‌کند. وظیفه‌ای این روزها برعهده بانک کشاورزی نهاده شده؛ آن هم در قواره ملی برای توسعه کشاورزی. طرح توسعه کشاورزی به‌سان همان کشتی نوساختی است که میخ و الوار و ابراز آن فراهم آمده، ساخته شده و سوخت آن نیز برای طی طریق در بستری سالم آماده شده است. حال تنها نیاز این کشتی در آغاز راه، راهبری است.

بانک کشاورزی به‌واسطه هفت دهه تجربه فعالیت در بخش کشاورزی و همچنین بهره‌گیری از دانش نوین، هدایت و راهبری طرح توسعه کشاورزی را عهده‌دار شده و برای هدایت هر چه بهتر طرح، نگاهی کل‌نگر با توجه به همه جزئیات به کار گرفته است. یکی از مهمترین این جزئیات نیز نظارت بر کارکرد بهینه طرح است. چراکه همواره نظارت جزئی لاینفک از راهبری است و به‌واسطه عملکرد درست، حداکثر کارایی و اثربخشی از منابع و فعالیت‌های اعضا در جهت نیل به اهداف سازمان و جامعه حاصل می‌شود یا به بیانی دیگر از طریق نظارت و کنترل است که یک برنامه‌ریز به صحت پیش‌بینی‌های خود پی خواهد برد و بدون توجه به آن، سایر وظایف مدیریت چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت ناقص بوده و تضمینی برای کارکرد مقبول آنها وجود ندارد. در نتیجه یک سازمان، جامعه، طرح و هر آنچه از این دست برای پویایی و ادامه حیات، نیاز به نظارت دارد. ازاینرو بانک کشاورزی برای هدایت مطلوب طرح ملی توسعه کشاورزی، این مهم را در دستور کار قرار داده؛ همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی که در شیراز برگزار شد، نمونه‌ای بود از نگاه ویژه اتاق فکر بانک کشاورزی به بحث نظارت در جهت هدایت و راهبری مطلوب طرح توسعه کشاورزی.

ویژه‌نامه حاضر، ماحصل مباحث مطروحه در همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی است.

اللّٰهُمَّ ارْحَمْنَا



پیام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی

### ویژه همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی

صاحب امتیاز:

بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سرمدیر: مرتضی مهدویان

مدیر داخلی: مرضیه امیری

ناظر کیفی: الهام خرمی

■ یک فرصت تاریخی/۳

■ لزوم تحول در شیوه‌های نظارت/۵

■ کارشناسان؛ برگ برنده بانک برای اجرای

طرح توسعه کشاورزی/۷

■ کارنامه استانی/۸

■ بر مدار آمار/۹

■ مدیریت عمر؛ مبحثی متفاوت و کارآمد/۱۱

■ زمانی برای هم‌اندیشی/۱۲



تاکید مدیرعامل بانک کشاورزی

بر توسعه کشاورزی بر پایه دانش و تکنولوژی روز؛

## یک فرصت تاریخی

قرار می‌گیرد که بیشترین ظرفیت را برای اشتغال‌زایی به‌همراه دارد. در این زمینه حتی کشاورزی از بسیاری از صنایع هم پیشی می‌گیرد، چراکه کشاورزی خود پایه و منبع ایجاد صنایع متعددی به‌شمار می‌رود. در نتیجه حیات پررونق کشاورزی ادامه حیات آن صنایع را به شکل حداکثری تضمین می‌کند.

مدیرعامل بانک در ادامه اشارهای خود با موضوع اهمیت بخش کشاورزی در پایداری یک جامعه افزود: از سوی دیگر ضعف و ناتوانی در بخش کشاورزی تهدیدات سیاسی و امنیتی جدی را هم می‌تواند به‌جامعه وارد کند. زیرا هنگامی که یک جامعه در تامین غذای خود با مشکل مواجه شود، حاضر است به هر قرارداد و خواسته خارج از عرفی تن در دهد تا این نیاز را تهیه و جبران کند. این روز نامنی غذایی، شأن یک کشور را در جامعه بین‌الملل تنزل داده و آن جامعه را زبون می‌کند. ذکر همین چند عامل اهمیت و مزیت بانکی که به‌صورت تخصصی به بخش کشاورزی خدمات ارائه می‌کند را عیان می‌کند. در نتیجه و برپایه همین استنادات است که بانک کشاورزی نقشی چشمگیر و حیاتی در اقتصاد ایران برعهده دارد.

### کجا ایستاده‌ایم؟

طالبی، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بانک سپس به بررسی وضعیت امروز کشاورزی ایران و جایگاه آن در اقتصاد کشور پرداخت. وی گفت: چنانچه قصد کنیم شناسنامه کوتاهی از وضعیت امروز کشاورزی در کشور ارائه دهیم، چند مانع یا نقطه ضعف به سهولت خودنمایی می‌کند؛ میزان متوسط برداشت محصول از هر هکتار زمین بین دو نیم تا سه تن است که برای تولید همین مقدار محصول، گاهی تا شش برابر آن آب مصرف می‌شود. این در حالی است که بخشی از همین محصول قابل عرضه در بازار نبوده و توان رقابتی به لحاظ کیفی را ندارد. از سوی دیگر، میزان

بخش کشاورزی ایران در حافظه تاریخی خود به‌خاطر نمی‌آورد عددی به بزرگی ۶۶ هزار میلیارد ریال را که در قالب یک طرح حمایتی برای توسعه آن اختصاص پیدا کرده باشد، امام طرح توسعه کشاورزی این فرصت را فراهم آورده تا به پشتوانه این حمایت مالی و سیاست‌گذاری کل‌نگر، بخش کشاورزی ایران جهشی بی‌مانند را تجربه کند. اما این فرصت تنها برای کشاورزان، فارغ‌التحصیلان رشته کشاورزی، دامداران، باغداران یا به‌نوعی تمام استفاده‌کنندگان از تسهیلات و خدمات طرح توسعه کشاورزی نبوده و به گفته رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بانک کشاورزی ایران، یک فرصت تاریخی برای بانک کشاورزی است که اجرای طرح را برعهده دارد.

دکتر محمد طالبی که در همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی سخن می‌گفت؛ «کشاورزی بودن» را امتیازی بزرگ و فرصتی مغتنم برای بانک کشاورزی خواند. وی گفت: بانک ما بانکی با تخصص کشاورزی است و این یک امتیاز مثبت برای بانک و مجموعه کارکنان آن به‌شمار می‌رود. از این‌رو قصد داریم در برشی کوتاه به این مزیت و چرایی آن بپردازیم. عامل نخست این مزیت تاثیر چشمگیر و غیرقابل انکار بخش کشاورزی در اقتصاد کشور است. بدین معنا که یکی از شاهراه‌های توسعه اقتصادی ایران، کشاورزی است و این توسعه بی‌عبور از بخش کشاورزی میسر نیست.

نکته دوم که نه‌تنها در ایران، بلکه در تمامی جوامع بشری صدق می‌کند، مبحث امنیت غذایی است که بخش کشاورزی توان تامین این مهم را داراست. حال براساس اینکه امروزه امنیت غذایی به اولویتی برای تمام دولت‌ها تبدیل شده، به‌منظور تامین آن، تسهیلات و خدمات ویژه‌ای برای توسعه و توانمندتر شدن بخش کشاورزی در نظر می‌گیرند و عامل سوم اینکه بخش کشاورزی در فضای اقتصادی ایران و حتی جهان در زمره معدود بخش‌هایی

قابل توجهی از زمین‌هایی که بالقوه دارای ظرفیت کشت و تولید هستند، بایر بوده و بلااستفاده رها شده‌اند. در این میان از تغییرات جوی و آب‌وهوایی نیز نباید غافل شد که همواره به‌عنوان تهدیدی جدی برای کشاورزی در جهان قلمداد شده و داشته‌های این رکن مهم اقتصاد را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. لیکن، در این شرایط سوالی که پیش می‌آید این است که در مواجهه با مسائل یادشده چه باید کرد؟

### توسعه دانش محور

در پاسخ به سوال زیاد باید این مهم را مدنظر قرار داد که از یک سو نیاز به غذا در جهان روزبه‌روز بیشتر شده و از سوی دیگر خودکفایی غذایی به‌صورت ویژه در دستور کار دولت‌ها قرار دارد. چنانکه در تولید محصولات کشاورزی، تنها مزیت‌های نسبی تولید در اولویت دولت‌ها، خودکفایی است.

دکتر محمد طالبی با بیان مطلب فوق افزود: امروزه در سطح بین‌الملل برای رسیدن به مقصود و پاسخ به این سوالات که چگونه موانع را پشت سر گذاشته و در نهایت به خودکفایی نزدیک شویم؛ مبحث افزایش بهره‌وری در مقیاس واحد را مورد توجه قرار می‌دهند. یا به‌عبارتی به موضوع اصلاح بذر و نهال می‌اندیشند تا به‌عنوان مثال چگونه میزان بهره‌برداری از یک هکتار زمین را از سه تن به شش تن

### طرح توسعه کشاورزی

#### این فرصت را فراهم

#### آورده تا به پشتوانه

#### این حمایت مالی و

#### سیاستگذاری کل‌نگر،

#### بخش کشاورزی ایران

#### جهشی بی‌مانند را

#### تجربه کند

استانی این موضوع را مطرح سازیم که چه میزان اراضی با پتانسیل کشت داریم و بلااستفاده رها شده‌اند. پس از شناسایی این ظرفیت، باید توانایی و برنامه‌های خود را برای دایر کردن این زمین‌ها ارائه دهیم. از این‌رو دانش و تکنولوژی نیاز امروز بانک کشاورزی است تا این ظرفیت‌های بالقوه کشاورزی کشور را به فعلیت رسانده و همچنین میزان بهره‌برداری از منابع را افزون سازد.

وی با تاکید دوباره بر اینکه طرح توسعه کشاورزی، فرصتی است که تاکنون برای بخش کشاورزی به وجود نیامده و پس از این نیز شاید تا سال‌ها تکرار نشود، گفت: بانک کشاورزی به‌عنوان عضوی از خانواده بزرگ بخش کشاورزی این فرصت را مغتنم شمرده و با سیاست‌گذاری شایسته و پرهیز از تجربیات ناکارآمد سعی کرده است که خدمتی ماندگار به بخش کشاورزی ارائه دهد. در این راه موانع نیز به حداقل رسیده و فرصت خدمت به‌صورت حداکثری فراهم آمده است؛ چنانکه رئیس جمهور با وجود تمام مشغله‌ها، شخصا پیگیر برنامه‌ها و عملکرد طرح توسعه کشاورزی بوده و طی جلساتی در بازه‌های زمانی هفتگی، اجرای کار را دنبال کرده و درصدد رفع موانع برمی‌آید.

طالبی در پایان خاطرنشان ساخت: ارتباط بانک کشاورزی با بخش کشاورزی در دو مجرای اصلی تعریف می‌شود.

بخش اول اعتبارات خرد و بخش دیگر هدایت سرمایه‌گذاری است. این دو محور مهمترین وظیفه بانک در قبال بخش کشاورزی است. حال نظر به اهمیت موضوع، براساس ساختار جدید بانک کشاورزی و به دنبال کارشناسی‌های بسیار، بخش اعتبارات خرد از سایر امور و وظایف جدا و به‌صورت اداره کل اعتبارات خرد ایجاد شد. این اداره ۹۵ درصد تسهیلات را تحت پوشش قرار می‌دهد.

اما در کنار این، عملکرد بانک باید نقش تخصصی خود را در هدایت‌گری سرمایه پررنگ‌تر کند. بر این اساس اداره کل هدایت سرمایه‌گذاری بانک باید با فراغ‌بال و آسایش زمانی و کاری، نقش هدایت‌گری خود را در سرمایه‌گذاری طرح‌های توسعه کشاورزی به مرحله اجرایی برساند.

داده شده و به‌طور طبیعی، انتظار کارایی مطلوبی که از ما می‌رود، طرح توسعه کشاورزی تدارک دیده شد و بخش عمده مسئولیت آن بر دوش بانک کشاورزی گذارده شد.

وی یادآور شد: بارها بر این مهم تاکید کرده‌ام که طرح توسعه کشاورزی یک فرصت تاریخی است که در اختیار بخش کشاورزی قرار گرفته و بانک کشاورزی هم اجرای آن را به عهده گرفته است. حال در این شرایط است که باز هم همان بعد افزایش دانش و سطح تکنولوژی رخ عیان می‌کند. زیرا یکی از مواردی که رئیس جمهور در طرح توسعه کشاورزی بر آن تاکید دارند، افزایش سطح کشت و برداشت محصول از زمین‌هایی است که در حال حاضر زیرکشت نیستند. افزایش میزان

و حتی در ایده‌آل کیفی به دوازده تن افزایش دهیم.

به بیان مدیرعامل بانک کشاورزی در مفهومی موجز و کوتاه اما کامل، می‌توان چالش‌های موجود در بخش کشاورزی را در واژه‌ای به نام تکنولوژی جست‌وجو کرد. به این معنا که پارادوکس افزایش نیاز و ظرفیت‌های ثابت و محدود تنها با کمک دانش و تکنولوژی مرتفع خواهد شد. خدمتی که دانش نوین به جوامع بشری می‌کند این است که امکان برداشت بیشتر را از منابع و ظرفیت‌های ثابت فراهم می‌کند.

طالبی گفت: با توجه به این مفهوم، نقش بانک کشاورزی بیش از پیش پررنگ شده و به چشم می‌آید. چراکه بانک کشاورزی با بخش عمده‌ای از همین کشاورزانی



تولید هم از دیگر محورهاست که هر دوی این خواسته‌ها نیز به یک پاسخ ختم خواهند شد و آن افزایش سطح دانش فنی به‌منظور پاسخ‌گویی به پارادوکس برداشت بیشتر از منابع ثابت است.

#### نظریه‌ها را

#### کاربردی و عملیاتی کنیم

رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بانک با اشاره دوباره بر نقش دانش در توسعه کشاورزی و سهم بانک در عملیاتی ساختن این مهم، بر عملیاتی کردن برنامه‌ها و نظریه‌ها تاکید کرد. طالبی افزود: بنابراین باید همواره این مهم را مدنظر قرار دهیم و حتی به‌عنوان نمونه در جلسات

که از هر هکتار زمین‌شان سه تن محصول برداشت می‌کنند، در ارتباط است. بانک به عمده این کشاورزان تسهیلات و خدمات ارائه می‌کند و در نتیجه دایره تاثیرگذاری بسیار بالایی در بخش کشاورزی دارد. حال چنانچه بانک توان تخصصی و دانش فنی خود را روزبه‌روز ارتقا دهد، نه تنها کشاورزان و بانک، بلکه اقتصاد ملی از این دانش بهره‌مند خواهد شد. از این‌رو بانک کشاورزی نقش و تاثیر بسیار پررنگی در توسعه کشاورزی برعهده دارد. اما این نقش و توان یک روی سکه است و روی دیگر همین سکه، تکلیفی است که برعهده ما نهاده شده است. نظر به همین تکلیفی که برعهده ما قرار



حشمت الله نظری عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی تأکید کرد:

## لزوم تحول در شیوه‌های نظارت



نظارت، ابزاری است که یک سازمان را قادر می‌سازد تا از طریق مراقبت از چگونگی پیشرفت عملیات، تغییر و اصلاح لازم در آن، مانع انحراف اهداف سازمان شود. از این رو می‌توان آن را عنصر جدایی‌ناپذیر برنامه‌های توسعه سازمان به‌شمار آورد. بر همین اساس، فلسفه وجودی نظارت؛ حفظ پویایی و بقای پایدار سازمان است. همچنین نظارت به فائق آمدن بر محدودیت‌ها و انحرافات (آگاهانه و ناآگاهانه) پیش‌روی سازمان‌ها کمک می‌کند و با نظارت بر عملکرد و فعالیت سازمان می‌توان عملکرد موجود را با عملکرد مناسب مقایسه و شکاف‌ها را مشخص کرده و راهکارهای لازم را ارائه داد که خود موجب افزایش ارتقای عملکرد و توسعه سازمان می‌شود. بانک‌ها هم نه تنها از این قاعده مستثنی نیستند، بلکه به‌واسطه در اختیار داشتن نبض اقتصاد یک کشور؛ عملکرد بهینه آنها نظارت‌های ویژه‌تری را طلب می‌کند. موضوعی که حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره بانک بر آن تأکید می‌کند.

این عضو هیئت مدیره بانک در همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی استان فارس بر تغییر نگرش کارشناسان بخش نظارت در برخورد با مشتری تأکید کرد و از تحول در شیوه‌های نظارتی خبر داد.

وی گردهمایی تیم تخصصی کارشناسان و مدیران را با رویکرد ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی، نشان از اشراف کامل کارشناسان به این طرح عظیم و مسئولیت و رسالتی دانست که دولت و مجلس برعهده این سازمان گذاشته‌اند.

نظری گفت: از ابتدای برنامه سوم یافتن راهکار برای بخش کشاورزی و گرفتن سهم بانک از حساب ذخیره ارزی یکی از دغدغه‌های مالی بانک بوده است. طی این ۱۲ سال هم بیش از ۱۵۰ مرتبه نامه‌نگاری و مکاتبات اداری با مجلس و دولت انجام شد. با اینکه اکثر بخش‌های دولتی سهم خود را از حساب ذخیره ارزی دریافت کرده‌اند اما بخش کشاورزی تنها در ۸ سال گذشته موفق به اخذ مبلغ ۴۰۰ میلیون دلار شد و این اتفاق برای بانک کشاورزی که تنها تأمین‌کننده

تخصصی مالی بخش کشاورزی به‌شمار می‌رود، بسیار سنگین است.

این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی ادامه داد: اما خدا را شاکریم که با همت همکاران و پیگیری مدیرعامل محترم بانک، توانسته‌ایم در بودجه سال ۹۰ و ۹۱ سهم قابل توجهی در خصوص حمایت از بخش کشاورزی به بانک اختصاص دهیم. این حمایت‌ها که در قالب طرح توسعه کشاورزی ایجاد شده نقدینگی بسیار ارزشمندی برای بانک به ارمغان آورده است. هم‌اکنون بانک کشاورزی بالغ بر ۲۵ هزار میلیارد ریال دریافت کرده و در سال جاری هم معادل همین رقم قرار است به بانک تزریق شود. حال با توجه به اهمیت طرح توسعه کشاورزی، تمام همکاران و کارشناسان بانک تلاش دارند با به‌کارگیری تمام نیرو و انرژی، طرح توسعه کشاورزی را به ثمر بنشانند. در این مدت کوتاه نیز پیشنهادهای توسط همکاران مطرح شده که اعضای هیئت مدیره سعی داشته‌اند به بخش عمده‌ای از آنها جامه عمل بپوشانند. در حال حاضر هیئت مدیره تا جایی که توانسته روش‌ها و اختیارات لازم را تفویض کرده و در صدد است در قالب بخشنامه شماره ۲ اختیارات جدیدی برای تسهیل فعالیت‌ها واگذار کند.

وی تصریح کرد: امسال در کارگروه منابع و مصارف هیچگونه محدودیت منابعی وجود ندارد و قرار است بالغ ۱۸۰ هزار میلیارد ریال در مقابل ۱۵۴ هزار میلیارد ریال وصولی پرداخت شود. با وجود اینکه از سوی بانک مرکزی تکلیف شده، بانک نباید هیچگونه اضافه‌برداشتی داشته باشد، اما در خصوص طرح توسعه

کشاورزی با واگذاری بخشی از منابع به دوش استان‌ها و انجام بخشی دیگر در تهران، این طرح‌ها مدیریت خواهند شد.

نظری یادآور شد: در این میان برگزاری همایش‌های تخصصی و گردهمایی بخش نظارتی را به فال نیک می‌گیریم و بسیار مسروریم اما همواره نباید از این واقعیت دور بمانیم که در شرایط فعلی ما با دگرگونی اقتصاد دنیا مواجه هستیم. از این رو کارشناسان و مدیران بخش مالی نظام بانکی در بخش کشاورزی موظف هستند با مدیریت تناقض‌ها و پارادوکس‌های شرایط اقتصادی، موانع موجود را مرتفع کنند. به‌عنوان نمونه برخی از بهره‌برداران و مجریان طرح‌ها گله‌مند هستند؛ به اعتقاد آنها با اینکه در صحنه تولید و اقتصاد همواره مشغول به فعالیت و تولید هستند اما ورود محصولات چینی با یک‌سوم قیمت، بازار آنها را تحت شعاع قرار داده است. امروزه، اقتصاد دنیا به سمت تولید محلی و توزیع جهانی سوق پیدا کرده و ما به‌عنوان کارشناس بانکداری ناگزیریم این موضوع را به بهترین شکل ممکن مدیریت کنیم. به اعتقاد نظری، این موضوع در بخش نظارت بسیار سنگین‌تر است و در ارکان اعتباری بانک‌ها، این بخش اصلی‌ترین وظیفه را به‌عهده دارد. وی گفت: در حال حاضر یکی از مشکلاتی که در نظام بانکی به‌چشم می‌خورد، معضل مطالبات معوق و سررسید گذشته است. سال‌هاست که میلیون‌ها مشترک مشارکت مدنی در نظام بانکی و طرح‌های نیمه‌تمام بانکی در شهرک‌های صنعتی وجود دارند. معضلی که تنها بخشی از آن به بانک برمی‌گردد و



### امسال در کارگروه

### منابع و مصارف

### هیچگونه محدودیت

### منابعی وجود ندارد

### و قرار است ۱۸۰ هزار

### میلیارد ریال در مقابل

### ۱۵۴ هزار میلیارد ریال

### وصولی پرداخت شود

مورد توجه قرار گیرد شیوه‌های نظارت است. به گفته نظری، نوع شیوه‌های بخش نظارت به دهه‌های گذشته برمی‌گردد. البته ضعف آموزش هم به این مسئله دامن زده است هر چند که بانک در بخش‌های مختلف، شعب و مدیریت‌ها بیش از هزار کارشناس دارد که وزنه‌ای سنگین به‌شمار می‌روند. در نتیجه بانک باید از این پتانسیل استفاده کرده و با به‌کارگیری شیوه‌های جدید و برآورده کردن انتظارات و خواسته‌های مشتریان گام‌های بلندی را بردارد.

حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در پایان به سیستم مهرگستر بانک اشاره کرد و گفت: درخصوص سیستم مهرگستر لازم به یادآوری است در دنیا تنها یک بانک و سازمان وجود دارد که با خریداری نرم‌افزار و بومی کردن آن توانسته این نرم‌افزار را مدیریت کند. درحال حاضر کارشناسان بانک همچنان روی سیستم مهرگستر فعالیت می‌کنند اما کماکان انتظاراتی برای ارتقای مهرگستر از همکاران بانک می‌رود. با اینکه در این مسیر مشکلاتی هم وجود دارد، اما بیش از ۱۵۰ نفر در قالب تیم‌های تخصصی روی این نرم‌افزار در حال فعالیت هستند و این تیم قرار است به ۳۰۰ نفر افزایش پیدا کند تا این سامانه را به‌صورت مجازی هدایت و مدیریت کنند. امیدواریم نواقص موجود هم هرچه سریع‌تر مرتفع شود و بتوانیم بهترین نرم‌افزار را در زمینه بانکداری خدماتی و بانکداری اعتباری داشته باشیم. اگر چه هم‌اکنون بهترین نرم‌افزار در نظام بانکی کشور متعلق به بانک کشاورزی است.

۱۸ هزار مشتری بانک برای طرح توسعه کشاورزی چاره‌ای جز نظارت دقیق و اعتماد وجود ندارد، افزود: در حالی که سال ۸۹ کارگروه‌هایی برای ساماندهی طرح‌های راکد و نیمه‌تمام به استان‌ها اعزام شدند اما در این دو سال هنوز بخشی از راهکارها به سرانجام نرسیده و طرح‌ها همچنان بلا تکلیف رها شده است. بحث دیگری که از اهمیت بسیاری برخوردار است موضوع بازخورد طرح‌هاست. نظری با تأکید بر این مطلب تصریح کرد: بزرگ‌ترین مشکلی که هم‌اکنون در نظام اداری و بانکی وجود دارد عدم توجه به فیدبک‌هاست که البته این موضوع نیز یکی از وظایف بخش نظارت محسوب می‌شود. این کارشناس بخش نظارت است که باید فیدبک سازمان و حتی بخش اعتباری را به دیگر بخش‌ها منتقل کند. با اینکه در جلسات کارگروه‌ها نکات بسیار ارزشمندی مطرح شد اما بحث بازخورد در این جلسات پررنگ نبود. بخش نظارت با بررسی نارسایی‌هایی که در خط‌مشی و مشکلاتی که در تصمیم‌گیری‌ها وجود دارد می‌تواند بر مبنای مدیریت و صمیمیت قسمت‌های مختلف سازمان را انعکاس دهد. درحال حاضر تمام همکاران باید در مسیر حرکت به وظایف اساسی توجه ویژه‌ای مبذول کنند چراکه انتظارات از بخش نظارت فراتر از بخش‌های دیگر اعتباری است.

#### تغییر شیوه‌های نظارت

با روش‌های نوین

عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی تأکید کرد، مسئله دیگری که باید بسیار

بخشی دیگر به نگاه مشتری. در واقع نظام بانکداری اسلامی که از سال ۶۳ آغاز شد، مبنای آن بر نظارت بنا نهاده شد. چنانکه اگر در این سال‌ها نظارت‌ها به موقع انجام می‌شد شاید امروز رقم ۵۰۰ هزار میلیارد مطالبات معوقه در نظام بانکی وجود نداشت. بنابراین حساس‌ترین و یکی از مهمترین ارکان بانکداری بخش نظارت است. در این میان برای اداره بخش نظارت نزدیک به ۲۶ بند شرح وظایف نوشته شده و برای کارشناسان و معاونان این بخش به همان میزان وظیفه تعریف شده که ضروری است به آنها بیش از پیش توجه شود.

عضو هیئت مدیره بانک تأکید کرد: یکی از وظایف تعریف‌شده بانک کشاورزی که اتفاقاً بسیار مهم و تأثیرگذار است بحث همراه بودن کارشناسان بانک با مشتری و ایجاد فرهنگ مشاوره مشتری است. همکاران و کارشناسان با ایجاد اعتماد و مثبت‌اندیشی می‌توانند با مشتری تعاملات سازنده‌ای داشته باشند چراکه وفای و همراهی با مشتری بسیاری از طرح‌های راکد و نیمه‌تمام بانک را به سرانجام می‌رساند. یکی از اقداماتی که هیئت مدیره چندی پیش انجام داد، ایجاد تغییر در ساختار بانک و طراحی سازمان براساس اولویت‌ها و در نظر گرفتن جایگاه مشتری بود. بنابراین خواهش ما این است که بخش نظارت نگاه ویژه‌ای به مشتری داشته باشد. بخش نظارت با همراهی مشتری نه تنها از رکود طرح‌ها پیشگیری می‌کند بلکه با استفاده از روش و شیوه‌های نوین می‌تواند به درمان طرح‌ها بپردازد.

وی با اشاره به اینکه با توجه به مسئله تورم و افزایش قیمت‌ها و معرفی بیش از



**بزرگ‌ترین مشکلی که هم‌اکنون در نظام اداری و بانکی وجود دارد عدم توجه به بازخوردهاست که البته این موضوع نیز یکی از وظایف بخش نظارت محسوب می‌شود. وظیفه کارشناس بخش نظارت انتقال بازخوردهای سازمان و حتی بخش اعتباری به دیگر بخش‌های سازمان است**





مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک مطرح کرد؛

## کارشناسان؛ برگ برنده بانک برای اجرای طرح توسعه کشاورزی

استفاده بهینه از ظرفیت‌های مهرگستر است به طوری که هم‌اکنون اعتبارات خرد در این سیستم به جریان افتاده و با توجه به آنکه تعداد قراردادهای روبه افزایش است اما متوسط پرداختی‌ها در اندازه بانک تخصصی ۸۰ ساله نیست. بر همین اساس جناب آقای دکتر طالبی و هیئت مدیره محترم اصرار دارند که اعتبارات خرد به گونه‌ای ساماندهی شوند تا هم مردم برای اعتبار اندک این قدر معطل نشوند و هم کارشناس بانک بتواند با بهره‌گیری از زمان به دنبال توسعه و ارزش‌افزایی بانک و شبکه کشاورزی کشور باشد.

به گفته بصیری موضوعی که بانک را در بخش طرح توسعه بسیار نگران کرده بود، بحث مربوط به اعتبار ۷ درصدی صندوق توسعه به بهره‌بردار کشاورزی بود در این حالت دیگر فردی به اخذ اعتبار با یارانه ۵ الی ۶ درصد تمایلی نشان نمی‌دهد. بنابراین صحبت‌هایی که مرتب از سازمان‌های کشاورزی و حتی بدنه

برگزیده، متخصص و زبده هستند سرمایه بزرگی را تشکیل داده‌اند که می‌توان بهره‌های بسیاری از این گنجینه‌ها برد. هم‌اکنون این حلقه‌ها در استان شکل گرفته، چنانچه اگر استانی قصد مطالعه بر طرح اقتصادی را دارد با همکاری رابطان اداره کل مطالعات در استان‌ها می‌تواند به نتیجه مناسب دست پیدا کند.

مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات با اشاره به نامه‌های ابلاغ شده از مجموعه فعالیت‌های مشترک میان بانک کشاورزی و سازمان جهاد کشاورزی بدون انکار ۵۲ مورد از محل مطالعات بانک پذیرفته شده و ۹ مورد دیگر هم در حال توافق و نهایی شدن است. به این ترتیب با از بین رفتن ابهامات در استان‌ها پس از این همکاران می‌توانند به مطالب و مباحث پاسخ داده و بعد از مطالعه کافی و اطمینان از پرونده آن را بپذیرند.



بخش مطالعات که اولین اداره در زمینه تصمیمات اعتباری به‌شمار می‌رود، مطالعات گسترده‌ای بر تولیدات صورت گرفته و بررسی‌های لازم انجام و اولویت‌های ۳۳ منطقه نیز مشخص شده است.

بصیری گفت: در بخش مطالعات هم علاوه بر کانالیزه کردن حمایت از

دستیابی یک سازمان به اهدافش بستگی به توانایی کارکنان آن سازمان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. همان اصلی که مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی بر آن تاکید کرد. اسمعیل بصیری مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی در همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی، نیروهای بانک کشاورزی را سرمایه و گنجینه‌های بانک دانست که با عملکرد این کارشناسان نه تنها طرح توسعه کشاورزی به بهترین شکل ممکن رقم می‌خورد بلکه دستیابی به مسیر و چشم‌انداز تعیین شده در کوتاه‌ترین مسیر طی خواهد شد.

وی، همایش شیراز را گردهمایی سال‌ها تجربه تیمی متخصص دانست که بدون اغراق سرمایه‌های بزرگ بانک کشاورزی محسوب می‌شوند. به گفته بصیری، نیروها و کارشناسان نه تنها از تمام اعمال فنی بانک کشاورزی مطلع هستند بلکه تک‌تک این افراد با علم به اقلیم‌ها و نهادهای سرمایه‌گذاری کشور همچون آباریکه‌هایی می‌مانند که با بهم پیوستگی، رودهای خروشان را تشکیل می‌دهند. به طوری که هم‌اکنون این افراد به لحاظ علمی و از نظر آمیختگی موزون علم و تجربه بر سکوی بلند بانک ایستاده‌اند.

وی افزود: سال گذشته به یاری خداوند و با همت همکاران توانستیم در مدت زمان کوتاهی طرح هدفمند کردن یارانه‌ها که آزمون سختی برای پیگیری عملیات اجرایی محسوب می‌شد با موفقیت و سربلندی پشت سر بگذاریم. در حال حاضر نیز طرح توسعه کشاورزی امتحان دیگری است که با توکل به خداوند و تلاش مستمر با داشتن کارنامه درخشان از آن بیرون می‌آییم. در این میان بخش اعتباری سازمان‌دهنده اعمال فنی بانک و تبدیل‌کننده منابع بانک به ارزش افزوده و تولید ملی است. همانطور که مستحضردید در بخش اعتباری، ۴ اداره اصلی که شامل اداره مطالعات، اداره اعتبارات، اداره نظارت و اداره وصول مطالبات می‌شود طی دو و سه سال گذشته با تیمی متخصص و قبول مسئولیت و تعهد جدید در ستادهای استانی، شعب و ستاد مرکزی دست به اقدامات شایسته‌ای زده است. در



بانک شنیده می‌شد، ما را بر آن داشت تا بحث‌ها را به دفتر تسهیلات وزارت جهاد انتقال دهیم و خوشبختانه با موافقتی که صورت گرفت اعلام شده که قرارداد ماده وجوه اداره شده ۸۹ و ۹۰ با ۷ درصد سود سهم کشاورز منعقد می‌شود. استفاده از اعتبارات یادشده تا پایان شهریور امسال تعیین شده این در حالی است که اگر این اتفاق نیفتد نه تنها اعتبارات به خزانه باز می‌گردد بلکه باید توجه

اما در رابطه با مباحث مربوط به اداره اعتبارات، بصیری توضیح داد: در حالی سیستم مرآت برای رصد، پیگیری و حذف بوروکراسی‌های اداری زاید طراحی شده که یکی از اهداف چابک‌سازی عملیات در بخش اعتبارات حذف بوروکراسی‌های زاید است. البته این اتفاق به این معنا نیست که بخشی از اصول بانک حذف می‌شود. بلکه موانع رشد بهره‌وری برداشته می‌شود. اما اتفاقی که به‌وضوح مشاهده می‌شود

تولید محصولات در مناطق و اقلیم‌های مختلف امروزه به یقین رسیده‌ایم که کدام یک از طرح‌ها در نقاط مختلف شهرستان‌ها پاسخ داده و موفقیت‌آمیز است. با توجه به اینکه در همایش ۲۷ خرداد سال گذشته دو گروه رابط انتخاب شدند به همکاران تاکید می‌کنم با این دو گروه تعامل تنگاتنگی داشته باشند چراکه با انتقال اداره مطالعات به استان‌ها و وجود رابطان اقتصادی و مطالعاتی که متشکل از نیروهای



مدیریت شعب بانک کشاورزی در استان فارس به بررسی طرح‌ها و تولیدات استان پرداخت

## کارنامه‌استانی

تامین مالی و دسترسی آسان به منابع مالی در بخش کشاورزی می‌شود. بنابراین شعب نباید دغدغه مالی در رابطه با طرح‌ها داشته باشند. مراحل بعدی نیز متشکل از برنامه‌ریزی مصارف تسهیلات برای حمایت از تولید ملی، ساده‌سازی روش‌ها و تجدیدنظر در دستورالعمل‌ها و برنامه‌ریزی برای جذب منابع در شهرها و به‌کارگیری آن در بخش کشاورزی است. از سوی دیگر توسعه شعب به‌منظور خدمات بیش از پیش به کشاورزان و تولیدکنندگان بخش کشاورزی، نظارت بر طرح‌ها و پروژه‌ها به‌صورت منظم، فرهنگ‌سازی در راستای توجه به تولید ملی، گسترش امور بیمه‌ای بخش کشاورزی با هدف تضمین امنیت ملی، تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری در مناطق کشور بسیار حائز اهمیت هستند.

مدیر شعب استان فارس در ادامه با انتقاد از رویه‌ای که گاه سبب می‌شود، تسهیلات به مشتریانی اختصاص پیدا کند که طرح‌های آنها فاقد توجیه اقتصادی است، تاکید کرد: در بخش تامین مالی کشاورزی استان به دلیل رقابتی که در بحث جذب تسهیلات بین استانداران و روسای جهاد شکل گرفته، سبب شده برخی مواقع در منطقه طرح‌هایی اجرا شوند که فاقد توجیه فنی و اقتصادی است که همین امر در بخش کشاورزی تأثیرات منفی بسیاری خواهد گذاشت.

وی همچنین به موضوع حمایت از تولیدکنندگان برتر و کارآفرینان که لازم است در دستور کار شعب بانک کشاورزی قرار گیرد اشاره کرد و ادامه داد: خوشبختانه اداره کل محترم اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری در حمایت از تولیدکنندگان برتر ۳ بخشنامه داشته است. این بخشنامه‌ها که شامل بخشنامه‌های ۸۲۳، ۸۲۹ و ۸۳۱ بوده بسیار موثر واقع شده است و به‌خصوص بخشنامه ۸۳۱ که در این زمینه بسیار کارگشا بود و بخش اعظمی از پاسخ‌های شعب توسط همین بخشنامه مرتفع شده است.

فنودی در ادامه با تاکید دوباره بر توانمندی‌های استان فارس در بخش کشاورزی، گفت: آمارها نشان می‌دهند استان فارس با رقم ۱۰ هزار و سیصد میلیارد ریال بیشترین پرداخت تسهیلات را بعد از تهران بزرگ در سال ۹۰ و بین مدیریت‌های بانک کشاورزی کشور داشته است. استان فارس در خصوص تولید محصولات دامی رتبه دوم را دارد و رتبه اول تولید گندم نیز سال‌هاست که متعلق به استان فارس است. سال گذشته نیز رتبه اول توسعه آبیگری تحت فشار در سطحی بالغ بر ۱۶/۸ هزار هکتار که به‌طور متوسط ۷۹ میلیون متر مکعب صرفه‌جویی در آب محسوب می‌شد را به‌دست آورد. از سوی دیگر کسب رتبه اول ملی تسطیح لیزری اراضی بالغ بر ۱۴ هزار هکتار و در واقع رتبه‌های متعددی که در این زمینه وجود دارد بیانگر وسعت ظرفیت‌های استان است که می‌تواند در طرح توسعه کشاورزی به آن پرداخت. این استان، در سه ماه اول سال جاری بالغ بر هزار میلیارد ریال پرداخت تسهیلات داشته است. اما تفکیک تسهیلات پرداختی براساس نوع عقود مختلف و جهت‌گیری استان به سمت پرداخت تسهیلاتی که در مدت زمان کوتاه‌تری بازپرداخت داشته حرکت کرده است. فنودی همچنین معتقد است که همکاران شعب بانک کشاورزی استان فارس در سال گذشته افتخاری دیگر هم رقم زدند به‌طوری‌که ۱۸/۸ درصد کاهش ریسک اعتباری داشتند. ریسک اعتباری استان در ابتدای اردیبهشت سال ۹۰، ۳۴/۷ درصد بود، اما با برنامه‌ریزی که در این زمینه صورت گرفت توانستیم ریسک را به ۱۵/۹ کاهش و با ۱۸/۸ دهم درصد بالاترین کاهش ریسک اعتباری را به استان فارس اختصاص دهیم. در خصوص سپرده‌ها نیز با مدیریت تجهیز منابع و بانکداری الکترونیک این امکان فراهم شد ۲ رتبه افزایش سهم از بازار داشته باشیم و به‌عبارتی با پشت سر گذاشتن رتبه هفتم و پیشی از بانک‌های سپه و مسکن به رتبه ۵ استان نائل شویم. لازم به یادآوری است که در رابطه با تکریم ارباب‌رجوع هم اقدامات شایان ذکری صورت گرفته که این موفقیت سبب شد تا در میان بانک‌ها و بیمه‌ها جایگاه قابل توجهی کسب کنیم.

در پایان لازم به ذکر است از جمله طرح‌های موفق که با حمایت مالی بانک کشاورزی به سرانجام رسیده می‌توان به شرکت عمران توسعه فارس به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین مجتمع‌های گلخانه‌ای طرح بدون خاک، شرکت مواد غذایی ب، آ طرح‌های آبیاری تحت فشار، کارخانجات خوراک دام و صنایع غذایی اشاره کرد که توانسته‌اند با اخذ تسهیلات بانک کشاورزی تولیدات خود را گسترش دهند.



با قدمت‌تر و پرسابقه‌تر از استان فارس در کشاورزی ایران یا حتی جهان کمتر یافت می‌شود. چه از لحاظ سابقه و چه از لحاظ افتخارات. پارسیان از قدیم به این شغل با تمام وجود عشق ورزیده‌اند و گاه می‌بینیم که بیشتر از یک فعالیت اقتصادی به‌آن می‌نگرند، گویا کشاورزی جزئی از وجودشان است و با آن انس دارند. آنانی که نسل در نسل کشت و زرع کرده‌اند و آن‌را به دیده بزرگ‌ترین کاری که در دنیا می‌شود کرده، دیده‌اند. زرقی حلال و کاری بی‌ملا. گو اینکه نه می‌توان کشاورزی را از فارس جدا کرد و نه فارس را از کشاورزی. آنچنان عرفی به‌آن هست که با همه محدودیت‌های اقلیمی و ناسازگاری‌های طبیعی هنوز بازار آن داغ است. از این‌رو نیاز به گفتن نیست که ساختارهای دولتی و سازمان‌های مرتبط در استان فارس کاری مشکل پیش رو دارند و آن پاسخ‌گویی به این خیل مشتاق است. بانک کشاورزی نیز بخشی از همین بدنه و ساختار دولتی است که باید این نیاز بزرگ را پاسخ گفته و تمام توان خود را برای بارور ساختن بیشتر ظرفیت‌های کشاورزی استان فارس به‌کار گیرد. تلاشی که اگر تاکنون صد درصد نبوده اما به شکلی حداکثری جامه عمل پوشیده و اکنون نیز سیری صعودی را دنبال می‌کند. همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کار گروه توسعه کشاورزی که در شهر شیراز برگزار شد، فرصتی بود برای ارائه گزارشی از عملکرد بانک کشاورزی در استان فارس برای پاسخ به نیازهای خیل کشاورزان استان و طرح برخی موانع و مسائل موجود.

فرهاد فنودی، مدیر شعب استان فارس در همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کار گروه توسعه کشاورزی که با حضور مدیران اعتبارات، وصول مطالبات و کارشناسان حوزه اعتباری و نظارت برگزار شد، با گذری کوتاه بر سیمای کشاورزی استان فارس به ارائه آمارهای عملکردی بانک در استان پرداخت.

وی گفت: باتوجه به اینکه امسال توسط مقام معظم رهبری، سال تولید ملی و حمایت از کار و سرمایه ایرانی نامگذاری شده است، بخش کشاورزی به‌عنوان یکی از بخش‌های بزرگ اقتصاد کشور برای اجرای این راهبرد پیش‌دستی کرده است. از سوی دیگر سیاست‌گذاری‌های شخص رئیس‌جمهور و هیئت دولت مبنی بر اینکه کشاورزی بسیار حائز اهمیت بوده و از اولویت‌های کشور محسوب می‌شود، مزید بر علت شد تا تلاش بانک کشاورزی برای ارائه خدمات به کشاورزان دوجندان شود. در این راستا، استان فارس نیز برای تحقق اهداف یادشده گام‌های بلندی را برداشت. چنانکه سهم ارزش افزوده بخش کشاورزی در استان فارس ۱۶۶ درصد است و همچنین استان فارس با ۸۱ درصد ارزش افزوده، رتبه دوم کشور را در بخش کشاورزی از آن خود کرده است.

بالاترین اعتبار در خصوص تسهیلات تخصیصی طرح توسعه کشاورزی بعد از استان خوزستان به استان فارس اختصاص پیدا کرده و این مهم با همت ۱۲۰۰ نفر از همکاران در ۱۴۶ شعبه محقق شده است. فنودی ضمن بیان این مطلب، در توضیح اولویت‌های عملیاتی برای اجرایی ساختن طرح توسعه کشاورزی در استان فارس، گفت: از آنجاکه توسعه بخش کشاورزی اساس و اصل جدانشدنی توسعه ملی به‌شمار می‌رود و در واقع توسعه کشاورزی، توسعه اقتصادی را به‌دنبال خواهد داشت، عوامل اصلی و اثرگذار آن در وهله اول، شامل

داشت که در تخصیص بعدی میزان هر سهم بستگی به طرح تقسیم آتی منابع دولت برای بخش‌های مختلف دارد. در نتیجه هرگونه سهل‌انگاری و فرصت‌سوزی سبب می‌شود که این فرصت‌ها از بخش کشاورزی گرفته شود.

اما در رابطه با مبحث نظارت بر طرح‌ها و اقلیت‌های اعتباری، این مدیر افزود: زنجیره عملیات اعتباری و حلقه نظارت اصلی‌ترین حلقه بانک را تشکیل می‌دهد. اگر نظارت صحیح نباشد و دوش به دوش بهره‌بردار حرکت نکنند و انحراف معیار بانک از هزینه‌کرد اعتبار افزایش پیدا کند به‌معنای آنست که اعتبار از دست رفته است. بنابراین باید بحث نظارت را تا می‌توان جدی گرفت. با اینکه اعتبارات در بخش نظارت خارج از انتظار بخش مکانیزه عملیاتی نظارتی جلو رفت اما سایر عقود در مسیر این سیستم قرار گرفتند. با این حال حضور فیزیکی کارشناسان در کنار طرح‌ها لازم است و هرگونه غفلتی موجب از دست رفتن منابع بانک می‌شود. بنابراین ضمن توجه به این سیستم چابک که هم‌اکنون بانک ملی قرارداد تهیه آن را نهایی کرده و بانک تجارت نیز در مسیر بستن قرارداد است، باید از سیستم نظارت بانک کشاورزی نهایت استفاده را برد. لازمه این موضوع کنترل مدیر فنی استان از عملیات است. اگر مدیر فنی در کنار طرح‌ها باشد تجهیز منابع نیز تقویت می‌شود چراکه مدیر فنی جایگاه ویژه‌ای در اداره حوزه اعتباری بانک دارد. مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی در ادامه یادآور شد: موضوع بعدی به وصول مطالبات برمی‌گردد. امسال قرار است بانک بالغ بر ۱۸۰ هزار میلیارد ریال پرداختی در مقابل ۱۵۴ هزار میلیارد ریال وصولی داشته باشد که دستیابی به این هدف نیاز به همت جمعی دارد. در حال حاضر ریسک اعتباری بانک کشاورزی نسبت به پایان سال نزدیک به ۱/۵ درصد افزایش یافته است هرچند که عملیات وصولی سال گذشته بسیار چشمگیر بود اما باید توجه داشت که امروزه بانک بسیار بزرگ‌تر شده و با داشتن ۱۹۷۰ شعبه سطح توقعات نیز افزایش پیدا کرده است.

در پایان موضوعی که باید مورد توجه قرار گیرد این است که سعی کنیم با مشارکت همکاران سازمان جهاد کشاورزی مسئولیت مشترکی که به ما سپرده شده به بهترین شکل ممکن اجرا کنیم. هم‌مسو شدن بانک با سازمان جهاد کشاورزی و مدیران مربوطه، اقدامات و اهداف موردنظر و مشترک را سریع‌تر به‌سرمنزل مقصود خواهد رساند.





واکوی روند اجرایی طرح توسعه کشاورزی به بیان رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری بانک کشاورزی

## بر مدار آمار

مفصل به آن پرداخته شده است مسئله رتبه‌بندی مدیریت استان‌ها در رابطه با سیستم نظارت مکانیزه است. هم‌اکنون مدیریت‌های آذربایجان غربی، خراسان جنوبی، زنجان، کرمان و یزد ۵ مدیریت برتر بانک در این خصوص به‌شمار می‌روند. البته در کارگاهی که به این منظور تشکیل می‌شود پارامترهای جدید در رابطه با مقایسه مدیریت‌ها مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری بانک کشاورزی در ادامه به بررسی وضعیت طرح‌های راکد بانک در سال ۹۰ پرداخت که توسط کارگروه‌های ویژه بخش اعتباری مورد بررسی قرار گرفته بودند و تصریح کرد: طبق آمار ۱۹۱۸ طرح راکد در کشور وجود داشت که گروهی متشکل از همکاران در اداره اعتبارات، نظارت، وصول، بررسی‌های اقتصادی به استان‌ها اعزام شدند و با بررسی تک‌تک پرونده‌ها ۸۲۰ پرونده را تعیین تکلیف و ساماندهی کردند. در حال حاضر نیز ۱۰۹۸ پرونده در دست اقدام است که امیدواریم با تلاشی که در این زمینه انجام می‌شود این پرونده‌ها در سه ماه آینده به میزان قابل توجهی کاهش پیدا کند. در رابطه با طرح‌های ارزی بانک که از محل حساب ذخیره ارزی در مشارکت‌های راکد قرار داشته‌اند در سال ۱۳۹۰ تعداد ۲۱ طرح به ارزش تسهیلات پرداختی به مبلغ ۲۲۱ میلیون دلار تعیین تکلیف شده و به بهره‌برداری رسیده است و ۲۲۱ میلیون دلار از حجم مطالبات سررسید گذشته و معوق بانک کاهش یافته است.

وی همچنین به بیمه وثائق هم اشاره کرد و افزود: در رابطه با بیمه وثائق لازم می‌دانم یادآوری کنم براساس آماری که در اداره کل آمار و برنامه‌ریزی وجود دارد ۸۵ درصد تسهیلات بانک تحت پوشش بیمه وثائق قرار دارد که این مسئله در خط‌مشی اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری مورد تاکید قرار گرفته است.

شاهوردی با تاکید دوباره بر مقیاس ملی طرح توسعه کشاورزی و لزوم اجرای مقبول آن، یادآور شد: همان‌طور که مطلع هستید صندوق توسعه ملی مطابق با سیاست‌های



سال جاری به ۴۸,۲۲۵ طرح به مبلغ ۴۵,۲۶۵ میلیارد ریال افزایش پیدا کرده است. با تلاش همکاران در شعب و مدیریت‌ها، تعداد طرح‌های تمدیدنشده در پایان خرداد ماه ۹۱ نسبت به پایان سال ۹۰ از ۱۷۷ طرح به ۱۵۲ طرح کاهش و طرح‌های راکد بانک نیز از ۵۱۴ طرح در پایان سال ۹۰ به مبلغ ۳,۵۶۳ میلیارد ریال به ۴۴۵ طرح به مبلغ ۳,۱۷۷ میلیارد ریال کاهش پیدا کرده است. تعداد گزارش‌های نظارت ثبت‌شده توسط کارشناسان نظارت در بانک به رکورد ۸۳,۶۵۳ گزارش در پایان خرداد ماه ۹۱ رسیده که از این تعداد ۸۱,۰۷۲ گزارش - یعنی حدود ۹۷ درصد - تأیید شده است.

در طول سال ۱۳۹۰ در کشور از طرح‌های تحت نظارت ۱۱,۱۲۳ طرح به بهره‌برداری رسیده و مشارکت آنها تبدیل به فروش اقساطی شده و اشتغال ایجادشده از این محل ۳۱,۶۵۸ نفر بوده است. در سه ماهه اول سال ۱۳۹۱، ۲,۰۴۱ طرح با اشتغال ایجادشده ۵,۴۸۲ نفر به بهره‌برداری رسیده است.

تسهیلات پرداخت‌شده به طرح‌های به بهره‌برداری رسیده ۲۴ درصد در بخش آب و خاک، ۲۸ درصد دام و طیور، ۱۴ درصد زراعت و باغداری، ۹ درصد خدمات کشاورزی، ۳ درصد صنایع تبدیلی و ۲ درصد در شیلات بوده است.

به گفته رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری بانک کشاورزی موضوع دیگری که به‌طور

اینکه یک طرح در بستری که برایش طراحی شده پیش می‌رود یا خیر، اینکه پیش‌بینی‌ها برای اجرای طرح واقع‌بینانه بوده یا خیر، اینکه نقاط ضعف و قوت یک طرح در چه بخش‌هایی خلاصه می‌شود و در نهایت و مهمتر از همه اینکه ادامه راه یک طرح نیاز به تغییر برنامه دارد یا خیر؛ همگی منوط به یافتن درکی درست از روند اجرایی و کارکردی طرح است. درکی که جز با بیان و تحلیل به‌روز آمارها و اطلاعات طرح، حاصل نمی‌شود. بر این اساس و به‌منظور نیل به این مقصود، خسرو شاهوردی رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری بانک کشاورزی در همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی با اختیار گذاشتن آمارها و تبادل نظر با کارشناسان به تحلیل جذب اعتبارات تخصیص داده‌شده از صندوق توسعه ملی به بخش کشاورزی پرداخت.

شاهوردی با تقسیم مباحث به دو محور، ابتدا خلاصه‌ای از وضعیت نظارت در بانک کشاورزی در سال ۹۰ و سه ماهه اول سال جاری ارائه داد و در مرحله دوم به تشریح مهمترین نکات و اصلی‌ترین وظیفه بانک که همان پرداخت تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی از محل صندوق توسعه ملی است پرداخت.

وی با بررسی و جمع‌بندی عملکرد بانک گفت به‌طور خلاصه وضعیت مشارکت‌های بانک کشاورزی نشان می‌دهد در سیستم نظارت تا پایان سال ۱۳۹۰، ۴۵,۷۶۲ طرح به مبلغ ۴۳,۷۵۶ میلیارد ریال به ثبت رسیده است و این مقدار در پایان خرداد ماه



### تسهیلات پرداخت

شده به طرح‌های به

بهره‌برداری رسیده

۲۴ درصد در بخش

آب و خاک، ۲۸ درصد

دام و طیور، ۱۴ درصد

زراعت و باغداری،

۹ درصد خدمات

کشاورزی، ۳ درصد

صنایع تبدیلی و ۲ درصد

در شیلات بوده است

۳- گزارش عملکرد تعداد طرح‌های معرفی‌شده، مصوب و انعقاد قرارداد شده را در مقاطع ۱۵ روزه به ستاد اجرایی استان و شهرستان ارائه کند.

۴- فعالیت‌هایی که مجاز شناخته شده‌اند تا از این محل تسهیلات دریافت کنند عبارتند از:

- مجتمع‌های گلخانه‌ای، دامداری، آبی‌پروری

- طرح‌های تولیدات گیاهی و مکانیزاسیون

- طرح‌های تولیدات دامی

- طرح‌های آب و خاک

- طرح‌های صنایع تبدیلی کشاورزی

- طرح‌های شیلات و آبیان

- طرح‌های دامپزشکی

- طرح‌های جنگل، مرتع و

آبخیزداری

- طرح‌های کوچک کشاورزی خانگی

- طرح‌های خدمات کشاورزی

از دیگر اقدامات مهم ایجاد بخش

صندوق توسعه ملی در سیستم مکانیزه

نظارت است. سامانه معرفی متقاضیان،

سامانه مرآت، ارائه کد کاربری به

استانداران محترم و ستادهای اجرایی

استان‌ها و شهرستان‌ها و تمام

مدیریت‌ها، برگزاری همایش‌ها و

نشست‌های تخصصی با مسئولان وزارت

جهاد کشاورزی با حضور فرمانداران

محترم در بسیاری از استان‌ها، تسهیل

امور اعتباری در مدیریت‌ها، اعزام

کارگروه‌های ویژه از ستاد مرکزی بانک

به همه استان‌ها در راستای بررسی

زمینه‌های اجرایی طرح و انتخاب

و معرفی کارشناس رابط کارگروه

توسعه کشاورزی در استان‌ها از دیگر

اقدامات صورت گرفته است. همچنین

تفویض اختیار به مدیریت‌های بانک از

طریق اداره کل بررسی‌های اقتصادی

درخصوص گزینش نوع فعالیت‌های

معرفی‌شده در هر استان.

وی همچنین خطاب به همکاران

بانک در شعب به‌عنوان بازوی اجرایی

طرح، گفت: خواهش بنده این است

که حساسیت زیادی روی آمارها داشته

باشید. چراکه گاهی به‌دلیل چند اشتباه

کوچک برخی استان‌ها در ارسال آمار،

نتایج غلط حاصل شده و روند کار را

دچار اختلال می‌کند. بنابراین ضروری

است به دقت در ارسال آمار توجه

ویژه‌ای داشته باشید تا آمار صحیح و

عاری از خطا در اختیار ریاست جمهوری

و نهادهای مرتبط و مدیریت بانک قرار

گیرد. این در حالی است که دیوان

محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور

روی این آمارها حساسیت بسیاری دارند.

در بخش کشاورزی، کارگروه توسعه کشاورزی را تشکیل دادند. اعضای این کارگروه که به ریاست رئیس جمهوری است عبارتند از:

- وزیر جهاد کشاورزی

- وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی

- وزیر صنعت، معدن و تجارت

- وزیر نیرو

- وزیر کشور

- وزیر نفت

- وزیر امور اقتصادی و دارایی

- وزیر راه و شهرسازی

- معاون برنامه‌ریزی و نظارت

راهبردی رئیس جمهور

- رئیس کل بانک مرکزی

- دبیر هیئت دولت

در این میان با تشکیل ستاد

اجرایی در استان‌ها و شهرستان‌ها به

ریاست استانداران محترم و فرمانداران

شهرستان‌ها پرونده‌های متقاضیان

بررسی و تشکیل و تکمیل شده و از

اقتصادی دولت دهم و برنامه پنجم

توسعه جمهوری اسلامی ایران به‌منظور

توسعه سرمایه‌گذاری‌های اشتغالزا و

تشویق سرمایه‌گذاری در زمینه تولید

انرژی و مدیریت بهینه مصرف، محقق

شد. مأموریت صندوق توسعه ملی این

است که از عواید ناشی از فروش نفت و

گاز و میعانات گازی ثروت‌های ماندگار،

مولد و سرمایه‌های زاینده اقتصادی

ایجاد کند که سهم نسل‌های آینده از

منابع نفت و گاز و فرآورده‌های نفتی

تامین شود. بخشی از این ثروت‌های

ماندگار و سرمایه‌های مولد اقتصادی،

سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی

است که برنامه اجرایی اختصاص این

منابع به بخش کشاورزی، طرح توسعه

کشاورزی نام گرفته است. بر این اساس

صندوق توسعه ملی طی سه قراردادی

که با بانک کشاورزی به‌عنوان بانک

عامل طرح توسعه کشاورزی منعقد

کرده منابعی به میزان ۲۶ هزار میلیارد



طریق دبیرخانه این ستادها که جهاد کشاورزی است به بانک کشاورزی ارسال و ارجاع می‌شود.

رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری وظایف ستادهای استانی و شهرستانی و وظایف بانک را این‌گونه برشمرد:

۱- پذیرش طرح‌های دارای توجیهات فنی، مالی و اقتصادی معرفی‌شده از ستاد اجرایی شهرستان اقدام و نتیجه ظرف مدت ۲۰ روز کاری به ستاد مذکور اعلام شود.

۲- تسهیلات اعطایی متناسب با پیشرفت فیزیکی طرح مصوب و بر مصرف تسهیلات در مراحل اجرایی طرح تا بهره‌برداری نظارت شود.

ریال به حساب بانک واریز نموده و طبق برنامه‌ریزی‌های انجام‌گرفته قرار است این مبلغ به ۳۳ هزار میلیارد ریال افزایش یابد. از سوی دیگر بانک نیز مبلغ ۳۳ هزار میلیارد ریال از منابع داخلی خود به آن اضافه خواهد کرد تا به رقم ۶۶ هزار میلیارد ریال دست پیدا کنیم. این اعتبار تخصیصی به تایید دفتر هیئت دولت رسیده و اعتبار هر استان مشخص شده است. در ادامه و پس از اینکه این اعتبار در اختیار بانک قرار گرفت، ریاست محترم جمهور در جلسه هیئت وزیران مورخ ۱۳۹۰/۹/۲۰ و به استناد به اصول ۱۲۷ و ۱۳۸ قانون اساسی به‌منظور توسعه توان تولید و ایجاد ظرفیت‌های بیشتر اشتغال



از سوی رئیس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت مطرح شد

## مدیریت عمر؛ مبحثی متفاوت و کارآمد

از چندین ویژگی برخوردار است؛ از جمله آنکه قابل داد و ستد نبوده و به هیچ وجه نمی‌توان آن را معاوضه یا واگذار کرد. برای مدیریت عمر به مدیریت توسعه فردی و شخصی و انواع مدیریت نیاز داریم، اما آنچه که مهم است مدیریت عمر، نظامی به هم پیوسته و یکپارچه را می‌طلبد. آمیخته عمر از ۵ عین (ع) تشکیل شده است، اولین آن عقل است که تعبیر و استعاره‌ای از اندیشه، تفکر و تدبیر است. مورد دوم عاطفه است که اخلاق و کرامت انسانی را شامل می‌شود و براساس آن می‌توانیم عمر را تلطیف کنیم. سومین مورد به عقیده و چهارچوب اعتقادی برمی‌گردد که همان باورها و ارزش‌هایی است که به آن تعلق خاطر داریم. بحث بعدی نیز عرضه است که به توانمندی‌ها، شایستگی‌ها و استعدادها و ویژگی‌های خاص فردی تعبیر می‌شود. علم نیز کسب آگاهی و دانش است و بعد از همه اینها عمل قرار می‌گیرد. تقی‌زاده در ادامه به مدیریت معکوس در مدیریت عمر هم اشاره کرد و یادآور شد: اصل دیگری تحت عنوان مدیریت



را با هزاران کتاب و مقاله و تحقیقات و مطالعات مدیریتی آشنا و آگاه کردند اما کمتر به ما یاد دادند «مدیریت عمر» چیست و کمتر کتاب و تحقیقی در این زمینه به ما معرفی کردند. «مدیریت عمر» اساسی‌ترین، گمنام‌ترین و حساس‌ترین نوع مدیریت است که چنانچه به درستی شناخته شود و اصول و امور آن به خوبی رعایت شود، سایر مدیریت‌های زندگی بسیار ساده‌تر، راحت‌تر و بهتر انجام خواهند شد. زیرا عمر منبعی است ویژه و ویژگی‌های محدودکننده که مدیریت ویژه‌ای را می‌طلبد. در خلال برگزاری همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی استان فارس، عقیل تقی‌زاده، مدیر اداره کل آموزش و بهبود مدیریت بانک کشاورزی گریزی کوتاه به مبحث مدیریت عمر و اهمیت آن زد.

تقی‌زاده در همایش شش‌روزه با اشاره به پژوهش انجام‌شده توسط دکتر احمد روستا در زمینه مدیریت عمر، اضافه کرد: در این همایش سعی شد مطلبی تهیه شود تا هم بار آموزشی داشته باشد و هم زمینه تغییر ذائقه ذهنی همکاران را فراهم کند. از این‌رو موضوع مدیریت عمر به واسطه اهمیت ذاتی که دارد در کانون توجه قرار گرفت. وی افزود: با اینکه کارکنان یک سازمان و نهاد مهم اقتصادی چون بانک، در طول تحصیل و دوره‌های آموزشی راجع به نحوه مدیریت سازمان و بنگاه‌های اقتصادی آموزش‌های بسیاری دیده‌اند اما آموزش در چگونگی مدیریت عمر بسیار ضعیف بوده است. همچنین در خصوص آموزش‌های مربوط به تدوین استراتژی، راهبرد، برنامه عملیاتی، نظارت و کنترل در حوزه کسب‌وکار سازمانی تلاش‌های بسیاری صورت گرفته اما در مورد آموزش تکنیک‌های کارایی و بهره‌وری و اثربخشی عمر کمتر کاری صورت گرفته است. عمر

چه بسیار به ما آموختند مدیریت سازمان، بنگاه، کسب‌وکار و بازار کدامند اما، کمتر به ما یاد دادند مدیریت عمر چگونه است؟ چه بسیار به ما آموختند «تامین، تولید، توزیع و فروش» را چگونه اداره کنیم اما، کمتر به ما یاد دادند «عمرمان» را چگونه اداره کنیم. چه بسیار به ما آموختند تکنیک‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی کدامند اما، کمتر به ما یاد دادند تکنیک‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیریت عمر کدامند؟

چه بسیار به ما آموختند بایدها و نبایدهای مدیریت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و استراتژیک کدامند اما، کمتر در مورد بایدها و نبایدهای مدیریت عمرمان به ما یاد دادند. چه بسیار به ما آموختند الزامات و اقدامات مدیریت «ارتباط با دیگران» از جمله اعضای خانواده، همکاران، دوستان، رقبا و ذی‌نفعان کدامند اما، کمتر به ما یاد دادند پیش‌نیازها و گام‌های «ارتباط با خودمان» چیستند؟ چه بسیار به ما آموختند به هزینه‌فایده بسیاری از پدیده‌ها حساس شویم و آنها را به درستی تحلیل کنیم اما کمتر به ما یاد دادند هزینه‌فایده عمر را از مهمترین تحلیل‌ها بدانیم و به آن بپردازیم. چه بسیار به ما آموختند «کارایی، بازدهی و بهره‌وری» در شرکت‌ها و نهادهای گوناگون را چگونه بهبود بخشیم اما، کمتر به ما یاد دادند چگونه بهره‌وری عمرمان را افزایش دهیم. چه بسیار به ما آموختند ویژگی‌های چرخه عمر یک محصول و سازمان کدامند و وظایف ما در هر یک از مراحل چرخه عمر آنها چیست اما، کمتر به ما یاد دادند چرخه «عمر ما» چگونه است و وظایف و مسئولیت‌های ما در هر دوره و مرحله این چرخه کدامند؟ و سرانجام این‌که انواع مدیریت‌ها را برای انواع پدیده‌ها به ما آموختند و ما

**«مدیریت عمر»****اساسی‌ترین نوع****مدیریت است، چنانچه****به درستی شناخته شود****و اصول آن رعایت سایر****مدیریت‌های زندگی****بسیار آسان‌تر خواهد****بود**

۱۱



معکوس عمر وجود دارد. به این معنی که برای دستیابی به مدیریت مطلوب عمر نیازمند آن هستیم که از نقطه پایانی شروع کنیم تا به یک چشم‌انداز بسیار مهم نائل شویم. برای این منظور باید توجه داشته باشیم که دورنمای عمر ما چیست و کجاست تا از آنجا شروع کنیم. در واقع نقطه نهایی هر فرد در زندگی عزت‌نفس، موفقیت، رشد، ارتقا و رستگاری را شامل می‌شود و کلام آخر اینکه امروز اولین روز از بقیه عمر ماست. اگر خود را برای آینده آماده نسازیم متوجه می‌شویم که متعلق به گذشته هستیم.

پنج کارگاه آموزشی در حاشیه همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی برگزار شد

## زمانی برای هم‌اندیشی

- ایجاد انگیزه مالی و معنوی و تخصیص آن به استان‌های موفق

- بررسی و تجدیدنظر در خصوص تعیین وثایق خاص از جمله املاک تجاری و مناطق روستایی مندرج در بخشنامه ۸۲۵ اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری و همچنین بازنگری در بخشنامه یادشده

- تجدیدنظر در خصوص عدم محدودیت نوع عقد در پرداخت سرمایه در گردش واحدهای تولیدی

- اعلام کارگروه توسعه کشاورزی برای قبول طرح‌های معرفی شده از سوی بانک به ستاد اجرایی استان‌ها

- تاکید و معرفی متقاضیان در سامانه مرآت توسط دستگاه اجرایی

- استفاده از توان بخش خصوصی برای ثبت اطلاعات طرح‌ها در سیستم نظارت مکتبزه



- تفویض بخشی از اختیارات مدیریت‌ها در خصوص ثبت و تصویب تسهیلات به شعب واجد شرایط پس از تایید اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری

- بررسی سطح افزایش اختیارات شعب در تهیه گزارشات به منظور تسريع جذب تسهیلات عنایینی برای اجرای دستورالعمل‌های طرح توسعه کشاورزی.

### کارگاه دوم؛

#### نحوه پرداخت تسهیلات و نقش سامانه‌های مرآت و مهرگستر

کارگاه شماره دو با موضوع بررسی نحوه پرداخت تسهیلات از محل اعتبارات صندوق توسعه ملی و نقش سامانه‌های نظارت بر مرآت و مهرگستر در اجرای آن برگزار شد. گزارش نتایج این کارگاه که با مسئولیت مهندس مقدس و هدایت‌گری مهندس دانشور برگزار شد را ژاله داورپناه، کارشناس اداره پشتیبانی و راهبردی سیستم‌ها ارائه داد. گزارش کارگاه به شرحی است که در ادامه می‌آید. حال با توجه به اینکه سه سامانه متفاوت وجود داشته و کارکرد گروه‌ها نیز متمایز از یکدیگر بودند، ۳ زیرگروه سامانه مرآت، زیرگروه مهرگستر، زیرگروه سامانه نظارت بر طرح‌ها تشکیل شد که نتایج هرکدام به صورت جداگانه می‌آید.

#### زیرگروه سامانه مرآت

زیرگروه سامانه مرآت از دو بخش تشکیل می‌شود. در بخش اول پرونده‌هایی که توسط سازمان‌هایی چون سازمان

ارائه شد. گزارش این نتایج در ادامه می‌آید.

### کارگاه اول؛

#### اجرای مطلوب دستورالعمل طرح توسعه بخش کشاورزی

کارگاه شماره یک با موضوع بررسی نحوه اجرای مطلوب دستورالعمل طرح توسعه بخش کشاورزی برگزار شد. این کارگاه با مسئولیت غلامعلی باغبان معاون اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری، هدایت آقای سیدهاشم صادقی معاون اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری و تعداد ۲۹ نفر از اعضا تشکیل شد. نتایج بررسی‌ها و پیشنهادات کارگاه را نیز محمداقرا مصطفوی کارشناس نظارت بر طرح‌های استان اصفهان به شرح زیر ارائه کرد.

- اعزام کارگروه‌های ویژه ستادی به استان‌ها برای انجام هماهنگی بیشتر

- لحاظ نکردن پرداخت‌های مربوط به سهم بانک در طرح توسعه بخش کشاورزی

- تهیه و چاپ بروشور برای آگاهی متقاضیان در خصوص نحوه دریافت تسهیلات

- انتقال تجارب استان‌های موفق از طریق انتشار نشریه ماهیانه و همچنین درج در وبسایت بانک کشاورزی

- تهیه سقف بازپرداخت تسهیلات براساس درآمد و نرخ بانک

- تعیین مهلت مصوبه تسهیلات برای انعقاد قرارداد

امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان‌ها و موسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمان‌ها، آموزش را در راس برنامه‌های خود قرار دهند. زیرا آموزش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست. از سوی دیگر زیربنای توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری کشورهاست. بنابراین به روز کردن منابع انسانی مرتبط است. بنابراین به روز کردن منابع دانش کارکنان یک سازمان در اولویت بالایی قرار دارد، اما محتوای آموزش باید بر مبنای نیاز افراد و اهداف سازمان تنظیم شود. بر این اساس، پنج کارگاه آموزشی برای اجرای بهینه طرح توسعه کشاورزی در حاشیه همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی برگزار شد. کارگاه‌ها با موضوعاتی چون بررسی نحوه اجرای مطلوب دستورالعمل طرح توسعه بخش کشاورزی، بررسی نحوه پرداخت تسهیلات از محل اعتبارات صندوق توسعه ملی و نقش سامانه‌های نظارت بر مرآت و مهرگستر در اجرای آن، بررسی شاخص‌های عملکردی آمار ماهانه فعالیت‌های نظارتی، بررسی وضعیت طرح‌های غیرفعال، راکد، چالش‌ها و راهکارها و بررسی راهکارهای نظارت بر سرمایه‌های تسهیلات در گردش و طرح‌های بهره‌برداری شده برگزار شد. نتایج این کارگاه‌ها پس از برگزاری، به صورت خلاصه در بخشی از همایش



**به روز کردن منابع دانش کارکنان یک سازمان در اولویت بالایی قرار دارد، اما محتوای آموزش باید بر مبنای نیاز افراد و اهداف سازمان تنظیم شود**

مدیریت و ستاد به‌گونه‌ای ایجاد شود که همه نیازهای آماری سطوح یادشده را تامین کند  
تعریف سقف تایید تسهیلات و سقف تمديد مشارکت‌ها براساس درجه شعبه

جهاد کشاورزی آماده شده، تکمیل بخش دوم توسط همکاران در شعب بانک به‌صورت کامل انجام می‌شود. هم‌اکنون همکارانی که در شعب بانک به بررسی و تکمیل پرونده‌ها می‌پردازند معتقدند در وضعیت فعلی، سامانه مرآت جوابگوی نیازهاست اما با توجه به ارتباطی که همکاران با این سامانه دارند برای ارتقای مرآت پیشنهادات بسیاری ارائه شده است. از جمله این پیشنهادات دو مورد زیر است؛  
- استخراج گزارش جامع و کامل از آخرین وضعیت پرونده‌های متقاضیان و منطبق با سازمان‌های ذی‌ربط  
- برقراری دسترسی شعب به استعلام چک برگشتی  
زیرگروه مهرگستر

زیرگروه مهرگستر نیز دارای مشکلاتی در زمینه پرداخت تسهیلات از محل اعتبار صندوق توسعه ملی است. نرخ متفاوت سود در عقود مشارکتی و فروش اقساطی سبب شده که شاهد اختلاف عدد بین مشارکت و فروش باشد. در این میان زیرگروه مهرگستر، ۳ پیشنهاد در این رابطه ارائه کرده که به ترتیب زیر است؛

- پرداخت یک فقره تسهیلات با نرخ ثابت بدون رعایت نسبت‌های اعلام شده برای تعهدات بانک و صندوق با استفاده از ساختار وجوه اداره شده

- پرداخت دو فقره تسهیلات با ساختار وجوه اداره شده با نرخ سود صفر برای صندوق و نرخ سود معین برای سهم بانک - استفاده از عقد جعاله به جای عقد مشارکت و فروش اقساطی

زیرگروه سامانه نظارت بر طرح‌ها زیرگروه سامانه نظارت بر طرح‌ها تعداد بیشتری از نفرات را در کارگروه تشکیل داده بود. اهم پیشنهاداتی که در این زیرگروه مطرح شد به شرح زیر است:

- شرایط گزارش‌گیری آماری از سیستم مکانیزه نظارت پیرامون اعتبار صندوق توسعه ملی در سطوح شعبه،



آقای، کارشناس نظارت بر طرح‌های استان آذربایجان شرقی به شرح زیر ارائه داد.

در مقدمه گزارش این کارگاه‌ها چنین عنوان شد که نظارت بر طرح‌ها و پرداخت تسهیلات در بانک کشاورزی یک برند است و سازمان برای دستیابی به اهدافش نیازمند پویایی، کنترل و نظارت دقیق است. ایجاد و راه‌اندازی سیستم مکانیزه نظارت بر طرح‌ها با درایت و رهنمود مدیر عامل بانک کشاورزی جناب آقای دکتر طالبی به‌منظور متمرکز کردن اطلاعات جامع طرح‌ها و دسترسی سریع به آنها به‌صورت آنلاین از افتخارات بانک به‌شمار می‌رود که توسط اداره نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری راه‌اندازی در سطح ستاد، مدیریت‌ها، شعب در حال حاضر شاخص‌های فعلی مقایسه آمار ماهانه فعالیت نظارتی استان‌ها عبارتند از درصد طرح‌های موعده‌گذشته تمدیدنشده و راکد از نظر تعداد ۲۰ امتیاز است. درصد طرح‌های موعده‌گذشته، تمدیدنشده و راکد از نظر مبلغ ۳۵ امتیاز است. درصد تعداد طرح‌های مشارکت نظارت‌نشده در ۲ ماه گذشته به کل طرح‌هایی که باید بازدید شوند از ۲۰ امتیاز تشکیل می‌شود و درصد تعداد گزارش نظارت تاییدشده به تعداد کل گزارش نظارت ثبت ۲۵ امتیاز و در مجموع ۱۰۰ امتیاز اختصاص داده شده است. براساس این مقدمه پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه شد؛

در سیستم مکانیزه نظارت بر طرح‌ها - طبق بخشنامه ۲۲ اداره کل نظارت و بخشنامه ۸۳۱ اداره کل اعتبارات هر محدودیتی که در بخشنامه‌ها ذکر شده در سیستم هم وجود داشته باشد - ایجاد گزینه‌ای تحت عنوان صندوق توسعه ملی که پس از ورود به آن امکان ثبت مشارکت، فروش و سرمایه در گردش از طریق ارتباط بین گزینه‌های یادشده باشد تا از انتخاب اشتباه از محل اعتبار و فراموشی آن جلوگیری شود.

#### کارگاه سوم؛

#### شاخص‌های آماری

#### فعالیت‌های نظارتی

کارگاه شماره سه با موضوع بررسی شاخص‌های عملکردی آمار ماهانه فعالیت‌های نظارتی و با مسئولیت



پاسخگویی بیشتر به متقاضیان و مشتریان را هم خواهند داشت. این در حالی است که طرح‌های راکد و غیرفعال در بانک به مثابه لخته شدن خون در بدن موجود زنده، این پروسه را مختل کرده و ادامه حیات بانک را به خطر می‌اندازد. بنابراین کارکنان بانک در بحث بازگشت به موقع تسهیلات پرداختی نقش بسیار موثری دارند. در کارگاهی هم که در این خصوص برگزار شد نتایج همفکری‌ها به ۳ عامل مهم منتج شد که سبب به وجود آمدن طرح‌های راکد و غیرفعال می‌شود این عوامل عبارتند از عوامل مرتبط با مجریان طرح‌ها، عوامل مرتبط با بانک و عاملی که به مجری و بانک ارتباط پیدا نمی‌کند و خارج از مجموعه است.

بند الف که شامل عوامل مرتبط با بانک می‌شود عبارت از عدم توانایی در تامین سهم‌الشرکه، نداشتن تخصص و تجربه مدیریتی، تاخیر در انجام شرایط خاص مصوبه تسهیلات، افزایش ظرفیت واحد بدون وجود پشتوانه مالی و انجام عملیات تعهدی خارج از طرح توجیهی، عدم امکان فروش اقساطی سهم‌الشرکه بانک (تقسیم تسهیلات) به دلیل انصراف ضامن‌ها و ناتوانی مجریان در ارائه تضمین‌های جدید، عدم امکان ارائه تضمین‌های مورد نیاز برای اخذ تسهیلات تکمیلی، انصراف از اجرا با تغییر در کاربری طرح، مشکلات مالی مجریان طرح‌ها در سایر فعالیت‌ها، عدم آگاهی از قوانین بانک و عملیات مورد تعهد طبق دفترچه طرح توجیهی، یکسان نبودن مبانی محاسبات طرح در بانک و دستگاه اجرایی است.

بند ب عوامل مربوط به مجریان طرح‌ها را بررسی می‌کند. به طوری که عواملی چون برآورد غیرواقعی هزینه‌های طرح، عدم پیش‌بینی برخی از نیازهای طرح، طولانی شدن زمان بررسی تا تصویب و عقد قرارداد تسهیلات، نادیده گرفتن برخی از موارد شرایط خاص، نامتناسب بودن مدت دوران مشارکت مدنی با حجم عملیات طرح، عدم رعایت برنامه زمانبندی در نظارت بر طرح‌ها، عدم اقدام به موقع برای تمدید دوران مشارکت مدنی، عدم تشخیص به موقع نیاز طرح به تسهیلات تکمیلی، کمبود کادر کارشناسی و تاخیر در بازدیدها و نظارت بر مصرف تسهیلات، مصرف بخشی از تسهیلات برای تسویه بدهی‌های موعود گذشته مجری طرح، عدم شفافیت دستورالعمل‌های بانک و ایجاد زمینه تفسیر به رای در برخی از موارد در سطح استان‌ها و سلیقه‌ای عمل کردن را شامل می‌شود.

اما بند ج عوامل خارج از اختیار

ماه قبل با عملکرد ماه جاری برای بررسی وضعیت در یک ستون کنار هم نشان داده شوند.

- مدت زمان بازدید از طرح‌ها از دو ماه به سه ماه با توجه به برد مسافت، محدودیت فصل کاری در مناطق سردسیر و کوهستانی افزایش یابد

- طرح‌های راکدی که گزارش عدم انجام تعهدات دارند به فیلد جداگانه‌ای با عنوان در شرف صدور اجراییه منتقل شده تا نیاز به گزارش نظارت نداشته باشند

- توسعه دستورالعمل استفاده از بخش خصوصی برای امور نظارت بر طرح‌ها، اظهار نظر گزارش نظارت در حد نصاب مدیریت توسط یک کاربر مدیریت انجام شود

- ایجاد فیلد جدیدی برای گزارش‌گیری طرح‌هایی که در ماه آینده سررسید خواهند شد

- ایجاد چک لیست نظارت در سیستم نظارت برای کنترل مدارک و اسناد لازم جهت انعقاد قرارداد

- ایجاد جدول زمانبندی بعد از انعقاد قرارداد و کنترل آن از طریق مدیریت استان‌ها، شماره شناسایی طرح در خلاصه سربرگ نظارت درج شود

- در شرایط حاضر محل درج اظهار نظر ناظران و مسئولان اعتبارات و روسای شعب و محل امضای آنان متفاوت است که بهتر است که هر دو به قسمت پایان گزارشات انتقال داده شود.

#### کارگاه چهارم؛

#### طرح‌های غیرفعال و راکد

کارگاه شماره چهار با موضوع بررسی وضعیت طرح‌های غیرفعال، راکد، چالش‌ها و راهکارها با مسئولیت و هدایت‌گری آقایان مهدی جهان‌نجاتی و داوود فردانی برگزار شد. نتایج کارگاه را نیز مجید یوسفی مدیرگروه اعتباری و وصول مطالبات استان یزد به شرحی که در پی می‌آید، ارائه داد.

موسسات مالی به لحاظ ماهیت کاری که انجام می‌دهند عمده فعالیت آنها پرداخت تسهیلات است و بخش عمده دارایی‌های بانک طبق ترازنامه بانک ناشی از پرداخت تسهیلات است. به همین جهت بحث ریسک اعتباری برای بقای موسسات مالی نقش بسیار موثری دارد و چنانچه ریسک اعتباری از حد متعارف خود بیشتر شود حیات و بقای موسسات به مخاطره می‌افتد. از این رو هر چقدر موسسات مالی دارایی‌ها را به گونه‌ای مدیریت کنند که بازگشت سرمایه به موقع انجام گیرد، می‌توانند در انجام وظایف خود بهتر عمل کنند و طبعاً در این شرایط توان

- برای بهبود شاخص‌های فعلی و پایش مطلوب‌تر فعالیت‌های نظارتی، استان‌ها باید شاخص جدید نسبت تعداد و مبلغ طرح‌های تعیین و تکلیف شده را نسبت به کل طرح‌هایی که باید تعیین و تکلیف شوند لحاظ کنند که ۷۰ درصد امتیاز برای تعداد و ۳۰ درصد برای مبلغ در نظر گرفته شده است.

- ایجاد شاخص جدید نسبت تعداد طرح‌های مشارکت مدنی در حد نصاب مدیریت و ستاد به تعداد کل طرح‌ها

- ایجاد شاخص جدید نسبت تعداد گزارش نسبت ثبت‌شده در یک ماه به تعداد کل طرح‌های مشمول بازدید در آن - درجه‌بندی مدیریت‌ها و طبقه‌بندی حدنصاب تصویب تسهیلات و تجهیز منابع به منظور هم‌تراز کردن استان‌ها به لحاظ نظارت با توجه به فعالیت استان‌ها از نظر تعداد طرح‌های مشارکت مدنی

- اعلام گزارش‌های نظارت ثبت‌شده



مدیریت‌ها در سیستم مکانیزه نظارت - در حال حاضر برای شاخص طرح‌های موعود گذشته، تمدید نشده شبکه ۳۶ درصد کل امتیاز برای تعداد و ۶۴ درصد برای مبلغ طرح‌های یادشده منظور می‌شود و برای پروسه تصویب و انعقاد قرارداد و نظارت و پرداخت اقساط برای طرح‌هایی با موارد مختلف تا حدود زیادی یکسان است که پیشنهاد می‌شود ۷۰ درصد امتیاز برای تعداد طرح‌ها و ۳۰ درصد برای مبلغ طرح‌های قرارداد لحاظ شود

- هر یک از شاخص‌های درصد طرح‌های موعود گذشته و تمدید نشده و درصد گزارش نظارت تایید شده به تعداد گزارش ثبت‌شده ۵ امتیاز، مجموعاً ۱۰ امتیاز کسر و به امتیاز شاخص درصد تعداد طرح‌های مشارکت نظارت نشده به کل طرح‌هایی که باید بازدید شود اضافه شود.

- در گزارش عملکرد ماهانه عملکرد



مجریان طرح‌ها و بانک است. در بخش هم می‌توان به مواردی مانند افزایش روزافزون قیمت‌ها و هزینه‌های اجرایی طرح، اعمال نظرهای برون‌سازمانی در تصویب تسهیلات و نحوه پرداخت اقساط، محدود بودن فصل کاری در برخی از مناطق کشور برای اجرای عملیات ساختمانی مانند مناطق سردسیری، محدودیت زمانی اجرای عملیات برخی طرح‌ها از قبیل احداث باغ و کاشت نهال، بروز حوادث قهری مانند خشکسالی، سرمازدگی، سیل، طوفان و زلزله و وقوع حوادث برای مجریان طرح‌ها (تصادف، بیماری، فوت) اشاره کرد.

حلال با وجود بیان کامل مسئله، ارائه راه‌حل هم الزامی است. بنابراین راهکارهای پیشنهادی کارگروه در ادامه می‌آید:

- با توجه به این اصل که پیشگیری مقدم بر درمان است عوامل موثر بر ایجاد طرح‌های راکد در تمام مراحل قبل با بعد از اجرای طرح برای شناسایی نقاط ضعف به صورت اطلاعیه به تمام مدیران اعلام شود.

- تشکیل کارگروه‌های ویژه تعیین تکلیف طرح‌های راکد با شرح وظایف و اختیارات ویژه در مدیریت استان‌ها به گونه‌ای که نمایندگان دستگاه اجرایی و وزارت کشور (استانداری) و سازمان بازرسی کل کشور در استان عضو ثابت کارگروه باشند.

- اختیارات مدیریت‌ها و شعب در خصوص سقف تصویب تسهیلات افزایش یابد.

- در ابتدای هر سال اعتبارات خاصی از محل اعتبار تملک دارایی‌های استان براساس نقطه نظرات کارگروه ویژه به طرح‌های راکد اختصاص یابد.

- در راستای جلوگیری از به وجود آمدن طرح‌های راکد رعایت بهداشت اعتباری به‌ویژه اعتبارسنجی اولیه، توجیهات فنی، مالی و اقتصادی، اهلیت گیرندگان تسهیلات با حساسیت خاصی مدنظر قرار گیرد.

- تفهیم و تبیین موانع و مشکلات موجود در تصویب تسهیلات و تبعات ناشی از آن به نمایندگان دستگاه‌های اجرایی و مسئولان برون‌سازمانی و همچنین مجریان طرح‌ها با ارائه نقطه‌نظرات منطقی و کارشناسی.

- تزریق اعتبارات برای فعال‌سازی طرح‌های راکد با توجه به افزایش قیمت‌ها و تورم بازار درصد پیش‌بینی نشده در طرح‌ها به ۱۵ درصد افزایش پیدا کند.

- برای راه‌اندازی طرح‌های راکد که در مسیر اجرا و تولید محصولات دچار مشکل

شده‌اند پیشنهاد می‌شود که با هماهنگی و تعامل با وزارت جهاد کشاورزی برای تامین کسری وثایق و تضمینات مورد نیاز، صندوق حمایت از تضمین سرمایه‌گذاری در وزارتخانه یادشده تاسیس شود.

- تدوین راهکارهای حقوقی و اجرایی برای تعیین تکلیف طرح‌های راکدی که مجریان آنها حاضر به همکاری برای واگذاری سهم‌الشرکه بانک نیستند.

- ورود صندوق تضمین و سرمایه‌گذاری بانک در تامین کسری وثایق و تضمینات مورد نیاز طرح‌های راکد پرداختی از محل اعتبارات وجوه اداره شده در کنار صندوق حمایت سرمایه‌گذاری وزارت جهاد کشاورزی در بند ۱۰.

#### کارگاه پنجم؛

##### نظارت بر تسهیلات در گردش

کارگاه پنجم که آخرین کارگاه آموزشی برگزار شده در حاشیه همایش ساماندهی نظارت بر طرح‌ها و تسهیلات کارگروه توسعه کشاورزی بود به بررسی راهکارهای نظارت بر سرمایه و تسهیلات در گردش و طرح‌های بهره‌بردار شده پرداخت، با مسئولیت دکتر شاهوردی و هدایت‌گری مهندس اسماعیلی برگزار و گزارش نتایج آن توسط علی کمندی، مدیرگروه اعتباری و وصول مطالبات استان خراسان رضوی ارائه شد. به گفته وی از آنجایی که سرمایه در گردش در جریان نقدینگی و سودآوری واحدهای تولیدی نقش مهمی دارد و استفاده بهینه از آن می‌تواند متضمن سودآوری فعالیت باشد، بنابراین نظارت مستمر و دقیق و نحوه هزینه شدن تسهیلات سرمایه در گردش پرداختی می‌تواند علاوه بر جلوگیری از خروج نقدینگی از چرخه تولید منجر به حصول اطمینان از وصول مطالبات و تمرکز مازاد ناشی از تمرکز فعالیت‌ها در بانک باشد. بنابراین نظر به اهمیت این موضوع همکاران به بررسی راهکارهای نظارت بر تسهیلات سرمایه در گردش به بهره‌برداری رسیده پرداختند و اهم نتایج و پیشنهادات ارائه شده به شرح زیر است.

- با توجه به اینکه اجرای طرح‌های بانک بیش از یک سال به طول می‌انجامد و در این مدت هزینه‌های سرمایه‌ای طرح افزایش می‌یابد و مجری به‌ناچار بخشی از سرمایه در گردش دریافتی را در قالب هزینه‌های ثابت مصرف کرده و دچار کمبود نقدینگی می‌شود. از این رو ضرورت امر ایجاب می‌کند برای جلوگیری از مصرف تسهیلات سرمایه در گردش جهت امور ثابت و سرانه‌ای، هزینه پیش‌بینی نشده طرح‌ها حداقل ۱۵ درصد

افزایش پیدا کند.

- مکانیزمی در سیستم بانک مرکزی طراحی شود تا در صورت تامین سرمایه در گردش مورد نیاز یک واحد توسط یک بانک امکان اخذ تسهیلات سرمایه در گردش جدید از سایر بانک‌ها مقدور نباشد یا اگر چنین امکانی وجود ندارد حداقل در بانک کشاورزی تسهیلات سرمایه در گردش متناسب با گردش مالی واحد تولیدی باشد

- مورد بعدی به پس از بهره‌برداری رسیدن طرح و تا پایان دوره بازپرداخت تسهیلات برای اینکه ارتباط مجری با بانک برقرار باشد، مربوط است. در این شرایط پیشنهاد می‌شود شیوه کار و گردش مالی واحد موردنظر کارشناسان فنی، مالی و تجهیز منابع بررسی شده و در سیستم، نظارت گزینه‌ای ایجاد شود تا امکان رصد صورت‌های مالی و وضعیت واحد میسر باشد



- واحدی در اداره مطالعات و بررسی‌های اقتصادی طرح‌ها برای مشاوره به مجریان طرح‌ها در ارتباط با فناوری‌های جدید و نیازهای روز بازار برای طرح‌های بهره‌بردار رسیده ایجاد شود.

- برای نظارت بر تسهیلات سرمایه در گردش حداقل تعیین شود به این معنا که یا همه تسهیلات سرمایه در گردش باید نظارت شود یا اینکه یک کف یا حداقل تعیین شود

- نظارت بر تسهیلات سرمایه در گردش براساس نوع فعالیت در بازه زمانی خاصی انجام شود

- در ارتباط سیستم نظارت بر طرح‌ها، مهرگستر و مرآت، برآورد سرمایه در گردش براساس قیمت‌های جاری انجام شود و صددرصد سرمایه در گردش مورد نیاز به صورت تسهیلات پرداخت شود.

- تسهیلات سرمایه در گردش در قالب عقد مشارکت مدنی جاری تعریف و پرداخت در چند مرحله صورت گیرد.

بانک کشاورزی به واسطه هفت دهه تجربه فعالیت در بخش کشاورزی و همچنین بهره‌گیری از دانش نوین، هدایت و راهبری طرح توسعه کشاورزی را عهده‌دار شده و برای هدایت هر چه بهتر طرح، نگاهی کل‌نگر با توجه به همه جزئیات به کار گرفته است. یکی از مهمترین این جزئیات نیز نظارت بر کارکرد بهینه طرح است. چراکه همواره نظارت جزئی لاینفک از راهبری است و به واسطه عملکرد درست، حداکثر کارایی و اثربخشی از منابع و فعالیت‌های اعضا در جهت نیل به اهداف سازمان و جامعه حاصل می‌شود.