



www.agri-bank.ir

ویژه

وصول مطالبات

اداره کل روابط عمومی - تیرماه ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پیام مهر

تشریح داخلی بانک کشاورزی

ویژه همایش وصول مطالبات بانک کشاورزی

صاحب امتیاز:

بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سردبیر: مرتضی مهدویان

مدیر داخلی: مرضیه امیری

ناظر کیفی: الهام خرمی

■ شرط بقا/۲

■ اثرات سوء افزایش مطالبات معوق بر اقتصاد/۳

■ هم اندیشی به منظور هم افزایی/۵

■ پیشگیری به جای درمان/۷

■ خلق یکسال تاریخی در وصول مطالبات/۸

■ نظارت مستمر ضامن وصول موفق/۱۰

■ نقدینگی بویا پیش فرض بانکداری/۱۲

■ برگزاری همایش ها درک یکسان از خط مشی هاست/۱۴

■ انباشته شدن مطالبات بانکی حیات اقتصادی را تهدید

می کند/۱۶

■ کاهش ۱۸/۸ درصدی ریسک اعتباری را در سال ۹۰

تجربه کردیم/۱۸

■ ۹۵ درصد مطالبات استان در سال ۹۰ وصول شد/۲۰

■ وصول مطالبات پیش شرط سوددهی موسسات مالی/۲۱

■ یک گام پیشتر از مشتری/۲۲

سر آغاز

شرط بقا

الینوی بانک آمریکا (Continental Illinois Bank) در دهه هفتاد قرن بیستم از سرمایه‌ای بالغ بر ۵۰۰ میلیون دلار بهره می‌برد و با ارائه شیوه‌های نوین جذب مشتری و گردش بالای مالی، گوی رقابت را از دیگر بانک‌های ایالات متحده ربوده بود؛ همچنین با اقتصاد رو به رشد آمریکا می‌رفت که در عرصه جهانی هم از رقبای پیشی گیرد. الینوی یا به عبارت کامل تر کانتینانتال الینوی بانک همه شرایط ماندگاری و گسترش را داشت الا یک شرط که همان شرط بقاست.

اواخر دهه هفتاد مشتریان بانک به شدت فزونی گرفتند، چراکه این بانک قدرتمند در ارائه منابع مالی به متقاضیان چندان سخت نمی‌گرفت و هر روز بر میزان تقاضا برای دریافت تسهیلات و به تبع آن مطالبات بانک افزوده می‌شد. تا اینکه تعادل گردش مالی بانک در سال ۱۹۸۲ بر هم خورد؛ بخش عمده‌ای از بدهکاران به واسطه شرایط متغیر اقتصادی قادر به بازپرداخت وام‌ها نبودند و بانک هم ضمانت اجرایی و راهکاری برای دریافت مطالبات خود نداشت. الینوی بانک آمریکا به سرنوشت بانک‌های اوراندگرنی انگلستان، هراشتات آلمان و بانکومبر و سیانو ایتالیا دچار شد که همگی به واسطه ناتوانی در وصول مطالبات و انباشت مطالبات معوق، ورشکست شدند.

بحران موسسات پس انداز و اعتباری در سال ۱۹۸۷ در کشورهای اسکانندیناوی، بحران سال ۱۹۹۴ مکزیک، بحران مالی ۱۹۹۵ آرژانتین و بحران بانکی کشورهای خاور دور در سال ۱۹۹۷ که هزینه‌های بسیاری را بر دولت‌ها تحمیل کرد نیز ناشی از ضعف شبکه بانکی در وصول مطالبات بود. به تجربه همین مواقع است که در دوران حاضر، صندوق بین‌المللی پول فصل ویژه‌ای را به مطالبات معوق بانکی اختصاص داده و بر شیوه‌های تاکید دارد که براساس آن مطالبات معوق سیستم بانکی در هر کشور به نحوی در حساب‌های ملی آن کشور منعکس شود.

آری؛ امروزه تدوین راهکاری برای وصول به موقع مطالبات از اهم برنامه‌های بانکداری به شمار می‌رود چراکه چرخه سالم پول و در نهایت کارکرد شاخص‌های اقتصادی را تامین و تضمین می‌کند. بر این اساس بانک‌هایی که در این راه با برنامه حرکت کرده و در فرآیند وصول مطالبات سیر صعودی داشته باشند، نه تنها کارکرد خود را تثبیت می‌کنند که به اقتصاد کشور نیز قوام می‌بخشند.



بقای سیستم مالی بر این فرض استوار است که تمام بازیگران نقش خود را در این صحنه به درستی ایفاء کنند؛ بانکها کار قرض دادن پول را ادامه داده و بدهکاران نیز بهره وامهای خود را پرداخت کنند تا پول از گردش خارج نشود. حال بزرگترین تهدید برای این سیستم این است که یکی از بازیگران در ایفاء نقش خود قصور کند. اینکه بانکداران و کارشناسان اقتصادی بر این باورند که یک ریال مطالبات معوق بانکی هم زیاد است، نشان از اهمیت همین موضوع است که مقوله وصول به موقع مطالبات در کارآمدی چرخه پولی و مالی چه نقش ویژه‌ای دارد. چراکه اندک قصوری از سوی مشتریان بانکی در بازپرداخت بدهی‌ها، بانک را در تامین و تجهیز منابع دچار مشکل کرده و در نتیجه گردش پول در جامعه را با اختلال مواجه می‌کند.



اثرات سوء افزایش مطالبات معوق بر اقتصاد

شاخص سهام در بورس افت می‌کند و در نهایت ریسک کشور و هزینه‌های ملی افزایش پیدا کرده و برنامه‌های توسعه‌ای به تعویق می‌افتد.

اثرات سوء افزایش مطالبات معوق بر سیستم بانکی

اولین تاثیر افزایش مطالبات معوق بر سیستم بانکی، کاهش توان بانکها در ایفاء نقش اساسی خود است. به خاطر اینکه بانکها نقش واسطه و جوه را به عهده دارند و باید منابع مازاد را از مردم جمع‌آوری و به بخش‌های مختلف اقتصادی توزیع کنند؛ اگر دارایی‌های بانکها به موقع وصول نشود این نقش خدشه‌دار می‌شود. تمام بانکها ملزم هستند تطابق لازم را بین سررسید سپرده‌ها و دارایی‌های خود ایجاد کنند و در صورتی که دارایی‌ها به‌موقع در سررسید مورد انتظار وصول نشود این

انباشت مطالبات معوق، علاوه بر وارد کردن خسارت به نظام مالی کشور و ایجاد چالش در سیستم بانکی، سبب پیامدهایی چون ایجاد تورم، خارج شدن سرمایه از چرخه تولید و ایجاد مشکل برای تولید شده است. از سوی دیگر بسیاری از پول‌های سرگردان ناشی از تسهیلات اعطایی تبدیل به ارز و صرف واردات شده که سبب اختلال در نظام اقتصادی کشور می‌شود. نکته‌ای که نباید به سادگی از کنار آن گذشت توجه به این مهم است که استمهال رقم‌های کلان و عمده مطالبات بانکی، تنها سبب می‌شود تا بدهکاران از استمهال سود ببرند و توده‌های مردم و سپرده‌گذاران که صاحبان اصلی این مبالغ هستند زیان کنند. همچنین در راستای افزایش مطالبات معوق، تولید ناخالص ملی کاهش و در مقابل نرخ بیکاری افزایش می‌یابد. در نتیجه

مطالبات سررسید گذشته و معوق که در ادامه به اختصار مطالبات معوق می‌نامیم از مصادیق بارز ریسک اعتباری و جزو دارایی‌های مسئله‌دار بانک‌هاست. این مطالبات در سیر حرکت خود از پرداخت تسهیلات به مشتریان شروع و در مسیر خود از گذرگاه‌های سررسید شده، معوق، مشکوک‌الوصول گذشته و به نقطه نافرجام سوخت شده یا در یک حالت خوشایند برای بانکها به وصول می‌رسد و در این نقطه است که مشتری معتبر شروع کار از چرخه اعتباری خارج می‌شود. در این فرآیند، افزایش مطالبات معوق به کاهش سپرده‌های مردم منجر شده و تخصیص منابع را به خطر می‌اندازد و با افزایش فشار تقاضا برای دریافت تسهیلات و مقاومت بانکها؛ بر حجم مطالبات معوق، «بهم‌نوار» افزوده خواهد شد.

تطابق بر هم خورده و بانک در این حالت با مشکلات کمبود نقدینگی مواجه خواهد شد.

در تشریح بیشتر معضل پیش آمده می‌توان گفت که بانک‌ها برای تامین نقدینگی کافی به منظور پاسخگویی به نیازهای سپرده‌گذاران یا باید نرخ سود یا بهره‌پرداختی خود را افزایش داده یا اینکه مبادرت به استقراض در بازار داخل یا خارج کنند که در هر دو مورد باز هم هزینه‌های بانک‌ها افزایش یافته و آنها با کاهش سودآوری مواجه می‌شوند. این در حالی است که هم‌زمان هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول بانک‌ها نیز بالا می‌رود. در ادامه، کاهش سودآوری بانک‌ها موجب کاهش قیمت سهام بانک‌ها و ارزش بازار آنها به‌خاطر بالا بودن

در تخصیص منابع نظام بانکی آنجا که وجوه به فعالیت‌های واقعی اقتصادی تزریق گردیده منجر به مطالبات معوق نشده است. حتی در مورد مطالبات سررسید شده نیز تعیین تکلیف شده و منافع بانک، آبروی کارگزاران نظام بانکی و سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران طرح‌ها و فعالیت‌ها به خطر نیفتاده است

مطالبات معوق می‌شود. کاهش ارزش سهام بانک‌ها موجب می‌شود که ریسک اعتباری بانک‌ها بالا رود که افزایش ریسک و کاهش رتبه بانک در سطح بین‌المللی را به همراه دارد. زمانی هم که ریسک اعتباری بالا باشد خیلی سخت می‌توان از منابع بین‌المللی استقراض کرد و این امر موجب کاهش نسبت کفایت سرمایه و کاهش دسترسی و استفاده از منابع بین‌المللی می‌شود. به عبارتی دیگر رشد مطالبات معوق، بانک‌های یک کشور را از تامین مالی از طریق سایر بانک‌های دنیا محروم می‌کند.

راهکار چیست؟

به‌راستی در برابر چنین معضل عظیمی در کنار توسعه اقتصادی کشور چه باید کرد؟ آیا دست‌اندرکاران نظام بانکی به

تنهایی می‌توانند این دغدغه بزرگ را برطرف کنند؟ شاید از دیدگاه کسانی که تمام قصور را متوجه کارگزاران بانکی می‌دانند جواب سؤال مثبت باشد؛ اما این کمال بی‌انصافی است که وقتی معضلی صدها عامل درون و برون‌سازمانی دارد آن را به‌طور مطلق متوجه قصور کارگزاران داخلی یک نظام کنیم. از دیدگاه برون‌سازمانی به وضوح آشکار است که بازار غیر متشکل غیررسمی (ربوی) پول در کشور هم زاینده و هم زاینده مطالبات معوق بازار رسمی پول است.

درصد قابل توجهی از مطالبات معوق را می‌توان دولت و سیاست‌های اقتصادی و برخی ارگان‌های دولتی دانست. کسانی که مخالف این ادعا هستند، کافی است به سیر تاریخی موضوع و آهنگ رشد آن نگاهی اجمالی داشته باشند. تعمیم این بینش موجب تقویت این باور خواهد بود که هزینه اقدام‌هایی که برای وصول مطالبات معوق انجام می‌گیرد باید توسط دولت تامین شود و برای تحقق این امر باید

بودجه خاصی تدوین و در اختیار بانک قرار گیرد. زیرا این امر مهم، هم کار فرهنگی نیاز دارد و هم اقدامات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قضایی و ... می‌طلبد که تشریح آن از حوصله این مطلب خارج است. حمایت همه‌جانبه همه دست‌اندرکاران دولتی و حتی نهادهای خصوصی کشور در کمک و یاری نظام بانکی در وصول مطالبات معوق بانک‌ها نه تنها ضروری بوده بلکه وظیفه قانونی، اخلاقی و شرعی همه است. زیرا نظام بانکی کشور سال‌ها تسهیلات تکلیفی را در حد توان خود و با زحمات زیاد اداره کرده و در تمام سیاستگذاری‌های

کشور یار و یاور قانونگذاران و مجریان بوده و هست.

و اما در مورد عوامل درون‌سازمانی قطعاً تجربیات بیش از دو دهه بانکداری بدون ربا این درس مهم را به کارگزاران نظام بانکی داده است که یک یا چند راه محدود، مطالبات معوق را ساماندهی نخواهد کرد. امروزه به‌خوبی روشن شده است که برخورد قانونی و قضایی اعم از بازداشت افراد، تملیک و تاتق غیرمنقول، تملیک کارخانه‌ها، ممنوع الخروج کردن بدهکاران و ابزارهای دیگر قهری علاوه بر اینکه آخرین راهکار وصول مطالبات است خود به دلایل متعدد و مختلف معضل‌آفرین و مشکل‌ساز و حتی مطالبات‌آفرین خواهد بود. بنابراین کارگزاران نظام بانکی بیشترین تمرکز خود را بر پیشگیری از ایجاد مطالبات معوق معطوف کرده‌اند.

یک نظام بانکی کارآمد در بخش تخصیص منابع بر چهار رکن اساسی و مهم قابلیت اعتماد و اطمینان، قابلیت و صلاحیت فنی، ظرفیت مالی و کشف اعتباری و وثیقه یا تامین اعتباری استوار شده است.

این نظام اعتباری را اگر در کنار نظام سپرده‌گیری (تجهیز منابع) بانک‌ها بر (رابطه دائن و مدیون در قرض‌الحسنه و وکیل و موکل در سرمایه‌گذاری‌ها) که بر پایه‌های صحت معامله و مشروعیت جهت آن و نقش محوری امین و وکیل برای بانک‌ها و پایبندی بر عقود و قراردادهای استوار است، قرار دهیم آنگاه به راهکارهای اصول پیشگیری از ایجاد مطالبات معوق پی خواهیم برد. تجربیات نشان می‌دهد که در تخصیص منابع نظام بانکی آنجا که وجوه به فعالیت‌های واقعی اقتصادی تزریق شده منجر به مطالبات معوق نشده است. حتی اگر مطالبات سررسید شده باشند نیز در اینگونه موارد تعیین تکلیف شده و منافع بانک، آبروی کارگزاران نظام بانکی و سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران طرح‌ها و فعالیت‌ها به خطر نیفتاده است.





تجربه‌های موفق، در همایش وصول مطالبات و با حضور روسای ۲۰۰ شعبه بانک کشاورزی به اشتراک گذاشته شد

هم‌اندیشی به منظور هم‌افزایی



ثبت رکورد تاریخی وصول مطالبات در بانک کشاورزی، فارغ از دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان مدیریتی موهون خلاقیت و ابتکار عملی بود که از سوی مدیران میانی بانک و روسای شعب به کار گرفته شد. حال چنانچه این خلاقیت و نوآوری‌ها در حوزه وصول مطالبات که اکنون به تجربه‌ای پخته بدل شده به اشتراک گذاشته شود، نه تنها عملکرد بانک کشاورزی در حوزه وصول مطالبات بهبود خواهد یافت، که موفقی که در گذشته حاصل شده نیز جبران خواهد شد. از این رو سومین روز از همایش سراسری روسای شعب بانک کشاورزی با محوریت وصول مطالبات برگزار شد. در این همایش روسای ۲۰۰ شعبه به همراه مدیران امور و معاونین ادارات مرکزی گرد هم آمدند تا با ارائه آمار و ارقام به تصویر مشترکی از وضعیت و عملکرد کنونی بانک دست یافته و سپس برای بهبود هر چه بیشتر شرایط، راهکارهای کارآمد را به اشتراک گذارند. در این همایش آقایان اسماعیل بصیری، مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات، محمد آریا، رئیس کل اداره حقوقی و مرادی، رئیس اداره کل وصول مطالبات و اجرای بانک کشاورزی در جمع روسای شعب حاضر شده و به واکاوی و تحلیل موضوع پرداختند.

ماهانه ۲/۵ درصد از مطالبات معوق باید وصول شوند

مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی در اشاره به اهمیت مقوله وصول مطالبات، دو سرفصل کلی بانک را مورد تاکید قرار داده و گفت: دو سرفصل کلی تحت عنوان منابع و مصارف وجود دارد که همه امور موسسات مالی بر محور آن می‌چرخد. روسای شعب به عنوان سکان‌داران ویژه بخش اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی باید این دو سرفصل مهم را همواره مدنظر قرار دهند.

اسماعیل بصیری به عملکرد مثبت و رو به رشد استان‌ها در بخش وصول مطالبات صحنه گذاشت و افزود: در حال حاضر حجم مطالبات استان‌ها نسبت به امکاناتی که در اختیار دارند به طور چشمگیری افزایش یافته است. با این حال در سال جاری، تمام تاکید و تمرکز بانک بر جلوگیری از ورود مطالبات جاری به طبقه مطالبات غیرجاری است. چراکه سال گذشته با اینکه ۹۵ درصد از مطالبات جاری بانک به مرحله وصول رسید، اما باز هم به دلیل حجم بالای مطالبات غیرجاری، در برنامه‌ریزی‌ها مشکل داشتیم. بنابراین نه تنها باید مطالبات جاری بانک در بالاترین سطح ممکن به

مرحله وصول برسند و از ورود مطالبات جاری به طبقه مشکوک‌الوصول و معوق جلوگیری کنیم، بلکه باید ماهانه ۲/۵ درصد از مطالبات معوق را با تمهیداتی خاص وصول کنیم. از این رو، باز هم تاکید می‌کنم با اینکه استان‌ها، سال گذشته در کاهش ریسک اعتباری از موفقیت چشمگیری برخوردار شده و کاهش ۲۰ درصدی مانده معوق را تجربه کردند، اما گنجاندن کاهش ماهانه ۲/۵ درصد از مطالبات طبقه مشکوک‌الوصول در اولویت برنامه‌ها نباید فراموش شود. چراکه امروزه حجم مطالبات مشکوک‌الوصول، درآمد و حتی انگیزه‌های متصل به منابع درآمدی بانک را تحت تاثیر قرار داده و این معضل مانند ویروسی است که هر سال کالبد سیستم را مختل خواهد کرد.

این مدیر اعتباری بانک کشاورزی در ادامه به لزوم توجه ویژه روسای شعب و مدیران اعتباری بانک به وثایق محکم و احراز شرایط و اهلیت مشتریان و دریافت کنندگان تسهیلات، خاطر نشان ساخت: توجه به اهلیت و توانایی مشتریان یکی از راهکارهای مثبتی است که باید در تخصیص اعتبار مورد توجه قرار گیرد. با اینکه اجرای بند ۲۸ سبب شد بسیاری از پیمان‌ها اصلاح شود اما پیمان فروش اقساطی امضا نشده، به فراوانی داخل پرونده‌ها به چشم می‌خورد. همچنین در رابطه با اخذ و نگهداری مستندات مربوط به وثایق، روسای شعب باید توجه داشته باشند که هر چقدر اسناد حقوقی پرونده بیشتر باشد قابلیت دفاع از پرونده هم افزایش پیدا می‌کند. از سوی دیگر، تکمیل و تنظیم صحیح قراردادهای و اخذ گواهی درست، استمرار نظارت بر طرح و نظارت بر

تسهیلات و در نهایت تسویه کامل بدهی هم نباید از نگاه تیزبین روسای شعب دور بماند. در خصوص پیگیری مباحث مطالبات نیز قرار است جلسات هفتگی برگزار شود تا با پیگیری هدف اصلی وصول مطالبات به صورت مداوم، روند فعالیت‌ها سرعت بیشتری بگیرد.

بصیری در ادامه به سامانه وصول مطالبات اشاره کرد و گفت: در حال حاضر بهره‌برداری مناسب از سامانه وصول مطالبات و ورود ۴۵۰۰ کاربر و صدور تعداد بسیاری اخطاریه به مشتریان، بیانگر آن است که از این سامانه بهره لازم گرفته شده اما همچنان هدایت آن نیاز به پیشنهادات همکاران و مدیران شعب دارد. **کنترل روزانه و ماهیانه آمار، از فعالیت‌های اصلی مدیران و کارمندان بخش وصول است؛** چراکه منشا گره خوردگی وصول مطالبات به این نکته که در گرفتن اسناد و مدارک قوام لازم را پیدا نکرده‌ایم، برمی‌گردد. پس هر واحدی از بانک به اندازه اختیارات خود در ارتباط با تجمیع و تخصیص مطالبات، باید سهمی داشته باشد.

به گفته مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی؛ بخشودگی‌های دیرکرد در شعب درجه ۴ و ۵ تا ۱۰۰ میلیون ریال، در شعب درجه ۲ و ۳ تا ۲۰۰ میلیون ریال، در شعب ممتاز و درجه یک تا ۵۰۰ میلیون ریال، در شعبه مرکزی تا یک میلیارد ریال، در اداره وصول تا ۲/۵ میلیارد ریال و در کارگروه وصول تا ۵ میلیارد ریال قابل اجرا است. در این شرایط، بانک خود را ملزم کرده ۱۵ درصد از پرونده‌های وثیقه‌ای اجرایی و ۱۵ درصد از پرونده‌های ضمانتی را به سرانجام رسانده و تکلیف پرونده‌های اجرایی کمتر از ۲۰۰ میلیون ریال را نیز تا

نیمه اول سال ۹۱ مشخص کند. وی در پایان خطاب به روسای شعب بانک کشاورزی گفت: امسال در ارتباط با مبحث مطالبات جدولی تهیه و تدوین شده، که در اختیار شما قرار داده می‌شود. به عنوان مثال استان خوزستان ۹۶ شعبه دارد که ۲۰ شعبه آن درگیر وصول مطالبات هستند. از ۲ هزار ۳۱۷ میلیارد مطالبات غیرجاری ۹۶ شعبه هم، رقم ۱۹۴۴ میلیارد آن در همان ۲۰ شعب متمرکز شده است. با توجه به این ارقام ضروری است که معاونت وصول مطالبات استان خوزستان از سایر شعبه‌ها امکاناتی گرفته و به این شعبه‌ها مساعدت ویژه‌ای داشته باشد تا با تقسیم انرژی و نیرو در استان، موانع از سر راه شعبه برداشته شود. امروزه در مسیری که بانک به دلیل بزرگتر شدن قرار گرفته، همواره نیاز داریم با نیرو و امکانات فعلی برای تمام بخش‌ها تمهیدات لازم را ببندیم. بنابراین باید تمام نیروها به کار گمارده شود تا استحاله وصول مطالبات بشکند.

عملکرد مطلوب است؛ اما صدرصدی نیست

«نیرویی که امروزه برای پیگیری وصول صرف می‌شود، تا حدی مطلوب است اما کافی و صدرصدی نیست.» محمد آریا، رئیس اداره کل حقوقی بانک کشاورزی در همایشی که با محوریت وصول مطالبات و با حضور روسای ۲۰۰ شعبه بانک کشاورزی برگزار شده بود، با اعلام این مطلب گفت: در حال حاضر تمام ادارات از کارگزینی و حقوقی گرفته تا تجهیز منابع خدمات ارائه می‌دهند تا منابع بانک در موعدهای سررسید به بانک بازگردد. بنابراین وصول مطالبات یکی



از اولویت‌هایی است که روسای شعب باید به‌منظور پیشگیری از ایجاد مطالبات معوق و همچنین بهبود وضعیت موجود معوقات، آن را در دستور کار قرار داده و به حل گره‌های کور این بخش بپردازند.

رئیس اداره کل حقوقی بانک با اشاره به اینکه بانک کشاورزی برخلاف سایر بانک‌ها با افرادی سروکار دارد که وابسته به زمین هستند، عمده مشکلات بانک کشاورزی در این زمینه را انتخاب نادرست مشتریان عنوان کرد. وی گفت: از ۲۵ هزار میلیارد ریال مانده غیر جاری بانک، ۶ هزار میلیارد ریال یا به عبارتی ۲۴ درصد را پرونده‌هایی تشکیل می‌دهند که در دادگستری در حال پیگیری است. هم‌اکنون نیز به دلیل عدم رعایت تشریفات عقود اسلامی، این منابع بانک در خطر سوخت و از بین رفتن قرار گرفته است. در واقع آنچه تحت عنوان عقود مطرح می‌شود تحقق آن مشروط به مطالبه وام، تسهیلات و البته سود آن است. همچنین به تازگی بحث خرید دین مطرح شده که در خرید دین شناسایی صادرکننده سفته و در دسترس بودن آن دشوار است. روسای شعب باید این موارد را در کانون توجه خود قرار دهند.

آریا با تاکید بر اینکه **ورود بانک به فعالیت‌های تجاری و سودآوری، عملکرد قوی شعب را طلب می‌کند**، تصریح کرد: ورود بانک به بخش تجاری باید همراه با نیت سودآوری و تقویت شعبه صورت گیرد تا در بخش کشاورزی بتوان یک‌سری از خسارات را تحمل کرد. با این حال تجربه نشان داده حتی زمانی که تصمیم داشته‌ایم به بخش تجاری وارد شویم، بانک به دلیل ضعف عملکرد برخی شعب به جای سودآوری، متضرر هم شده است. تمام این اتفاقات هم از انتخاب نادرست مشتری نشأت می‌گیرد. حال اگر در روش و شیوه‌ای که در پیش گرفته‌ایم تغییری به وجود نیاید، این معضل در سال‌های بعد هم تکرار شده و بانک را در بلندمدت دچار زیان خواهد کرد. به‌عنوان مثال، یکی از مواردی که اخیرا باب شده و به شدت می‌تواند به نفع و ضرر بانک عمل کند موضوع ورشکستگی است. بسیاری از مشتریان از ضعف عملکرد شعبه استفاده کرده و پس از اخذ تسهیلات، اعلام ورشکستگی می‌کنند. برخی از این مشتریان پیش از گرفتن وام چک برگشتی داشتند و شعبه هم به این موضوع دقت نکرده، در نتیجه یک اهمال کاری، سبب از دست رفتن سود و اصل پول بانک می‌شود. بنابراین از همکاران تقاضا داریم صورت مالی حسابرسی شده، استعلام چک برگشتی و استعلام ماده ۱۸۶ را برای پیشگیری اتفاقات احتمالی، حتما مورد توجه

قرار دهند. مضاف بر آن که با مراجعه به محل و شناسایی مشتری‌ها، در وصول پرونده‌ها می‌توان موفق‌تر عمل کرد.

وی در ادامه خطاب به روسای شعب، یادآور شد: برخی همکاران برای وصول مطالبات معتقد به اجرای دادخواست حقوقی هستند. در این باره باید گفت

دادخواست حقوقی چه امتیازی به بانک می‌دهد که اجرائیه نمی‌دهد؟ آیا شما از تمام امتیازات حقوقی استفاده کرده‌اید؟ ماده ۲ اهرمی است که وکلای بخش خصوصی تبلیغ می‌کنند. این درحالی است که بارها مسئولان دادگستری اعلام کرده‌اند که ماده ۲ مناسب وصول مطالبات بانک نیست. البته اگر مشتری در شعبه شناخته شده باشد و شما یقین داشته باشید که با وجود فعالیت و تحصیل درآمد، پول بانک را پرداخت نمی‌کند، تنها در آن صورت اقدام قضایی توجیه دارد. این در حالی است که بانک موظف بوده مشتری را بشناسد تا براساس شناختی که حاصل کرده در خصوص اقدام‌های قضایی و ثبتی تصمیم‌گیری کند. چنانکه تنها در شرایطی بانک می‌تواند از اهرم ممنوع الخروج کردن و بستن حساب‌ها استفاده کند که فعالیت

مشتری و عدم ورشکستگی وی تایید شود و مشتری همچنان مصر به عدم بازپرداخت باشد. در مجموع اینکه آیین‌های ثبت، اهرم‌های کنترلی بسیاری دارند که شعب به ندرت از آن استفاده می‌کنند.

رئیس اداره کل حقوقی بانک کشاورزی در رابطه با افرادی هم که قدرت باز پرداخت تسهیلات بانک را ندارند، گفت: در این موارد، با هماهنگی اداره وصول و مدیریت باید از روش پیروی کرد. در وهله اول، اگر وضعیت مشتری قابل احیا بود، نباید اجرائیه صادر کرد و با ارائه تسهیلات کمکی، پرونده را در مسیری قرار داد که با اقساط طولانی‌تری

و تغییر روش و تولید و... به نتیجه مورد نظر دست پیدا کرد. اما اگر بانک به این نتیجه برسد که این واحد مرده است قطعا نباید تسهیلاتی تزریق شود و بانک با تملک زمین یا سوله خالی، ملزم به جبران بخشی از خسارات است. در حال حاضر اگر شعبه‌ها شناسایی مشتری را مبنا قرار ندهند و طبق

اسماعیل بصیری:
در حال حاضر حجم مطالبات استان‌ها نسبت به امکاناتی که در اختیار دارند به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. با این حال در سال جاری، تمام تاکید و تمرکز بانک بر جلوگیری از ورود مطالبات جاری به طبقه مطالبات غیر جاری است

بخشنامه‌ها رفتار نکنند به جایی خواهیم رسید که از ما با نام بانک ورشکسته یاد می‌کنند. برای رفع این خطر نیاز به تلاش مضاعف شعب و همکاران داریم تا جلوی این سیستم زیان‌دهی به سرعت گرفته شود.

بر مدار آمارها
دیگر سخنران این برنامه، مرادی، رئیس اداره کل وصول مطالبات و اجرای بانک کشاورزی بود که در جمع روسای شعب حاضر شد و در ۳ بخش؛ عملکرد بانک در حوزه وصول مطالبات، مقایسه عملکرد بانک با سایر سیستم‌های بانکی و مقایسه استان‌ها با یکدیگر به ارائه آمار و تحلیل پرداخت، وی گفت: با اینکه عملکرد سال ۹۰ در رابطه با وصول مطالبات در مقایسه با ۱۵ سال گذشته رشد چشمگیری داشت، اما به‌طور طبیعی هر سازمانی در پایان یک دوره به ارزیابی فعالیت

محمد آریا:
ورود بانک به بخش تجاری باید همراه با نیت سودآوری و تقویت شعبه صورت گیرد تا در بخش کشاورزی بتوان یکسری از خسارات را تحمل کرد. با این حال حتی زمانی که تصمیم داشته‌ایم به بخش تجاری وارد شویم، به دلیل ضعف عملکرد برخی شعب به جای سودآوری، متضرر هم شده‌ایم

عملکرد می‌پردازد تا با استفاده از خرد جمعی و دانش همکاران، موانع را مرتفع ساخته و ساختارهای ناکارآمد گذشته را اصلاح کند. مرادی در ادامه به ارائه آمارهای عملکردی پرداخت و گفت: امسال آمار مقایسه عملکرد بانک با سایر بانک‌ها نشان از آن دارد که با ریسک ۱۷/۱ درصد عملکرد قابل توجهی در این بخش نداشتیم. سهم بانک از مطالبات غیر جاری سیستم بانکی ۸۲ درصد و مانده‌ها ۸/۵ درصد بوده است. در حالی که سهم سپرده‌ها ۶/۷ درصد را در سیستم بانکی به خود اختصاص داده است. اما عملکرد بانک در ارتباط با سایر قسمت‌ها به این صورت

است که در سال قبل، **قدر مطلق وصولی ۱۲۳ هزار میلیارد ریال وصولی بوده که در واقع رکورد بی‌سابقه‌ای است.** درصد وصولی ۸۲/۷ درصد و مانده مطالبات ریالی نیز ۲۵ هزار و ۸۰۰ میلیارد است. ۱۱ هزار میلیارد از مطالبات بانک هم درگیر ۵۷۰۰ پرونده اجرائی است. هر چند که در مقایسه با سنوات قبل این رشد قابل قبول است اما در مقایسه با سیستم بانکی فعلی و انتظاراتی که از آن می‌رود، پذیرفتنی نیست.

وی افزود: در پالایش‌ها مشخص شد بخش اعظمی از وصولی بانک اختصاص به ۲۰۰ شعبه بانک دارد. سهم حداکثری از مطالبات موعده گذشته هم به‌ویژه مشکوک‌الوصول مربوط به این ۲۰۰ شعبه می‌شود. البته حجم عملیات این ۲۰۰ شعبه نسبت به سایر شعب بانک بالاتر بوده و طبیعی است که مانده حساب بالاتری هم دارند اما لزوما مانده مطالبات بالا به معنای عملکرد ضعیف نیست. کمابینه برخی از نمودارها شعبی را با ریسک اعتباری زیر ۱۰ درصد و وصولی بالای ۹۵ درصد نشان می‌دهد. منتهی شاخص مشترک، در این شعب بالاترین حجم مطالبات موعده گذشته بانک را نشان می‌دهد.

رئیس اداره کل وصول مطالبات و اجرا در ادامه ارائه آمارها، اضافه کرد: در طبقه بندی مطالبات، ۷۲۰ هزار مورد مشکوک‌الوصول و ۷ هزار میلیارد ریال مطالبات زیر ۵ میلیون تومان مشکوک‌الوصول داریم. ۷۵ درصد مطالبات مشکوک‌الوصول کاملا ضمانتی است. چنانکه از ۱۶ هزار میلیارد ریال مطالبات مشکوک‌الوصول بانک ۱۳ هزار میلیارد آن مشکوک‌الوصول ضمانتی است که با ادامه چنین روندی، هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول بانک در پایان سال ۹۱، سرسام‌آور شده و تلاش تمامی همکاران بانک را تحت شعاع قرار می‌دهد. همچنین به‌طور کلی از یک میلیون و ۶۲۰ هزار بدهی موعده گذشته، تنها ۱۰ هزار و ۸۵۰ میلیارد ریال باقی مانده است که اینها با بخشنامه

۱۷۵۵۵ و بند ۲۸ قانون بودجه هم احیا نشده است. بنابراین ابزاری که در سال جاری می‌توان از آن استفاده کرد بند ۲۹ قانون بودجه و خط‌مشی وصولی سال ۹۱ است. بند ۲۹ بعد از ابلاغ، دستورالعمل آن تهیه و ارائه خواهد شد تا روسای شعب بتوانند این حجم از مطالبات را پیگیری کنند.

مرادی، رئیس اداره کل وصول مطالبات و اجرای بانک کشاورزی معتقد است؛ وصول نقدی مطالبات به‌طور صددرصد ممکن است هر چند که امکان دارد در بازه زمانی کوتاه میسر نشود اما باتوجه به سهمیه‌های داده شده قطعا به نتیجه مطلوب می‌رسد.



استراتژی ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) نیوزیلند در پرداخت وام و وصول مطالبات از مشتریان بدهکار

پیشگیری به جای درمان

در ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) نیوزیلند سبب شده تا مشتری در قبال وامی که دریافت می‌کند تعهد داده و آن را کاملاً جدی تلقی کند تا بتواند از تسهیلات آتی بانک که براساس ایجاد اعتماد متقابل به مشتری ارائه داده می‌شود بهرمنند شود.

نکته دیگری که مدیران ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) به آن توجه زیادی دارند این است که مشتریان و متقاضیان دریافت تسهیلات در این پروسه دریافت وام چندان دچار سختی نشوند و برای این کار، تمامی مراحل تقاضا و تکمیل مدارک را به صورت مجازی و از طریق اینترنت انجام می‌دهند. **با وجود اینترنت و سیستم بانکی مجازی مشتریان به راحتی می‌توانند بدون مراجعه به بانک و از طریق سایت به اطلاعات و خدمات بانکی دسترسی داشته باشند و پیش از مراجعه به بانک به صورت کامل با سیاست‌ها و نحوه عملکرد بانک آشنا شوند.** همچنین از طریق سایت می‌توانند فرم درخواست وام را تکمیل کرده و به همراه مدارک مورد نیاز به بانک ارسال کنند.

لیکن ممکن است تمام این پیشگیری‌ها به درستی لحاظ شود و باز هم مشتری در بازپرداخت مطالبات با مشکل مواجه شود، ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) برای این مرحله نیز تدابیری اندیشیده و در موارد مورد نیاز اتخاذ می‌کند؛ چراکه مهمترین مرحله برای بانک، انجام اقدام‌های لازم برای تضمین وصول مطالبات از مشتریان بدهکار است. ای‌اس‌بی بانک در مواردی که مشتری قادر به بازپرداخت اقساط وام خود نباشد، وارد عمل شده و به مشتری با ارائه خدماتی که از قبل پیش‌بینی شده است کمک می‌کند. بیمه وام از جمله راهکارهایی است که بانک در مواردی چون فوت، تصادف، بیماری یا هر دلیل غیرمترقبه‌ای دیگری که به واسطه حادث شدن آن، مشتری قادر به پرداخت اقساط وامش نباشد از آن استفاده می‌کند. بیمه وام به مشتری کمک می‌کند تا به صورت بلندمدت یا کوتاه‌مدت تا زمانی که توانایی مالی اش را دوباره به دست آورد، اقساط وامش را بپردازد. از طریق بیمه، بازپرداخت وام برای سیستم بانکی تضمین می‌شود. برخورداری از این بیمه هیچ محدودیت سنی یا شغلی هم ندارد.

ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) نیوزیلند با بهره‌ی پایین در جلب مشتری بسیار موفق عمل کرده و اقدام به ارائه وام‌های کوتاه مدت و بلندمدت متعدد و متنوعی نیز کرده است. مدیران این بانک بر این نکته تاکید دارند که هرچه مدت بازپرداخت وام طولانی‌تر باشد وصول مطالبات برای بانک آسان‌تر خواهد بود، اما این مقوله را نیز باید در نظر داشت که هرچه مشتری وام خود را سریع‌تر به بانک پرداخت کند از میزان بهره‌ای که باید بپردازد کاسته می‌شود. در نتیجه انتفاع بانک و مشتری را به طور هم‌زمان لحاظ می‌کنند.

سیاستگذاران و برنامه‌ریزان ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) نیوزیلند، پیشگیری را بر درمان ترجیح می‌دهند. بنابراین با مشخص کردن سیاست‌های واضح و روشن و همچنین شناخت مشتریان پیش از پرداخت وام به آنها، در این امر اهتمام می‌ورزند. در این راستا، **شفاف‌سازی در تمام مراحل ارائه وام و تسهیلات و جلب و جذب مشتریان در دستور کار بانک قرار دارد.** مشتریان هم باید شرایط دریافت وام را به دقت مطالعه و از مشاوره و راهنمایی کارشناسان بانک در مورد نحوه پرداخت وام و نوع وام مناسب با شرایط خود استفاده کنند. در نظر گرفتن نوع وام، میزان بازپرداخت و نرخ بهره مربوط به آن وام اهمیت زیادی دارد چرا که از هرگونه سوء تفاهم یا مشکلات احتمالی تا حد امکان جلوگیری می‌کند. همچنین یکی دیگر از مراحل درخواست وام مشخص کردن میزان توانایی مشتری در پرداخت اقساط وام دریافتی است. پیش از تایید ارائه وام به مشتری، کارشناسان بانک میزان درآمد و هزینه‌های مشتری را بررسی می‌کنند و تصمیم می‌گیرند که آیا مشتری قادر به پرداخت اقساطش هست یا خیر. در نتیجه بانک می‌تواند بر اساس تصمیم و نظر کارشناسان مطمئن شود که مشتری واجد شرایط دریافت وام بانکی است. سیاست‌های برخورد با مشتری

انتخاب اول افراد حقیقی که نیاز به یک منبع مالی دارند یا فعالان اقتصادی که برای توسعه کسب و کار خود به دنبال نقدینگی هستند، استفاده از منابع مالی و اعتباری بانک‌هاست. بنابر این نیاز جامعه مشتریان است که یکی از مهمترین خدماتی که بانک‌ها ارائه می‌کنند وام‌ها و منابع مالی است. اما این کارکرد سیستم بانکی سراسر ریسک است، چراکه همواره این امکان وجود دارد مشتریان بدهکار و دریافت‌کنندگان وام و تسهیلات در بازپرداخت دچار مشکل شده و در نتیجه چرخه مالی بانک را با اختلال مواجه کنند. البته نباید این نکته را نیز از نظر دور داشت که اگر بانکی در پروسه پرداخت وام تعلق‌های بی‌جا به خرج دهد، به تدریج مشتریان خود را از دست خواهد داد.

در شرایط حاضر، بانک‌ها برای جلب و جذب مشتریان بیشتر در رقابتی با یکدیگر قرار می‌گیرند که هر کدام تسهیلات ویژه‌تری ارائه کنند. از این رو دست به اقدام‌هایی می‌زنند که خطرپذیری سرمایه‌شان تا حد زیادی بالا می‌رود. به عنوان نمونه برخی بانک‌ها بهره تسهیلاتشان را پایین می‌آورند یا برخی دیگر ضمانت‌های کمتری هنگام پرداخت اعتبارات دریافت می‌کنند. اما در این میان بانک‌هایی موفق‌ترند که به موازات این سهل‌گرفتن‌ها، تهمداتی جدی و کارآمد نیز برای وصول مطالبات و دریافت دوباره منابع مالی پرداخت شده اتخاذ کنند. ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) نیوزیلند از جمله بانک‌های موفق در زمینه وصول مطالبات به‌شمار می‌رود. گزارش حاضر به اختصار شیوه عملکرد این بانک را شرح می‌دهد.

ای‌اس‌بی بانک (ASB BANK) نیوزیلند با بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار سرمایه و نرخ بهره ۲/۷۵ درصد در زمره امن‌ترین بانک‌های جهان برای سرمایه‌گذاری قرار دارد. این بانک بخشی از مجموعه ASB بوده که دارای ۷ موسسه مالی و بانکی دیگر نیز است.



وصول مطالبات دارد. تامین و تخصیص منابع بیانگر تاثیر جدی وصول مطالبات بر عملکرد بانک است، به طوری که کاهش حجم مطالبات غیر جاری در ارتقای جایگاه بانک کاملاً محسوس و ملموس است.

■ **همواره در برنامه‌ها و همایش‌ها، از فرهنگ‌سازی به عنوان یک رکن مهم و کلیدی در کاهش وصول مطالبات شبکه بانکی یاد می‌کنند. آیا بانک کشاورزی توانسته بستری برای چنین فرهنگ‌سازی به وجود آورد؟**

هنگامی که صحبت از فرهنگ‌سازی به میان می‌آید به چرخه و سیکلی برمی‌خوریم که نقطه آغاز آن ورود داده‌ها و دانش و اطلاعات جدید است. به عبارتی دیگر، تزریق خواسته‌ها و اهداف در بدنه سازمان تنها با ارائه دانش و اطلاعات میسر می‌شود. فرض کنید قرار بر این شده که در سال ۱۳۹۱ رویکرد وصول مطالبات در بانک کشاورزی، رویکرد تعامل با مشتریان باشد و بخواهیم این رویکرد را تبدیل به یک فرهنگ نماییم، در مرحله اول باید به بررسی و کالبدشکافی ابعاد دانشی تعامل با مشتری بپردازیم. مرحله دوم ورود خواسته‌هایمان با ادبیات سازمانی به بدنه بانک است. در این مرحله باید به مکاتبات، نوع ادبیات، خروجی همایش‌ها و جلسات توجه کنیم. در نتیجه اگر ارتباط انسانی و فرآیند ارتباط با مشتری را بیشتر مورد توجه قرار دهیم و با ورود آن به ادبیات سازمانی و تغییر در رفتار افراد، به تکرار این تغییرات ادامه دهیم، قطعاً این روال تبدیل به عادت و این عادت‌ها تبدیل به فرهنگ می‌شود.

■ **در سال‌های اخیر وصول مطالبات به عنوان رکن اصلی فعالیت بانک مورد توجه مدیران عالی بانک بوده و بخشی از دغدغه، تلاش و توجه همکاران را به خود اختصاص داده و تبدیل به فرهنگ سازمانی شده است. همانطور که اشاره کردید بهره بردن از روش‌هایی بر پایه تعامل، در واقع شیوه‌ای است که باید به جای استفاده از ابزارهای قهرآمیز در مقوله وصول مطالبات مورد توجه قرار گیرد. آیا چنین طرح‌ها و برنامه‌هایی از داخل بانک نشأت می‌گیرد یا اینکه از نمونه‌های خارجی بانک کشاورزی الگوبرداری شده است؟**

سیاست‌های وصولی بانک کشاورزی همانند سیاست‌هایی که در سایر حوزه‌های فعالیت بانک اتخاذ می‌شود، متأثر از سیاست‌های کلان است. وقتی سال جاری به نام سال تولید ملی و حمایت از کار و سرمایه ایرانی نامگذاری می‌شود، یعنی برای تولید ملی و سرمایه‌گذاری نیاز به منابع بیشتر داریم. بر همین اساس هیئت مدیره محترم بانک برای تمام بخش‌های بانک استراتژی‌های تکمیلی تعریف کرد. برای بخش وصول مطالبات هم مقرر شد که این حوزه باید شتاب و تحرک بیشتری داشته باشد. همچنین در جلسات ابتدای سال، اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل محترم بانک تاکید داشتند که



خلق یکسال تاریخی در وصول مطالبات

با وجود فضای بی‌ثبات کسب‌وکار در سال ۹۰ و نوسانات بازار، مطالبات غیر جاری بانک کشاورزی کاهش چشمگیری داشت. چنانکه امین مرادی، رئیس وقت اداره وصول مطالبات و اجرای بانک کشاورزی، وصول مطالبات بانک را در سال ۹۰ در مقایسه با ۱۵ گذشته بی‌سابقه خواند و از وصول ۸۲/۷ درصدی مطالبات بانک در سال ۹۱ خبر داد. مشروح گفت‌وگوی خبرنگار ما با او را بخوانید.

■ **جایگاه و کارکرد مقوله وصول مطالبات در شبکه بانکی چیست؟**
وصول مطالبات از مهمترین کارکردهای موسسات مالی و به طور اخص بانک محسوب می‌شود اگر کارکرد هر بانک را حول سه محور تجهیز و تامین منابع، تخصیص منابع یا همان مصارف و ارائه خدمات بانکی تعریف کنیم وصول مطالبات از عمده‌ترین کارکردهای آن به‌شمار می‌رود. ۸۵ تا ۹۰ درصد مصارف بانک بر وصول مطالبات تکیه دارد. همچنین سودآوری بانک ارتباط مستقیم با کیفیت



سازد. همچنین از طریق این سامانه امکان بازپرداخت بدهی به صورت اقساط توسط شبکه شتاب انجام می‌گیرد. به علاوه با برنامه‌هایی که برای استان‌ها در ابتدای سال لحاظ شده، تمهیداتی در نظر گرفته‌ایم تا مطالبات مشکوک‌الوصول و معوقه کاهش پیدا کند. هر چند که این اتفاق نیازمند یک برنامه پایشی و انگیزشی است تا این شاخص را برای بانک که در بخش وصول دارای عملکرد مثبت بوده تا پایان سال ۹۱ بهبود بخشیم.

■ اگر ممکن است در رابطه با هدف گذاری سال ۹۱ هم توضیح دهید؟

بر اساس شاخص‌ها و آمارهای موجود عملکرد سال ۸۹ و ۹۰ مثبت بوده است. بنابراین این روند را ادامه خواهیم داد و با حفظ وضع موجود به ارتقای قابلیت‌ها و مهارت‌های همکاران توجه خواهد شد. اما برنامه‌هایی هم داریم که به طور ویژه بر آن تمرکز خواهیم کرد. اولین کاری که در سال ۹۱ در دستور کار قرار دادیم این است که خط‌مشی وصولی متناسب با نیاز بخش کشاورزی و ضرورت‌های بانک در حوزه وصول مطالبات تنظیم شود. همچنین بعد از برگزاری همایش سالانه وصول مطالبات، تعهدات هر استان را به صورت ریز و در شاخص‌های مجزا مشخص خواهیم کرد. در واقع این اقدام به عنوان اولین گام پایش جدی استان‌ها و به‌ویژه ۲۰۰ شعبه‌ای که دارای بالاترین حجم مطالبات در بانک هستند، به‌شمار می‌رود. لازم است یادآوری شود پایش به معنای بازرسی و حسابرسی نیست. پایش به معنای رصد معضلات و مشکلات شعب و واحدها است.

■ در پایان، چنانچه نکته ناگفته‌ای باقی مانده و ذکر آن ضرورت دارد را بفرمائید؟

یکی از فرمایشات دکتر طالبی که در ابتدای سال به آن اشاره کردند این بود که امروز بانک در وصول مطالبات به بلوغ رسیده است. اما از این بلوغ باید برای جهش‌های بهتر استفاده کرد و این دوره به معنای آن نباشد که توقف کنیم. نکته بعدی هم اینکه عمده تسهیلات بانک در قالب اعتبارات خرد پرداخت می‌شود و ما به‌طور طبیعی در حوزه وصول مطالبات با اعتبارات خرد درگیر هستیم. بنابراین بانک در نظر دارد که اعتبارات خرد را به‌گونه‌ای ساماندهی کند که وقت همکاران در شعب کمتر صرف این کار شود و فرصت بیشتری داشته باشند تا مقوله وصول مطالبات را با جدیت بیشتری پیگیری کنند. و سخن پایانی اینکه، اتفاقات مثبتی که در حوزه وصول مطالبات پدید آمد متعلق به یک بخش، اداره و یک استان نبود بلکه حاصل تلاش ۱۷ هزار نیروی انسانی بانک کشاورزی بود. امیدواریم در سال ۹۱ با همین پشتوانه‌ها همچنان رو به جلو حرکت کنیم.



اولویت ما در سال جدید تحقق اهداف کمی است به‌گونه‌ای که دستیابی به عدد وصولی ۸۵ درصد را در دستور کار قرار داده‌ایم که تا پایان سال ۹۱ محقق شود. به همین منظور کاهش مطالبات غیر جاری و کنترل ریسک اعتباری بانک به عنوان شاخص‌های تعیین‌کننده در اولویت است

که در کنار یکدیگر زمینه را برای ارتقای بانک فراهم کردند.

■ مطالبات معوق بانک کشاورزی به چه میزان است، چه ترکیبی دارد و و اداره شما چه برنامه‌ای برای وصول آنها در نظر دارید؟

مطالبات غیر جاری بانک در حال حاضر در حد متوسط سیستم بانکی است و قصد داریم در سال جاری نزدیک به ۳۰ درصد آن را کاهش دهیم. بر اساس برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته، مطالبات ارزی در حدود ۵۰ درصد و مطالبات ریالی را نزدیک به ۲۰ درصد کاهش خواهد یافت. در سال ۹۱ برنامه ویژه‌ای داریم تا مطالبات غیر جاری مشکوک‌الوصول را کاهش دهیم چراکه این مطالبات تاثیر مستقیم در هزینه‌های بانک دارد. در این راستا استقرار سامانه پیگیری وصول مطالبات در بانک کشاورزی از اهم فعالیت‌ها به‌شمار می‌رود. این سامانه به‌عنوان تسهیل‌کننده روابط بانک با مشتریان بدهکار، از این قابلیت برخوردار است تا با ارسال اخطار، پیامک و روش‌های مختلف اطلاع‌رسانی مشتریان را از وضعیت بدهی خود آگاه

ادارات ستادی موظف هستند با انتقال سیاست‌ها و نگرش‌های کلان به بدنه بانک، به اولویت‌بندی اهداف بپردازند. بنابراین اولویت ما در سال جدید تحقق اهداف وصولی است که به صورت کمی به‌عنوان تعهد برای آنها مشخص شده است، به‌گونه‌ای که دستیابی به درصد وصولی ۸۵ درصد را در دستور کار قرار داده‌ایم که تا پایان سال ۹۱ محقق شود. در این راستا کاهش مطالبات غیر جاری و کنترل ریسک اعتباری بانک به‌عنوان شاخص‌های تعیین‌کننده در اولویت است.

■ وصول مطالبات در سال ۹۰ چند درصد بوده است و در مقایسه با سال ۸۹ چه میزان کاهش یا افزایش داشته است؟

در پایان سال ۸۸، درصد وصولی بانک ۶۹ درصد بود که این درصد در پایان سال ۸۹ به ۷۷/۶ درصد و در پایان سال ۹۰ به ۸۲/۷ درصد رسید. معمولاً در شبکه بانکی برای یک درصد رشد وصولی برنامه‌ریزی‌های خاص انجام می‌گیرد، این در حالی است که بانک کشاورزی در سال ۹۰ رشد ۵/۲ درصد وصولی را شاهد بود. البته قصد داریم با اقدام‌هایی که همکاران ما در سال جاری انجام خواهند داد به ۸۵ درصد وصولی برسیم. با توجه به فضای بی‌ثبات کسب‌وکار و نوسانات بازار که گریبان بسیاری از بنگاه‌ها را گرفته بود، شاید انتظار می‌رفت که مطالبات غیر جاری در سیستم بانکی افزایش پیدا کند. اما در بانک کشاورزی، علاوه بر اینکه رشد مطالبات غیر جاری را متوقف کردیم در واقع ۴/۳ درصد مطالبات غیر جاری بانک را کاهش دادیم. ریسک اعتباری بانک نیز کاهش قابل توجهی داشته و قصد داریم در سال ۹۱ ریسک اعتباری بانک را به زیر ۱۰ درصد کاهش دهیم.

در مجموع می‌توان گفت، عملکرد وصولی بانک در سال ۹۰ نسبت به سال ۸۹ بسیار درخشان بوده است.

■ برنامه وصول مطالبات در بانک از چه عقبه فکری پیروی کرده است که سبب این رشد چشمگیر در سال ۹۰ شده است؟

از یک سو تلاش همکاران با بهره‌گیری از تجربه تاریخی ۷۸ ساله و از طرف دیگر چرخش استراتژیک و متناسب با تغییرات محیطی در سال‌های اخیر، باعث موفقیت بانک در حوزه وصول مطالبات شد. البته منشأ این چرخش استراتژیک دیدگاهی است که مدیرعامل بانک نسبت به وصول مطالبات تبیین و در بدنه سازمان ترویج کرد. به تناسب این نگرش، مولفه‌های اجرایی و عملیاتی داخل بانک هم عاملی بود که به این موفقیت دامن زد. چنانکه مجموع عوامل و نیروی انسانی ۱۷ هزار نفری که ظرفیت بالای فکری بانک را تشکیل می‌دهند عواملی هستند

در گفت‌وگو با رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری مطرح شد؛

نظارت مستمر ضامن وصول موفق



در بانکداری متعارف که قدمت چند صدساله دارد، بیشترین تسهیلات بانک‌ها به صورت وام داده می‌شود. بانک‌ها در این نظام، با دریافت پس‌اندازها و سپرده‌ها از اشخاص و موسسات؛ به آنان بدهکار می‌شوند و پس از مدتی با توجه به طول مدت و مبلغ پس‌انداز یا سپرده، اصل و بهره آن را مطابق نرخ از پیش تعیین شده به آنان می‌دهند. دریافت این نوع سپرده‌ها و محاسبه آن و همچنین اعطای تسهیلات و اعتبارات بانکی، در این نوع بانکداری به راحتی انجام می‌گیرد. اما در این سیستم بانکداری، سودآوری بانک، هنگامی تضمین خواهد شد که مشتری و متقاضی تسهیلات در سررسید زمان مقرر، وام و مطالبات اعتباری دریافتی را به بانک بازگرداند. اما با وجود شفافیت عمل سیستم بانکداری در دوران معاصر و استقرار نظام بانکداری اسلامی باز هم شاهد افزایش و رشد مانده مطالبات معوق هستیم. در فضای موجود، از پیش شرط‌های توقف رشد مطالبات معوق در سیستم بانکی یا حتی رشد منفی آن، اختصاص منابع بانکی به طرح‌های سودآور است. این مهم نیز تنها با نظارت بر روند اعطا و هزینه‌کرد تسهیلات میسر خواهد شد. خسرو شاهرودی، رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری بانک کشاورزی به تشریح عملکرد بانک در بخش نظارت بر طرح‌ها و راهکارهای ارتقای این پروسه پرداخته است.



فراهم می‌کند تا طرح‌های ارزش‌آفرین به بهره‌برداری برسند که از بازپرداختی منظم و سالم هم برخوردار باشند.

■ راهکارها و راهبردهای نظارت بر طرح‌ها در بانک کشاورزی به چه صورت است و شما از چه اهرم‌هایی برای شناختن بهتر موضوعاتی چون اهلیت مشتری استفاده می‌کنید؟

برای شناخت اهلیت مشتری از دو پارامتر استفاده می‌کنیم. نخست اینکه آیا مشتری از تخصص لازم در رشته مورد نظر برخوردار است و مورد دوم اینکه در آن حوزه خاص سوابقی مبنی بر داشتن بدهی‌های سررسید گذشته و معوق دارد یا خیر؟ این موارد در زمینه اهلیت مشتری و شناخت وی به کار گرفته می‌شوند.

طرح‌ها هم سرفصل‌های خاص خود را دارند که در بررسی‌ها مورد توجه

می‌دهد. اما چنانچه در امر بازپرداخت تسهیلات مشکلاتی بروز کند، معیوب شدن چرخه گردش وجوه را به همراه خواهد داشت. در نتیجه برنامه‌ریزی‌های

مدون برای وصول به موقع مطالبات، چرخه مثبت و سالم وجوه را در شبکه بانکی تضمین می‌کند.

■ نظارت بر طرح‌ها تا چه اندازه می‌تواند بر کاهش مطالبات موثر واقع شود؟

پرداخت تسهیلات بانکی سبب ایجاد زیرساخت و زیربنای اصولی در جامعه می‌شود اما مشروط به اینکه بانک از بهداشت اعتباری خوبی بهره‌مند باشد. این بهداشت اعتباری شامل بررسی یک طرح به صورت اصولی، اهلیت مشتری و نظارت در پرداخت تسهیلات به صورت فاز به فاز است. در واقع این زنجیره، امکانی را

■ چرخه گردش وجوه در شبکه بانکی چیست و نقش وصول مطالبات در کارکرد سالم این چرخه چگونه است؟

گردش وجوه، یکی از ارکان مهم بانکداری محسوب می‌شود. چنانکه گردش وجوه در بانک سبب ایجاد رونق اقتصادی، اشتغال‌زایی و رشد فعالیت‌های تولیدی می‌شود و در این میان، وصول مطالبات بخش بسیار موثری از پروسه گردش وجوه به‌شمار می‌آید. به عبارتی دیگر می‌توان گفت که بانک‌ها با پرداخت تسهیلات و نظارتی که بر پرداختی‌ها دارند سبب رونق طرح‌هایی می‌شوند که با استفاده از تسهیلات بانکی به بهره‌برداری می‌رسند. حال اگر طرح‌ها به‌طور منظم از محل فعالیت، مطالبات را بازپرداخت کنند، چرخه گردش وجوه به شکل صحیحی به روند خود ادامه



قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال، توجیه مالی و اقتصادی طرح‌ها و اینکه تا چه حد طرح‌ها، نیاز جامعه و کشور را برآورده می‌کند از نکات کلیدی هستند که همواره مورد توجه قرار می‌گیرند. همچنین پس از عقد قرارداد با مشتری و شروع پرداخت‌ها، با نظارت مداوم فیزیکی کارشناسان که هر ۲ ماه از محل اجرای طرح‌ها انجام می‌شود، گزارش‌های نظارت بر طرح‌ها را تهیه می‌کنیم. البته در مرحله دوم از نظارت‌ها نیز از سیستم نظارت مکانیزه بهره می‌بریم تا تمام طرح‌ها به‌صورت کامل رصد شوند. سیستم‌های نظارتی این امکان را فراهم می‌کنند تا با نظارت بر وضعیت و مشکلات، از رکود و پیشرفت طرح‌ها مطلع شد و با بررسی وضعیت موجود، به ارائه راه‌حل و رفع مشکلات پرداخت. این روش سبب می‌شود طرح‌ها هر چه سریع‌تر به بهره‌برداری برسند.

■ اگر بانک در خلال نظارت‌های مستمر به این نتیجه برسد که طرح در پروسه زمانی تعریف شده به اهداف مورد نظر دست پیدا نکرده، آیا پیش از سررسید مطالبات، امکانی برای پیگیری وصول وجود دارد یا خیر؟ نظارت مستمر برای انجام اقدام‌های قهری یا فشار آوردن بر مشتریان بانک نیست، بلکه ما قصد داریم با نظارت مستمر مشکلات مشتریان بانک را شناسایی کرده و تا حد امکان به مجریان طرح‌ها کمک کنیم تا در نتیجه طرح‌ها سریع‌تر به بهره‌برداری رسیده و وصول مطالبات بانک در سررسید تضمین شود. در پروسه نظارت به‌واسطه آسیب‌شناسی که صورت می‌گیرد، گاه حتی تسهیلات تکمیلی به طرح‌ها پرداخت می‌شود تا از حالت رکود و غیراقتصادی بودن خارج شوند.

■ آیا می‌توانید نمونه‌ای برای پرداخت تسهیلات تکمیلی عنوان کنید؟ ما در کشورمان با مشکل تورم مواجه هستیم. از این رو موارد بسیاری پیش آمده که بعضی از طرح‌ها به‌عنوان مثال ۲ سال پیش بررسی شده و تسهیلاتی هم به آنها اختصاص یافته است. اما در طول ۲ سال که طرح هم در حال اجرا است، متقاضی و مشتری به دلیل افزایش قیمت در بعضی اقلام دچار موانع و مشکلاتی شده و اتمام طرح از توانش خارج می‌شود. در اینگونه موارد با بررسی، مشاوره و ارائه

تسهیلات تکمیلی به متقاضیان تا جایی که اختیارات اجازه می‌دهد تلاش خواهیم کرد از رها شدن طرح به‌صورت نیمه‌تمام جلوگیری کنیم.

■ همکاری بانک کشاورزی با سایر سازمان‌ها تا چه اندازه می‌تواند روند به سرانجام رسیدن طرح‌ها را تسریع کند؟ آیا در این بخش تاکنون همکاری وجود داشته و تفاهم‌نامه و قراردادی بین بانک و نهادهای دیگر منعقد شده است یا خیر؟

بانک با تعدادی از سازمان‌های مرتبط در بخش کشاورزی، قراردادهای تلفیقی دارد و از کمک‌های فنی و اعتباری وزارت جهاد کشاورزی هم تا حدودی استفاده کرده است. همچنین درخصوص برخی طرح‌ها و تامین بخشی از منابع آنها با سازمان‌هایی چون وزارت نیرو نیز همکاری‌های مشترک داشته‌ایم. در اغلب موارد هم طرح‌ها به‌صورت تلفیقی

پیش برده می‌شوند. از جمله این طرح‌ها می‌توان به طرح‌های آب و خاک، آبیاری تحت فشار و مکانیزاسیون اشاره کرد که این نوع از طرح‌ها کمک شایانی به رشد و توسعه کشاورزی کرده‌اند.

■ لطفاً با ارائه آمار و ارقام، عملکرد اداره نظارت بر طرح‌ها

را در سال ۹۰ به اختصار شرح دهید؟ به‌طور کلی در سیستم نظارت بانک کشاورزی بیش از ۴۶ هزار طرح تا پایان اسفند سال ۹۰ ثبت شده‌اند. همچنین درخصوص گزارش عملکرد سال ۹۰ باید گفت که در سال ۹۰، ۱۱ هزار و ۱۲۳ طرح به بهره‌برداری رسیده تمام تسهیلات پرداخت شده به این طرح‌ها ۶ هزار و ۸۰ میلیارد ریال بوده‌است. کل سرمایه‌گذاری انجام شده در این ۱۱ هزار و ۱۲۳ طرح نیز بالغ بر ۹ هزار و ۱۲۶ میلیارد ریال است و به‌واسطه اجرای این طرح‌ها، برای ۳۱ هزار و ۶۵۸ نفر اشتغال‌زایی شده است. یادآور می‌شود این طرح‌ها هم شامل واحدهای تولیدی کوچک و هم واحدهای صنعتی بزرگ می‌شود.

■ آیا ابزارهای نظارتی سال ۹۰ نسبت به سال ۸۹ تفاوتی داشته تا این طرح‌ها با کمترین مطالبات معوق روبه‌رو شوند؟

در سال ۸۹ هر سه ماه یکبار از

طرح‌ها بازدید می‌کردیم. در سال ۹۰ میزان بازدیدها به ۲ ماه یکبار کاهش پیدا کرد تا نظارت‌ها شکل دقیق‌تری پیدا کند. در حال حاضر هم با وجود اینکه به لحاظ نیروی کارشناسی در سطح کشور با کمبودهایی مواجه بودیم و هستیم، قصد داریم این روند را حفظ کنیم. شاخص‌های نظارتی بانک هم نشان می‌دهد که ما در سال ۸۹ و ۹۰ از عملکرد مثبتی برخوردار بوده‌ایم. در ابتدای سال ۹۱ هم سه استان در تمام شاخص‌ها و پارامترهایی که برای ارزیابی صد در صد رسیده‌اند و هیچ مشکلی ندارند.

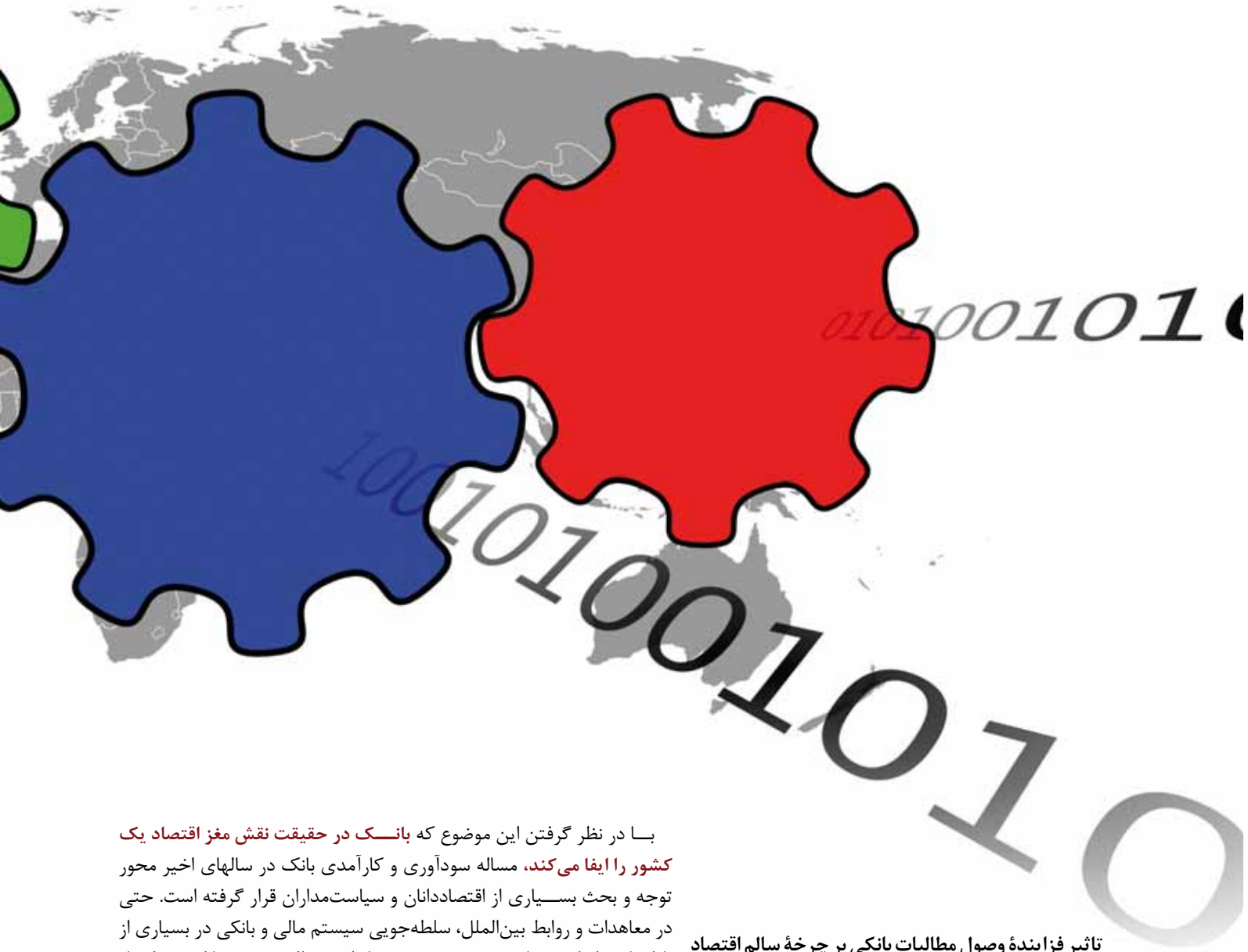
■ و به‌عنوان سوال پایانی لطفاً درخصوص برنامه‌ها و راهبردهایی که برای سال ۹۱ در نظر گرفته‌اید توضیحی مختصر بفرمایید؟ در ادامه برنامه‌های سال ۹۰ روندی را که طی می‌کردیم همچنان در سال ۹۱

پرداخت تسهیلات بانکی سبب ایجاد زیرساخت و زیربنای اصولی در جامعه می‌شود مشروط به اینکه بانک از بهداشت اعتباری خوبی بهره‌مند باشد. این بهداشت اعتباری شامل بررسی یک طرح به‌صورت اصولی، اهلیت مشتری و نظارت در پرداخت تسهیلات به‌صورت مرحله به مرحله است

ادامه می‌دهیم. اما در سال جاری بانک با مأموریت بزرگ صندوق توسعه ملی و توسعه بخش کشاورزی مواجه است. چنانکه در پایان سال ۱۳۹۰، رقم ۶۶ هزار میلیارد ریال از طرف صندوق توسعه ملی و منابع داخلی بانک، برای توسعه کشاورزی در نظر گرفته شده و در سال ۱۳۹۱ سرمایه‌گذاری‌های آن در دستور کار قرار گرفته است.

بالتبع این مبلغ سرمایه‌گذاری جدید در بخش کشاورزی و افزایش سطح زیر کشت و اضافه کردن زمین‌های بایر و تامین آب، حرکت بسیار عظیمی است که تمام مقدمات آن صورت گرفته است. البته نظارت این طرح‌ها و مدیریت این پروژه عظیم به عهده اداره نظارت بر طرح‌ها گذاشته شده است.

هم‌اکنون اقدام‌های و پیش‌نیازهای آن هم به لحاظ نرم‌افزاری تدوین شده و امیدوار هستیم به فضل خداوند و کمک سایر سازمان‌ها و همکاران در بانک کشاورزی از این پروژه سربلند و موفق بیرون بیایم.



با در نظر گرفتن این موضوع که **بانک** در حقیقت نقش مغز اقتصاد یک کشور را ایفا می‌کند، مساله سودآوری و کارآمدی بانک در سالهای اخیر محور توجه و بحث بسیاری از اقتصاددانان و سیاستمداران قرار گرفته است. حتی در معاهدات و روابط بین‌الملل، سلطه‌جویی سیستم مالی و بانکی در بسیاری از بازارهای داخلی و خارجی دیده می‌شود. بنابراین عملکرد بخش بانکی در کوتاه مدت و بلند مدت در اقتصاد یک کشور نقش بسیار مهمی دارد.

به‌طور کلی هدف سیستم بانکی را تسهیل رشد فزاینده اقتصاد می‌دانند که با عنوان درآمد سرمایه تعریف می‌شود و بهبود آن از سه طریق ارتقاء سودآوری سرمایه، سرمایه‌گذاری در بخش سرمایه‌انسانی و افزایش ضریب کلی سودآوری میسر می‌شود. در توضیح موارد یادشده می‌توان گفت با توجه به اینکه انتظار می‌رود عملکرد بخش مالی و بانکی به‌طور مستقیم بر سودآوری همه بخش‌های اقتصاد یک کشور تاثیر بگذارد، بانکداری نوین با تخصیص اعتبار به صنایع بزرگ و کوچک، رشد اقتصادی و سودآوری را در تمام جوانب افزایش می‌دهد. حال رسیدن به این هدف نظام بانکی، نیازمند وجود یک سیستم کارآمد گردش سرمایه است. حضور موثر سیستم سرمایه، امکان دسترسی به سرمایه‌ها و منابع موجود را برای سودآورترین مشتریان ممکن می‌کند. همچنین این سیستم در تخصیص اعتبار به مشتریان و وصول به موقع مطالبات و در نهایت سرمایه‌گذاری موفق عملکرد موثری خواهد داشت. از این نکته چنین برمی‌آید که پیشرفت سیستم مالی در تولید منابع سرمایه، سازندگی، سودآوری و رشد اقتصادی رابطه تنگاتنگی با وصول مطالبات بانکی دارد. به عبارت دیگر هرچه سیستم بانکی در بازگشت منابع و سرمایه کارآمدتر باشد، رشد و سازندگی اقتصادی افزایش می‌یابد.

تاثیر فزاینده وصول مطالبات بانکی بر چرخه سالم اقتصاد

نقدینگی پویا پیش‌فرض بانکداری

گردش سالم نقدینگی، موجب سودآوری سیستم بانکی شده و در نهایت سلامت اقتصاد را تضمین می‌کند. مقاله حاضر چکیده نتایج یک تحقیق علمی با عنوان «نقدینگی پویا، پیش‌فرض بانکداری» است که سال ۲۰۱۱ در موسسه پژوهشی مالی و بانکداری دانشگاه اس‌تی‌گلان هلند تهیه شده است. این مقاله به مقوله گردش نقدینگی و نقش وصول مطالبات بانکی در بهبود این چرخه می‌پردازد.

فاکتور حیاتی بانکداری نوین

تمامی کسانی که به نوعی در فعالیت‌های بانکی سهام هستند، بر این نظریه

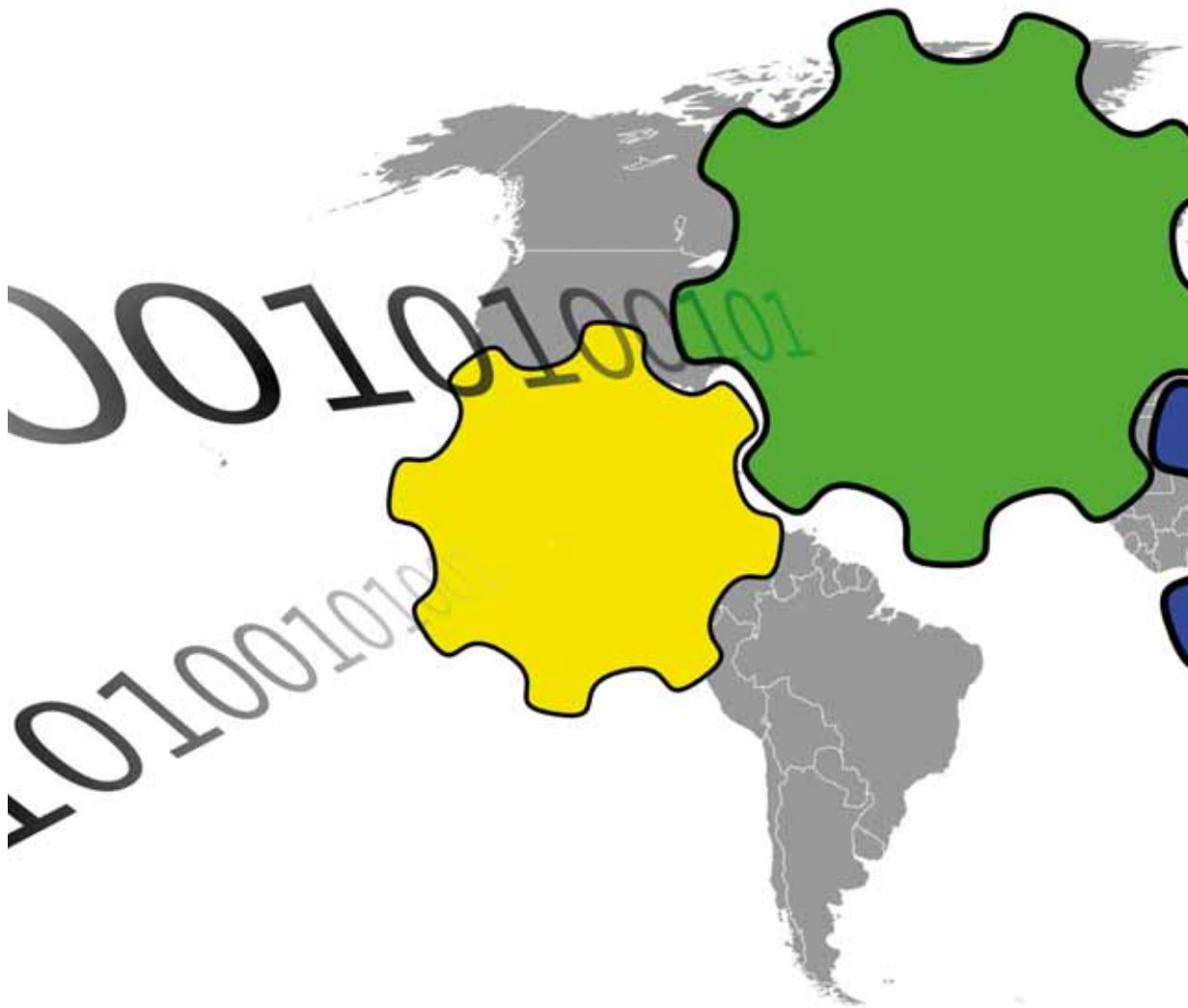


تسویه و وصول مطالبات خود را تغییر داده، به طوری که دارایی‌های جاری را کاهش و بدهی‌های جاری را افزایش داده‌اند.

در مقابل، بانک‌های کارآمد و موفق در فعالیت‌های خود به همان روش مثبت سابق ادامه داده و با کاهش سرمایه روبه‌رو نشده‌اند. در بانک‌های ناکارآمد، ارتباط تسویه و بدهی‌ها و ارتباط تسویه و دارایی در جریان نقل و انتقالات، منفی گزارش شده که این روند بیشتر به دلیل تغییر رویه از پرداخت وام‌های بلندمدت به کوتاه‌مدت و در نتیجه افزایش نقدینگی است. این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است چراکه نشان می‌دهد تغییر در رویه و شرایط عملکرد بانک، می‌تواند بانک را با چالش روبه‌رو کرده و خطر آفرین شود. به عنوان مثال بانک‌هایی که در رویه اجرایی خود از تغییرات بالایی برخوردارند، بیشتر در معرض نوسانات نرخ بهره هستند.

مورد دیگری که از بررسی و مقایسه بانک‌های موفق و ناموفق برمی‌آید این است که میزان رشد ترازنامه بانک‌های ناکارآمد در مقایسه با رقیبان موفق‌شان از حد متوسط بالاتر است. این رشد هم به طور عمده ناشی از افزایش تعهد بانک در مقابل نرخ ثابت و متغیر کوتاه‌مدت و همچنین درآمد کوتاه‌مدت وام‌ها و اجاره‌هاست. در چنین موقعیتی بانک‌ها نه تنها قادر نیستند رشد ترازنامه خود را به رشد نسبی درآمد، نزدیک کنند بلکه در ثابت نگه داشتن روند تغییر شرایط و ضوابط اجرایی خود نیز عاجز می‌شوند. در نتیجه چون بانک‌ها نمی‌توانند رشد دارایی‌های کوتاه‌مدت را با منابع کوتاه‌مدت پشتیبانی کنند، برای تامین منابع مالی خود، به دارایی‌های بلندمدت تکیه می‌کنند. باز هم در این شرایط پرداخت بدهی‌های بانک از طرف مشتریان یعنی وصول مطالبات بانکی می‌تواند کمک شایانی به بانک کند.

در مجموع ارتباط بدهی‌ها و دارایی‌ها، در نظر گرفتن و مطالعه الگوهای مناسب مدیریتی، تلاش برای وصول مطالبات بانکی و ایجاد ارتباط موثر بین مشتریان و بانک‌ها برای ارائه خدمات بهتر، می‌تواند نقش به‌سزایی در کارآمدی و سوددهی یک بانک و در نتیجه رشد اقتصادی کشور داشته باشد.



اتفاق نظر دارند که **وصول مطالبات یکی از فاکتورهای حیاتی در موفقیت یا شکست یک بانک به‌شمار می‌رود.** در بحران مالی اخیر جهان نیز بانک‌هایی که منبع سرمایه آنها متکی بر سرمایه بازار بود، اهمیت وصول مطالبات را بیش از گذشته درک کردند. حتی بانک‌هایی که بدهکار بودند در تهیه اسناد تسویه خود برای جلوگیری از ورشکستگی بر وصول مطالبات تاکید بیشتری داشتند. در نتیجه بانک‌ها برای ثبات خود دوره جدیدی را تجربه کردند که در آن مشارکت بازار، سیاست‌مداران و دولت‌مردان را برای وصول مطالبات مورد توجه قرار داده و برای ساماندهی دوباره اعتبار در مجامع مالی و اقتصادی، مجبور شدند مقدار بسیار زیادی از مطالبات را از منابع دیگر تامین کنند. اما از آنجا که در ترازنامه تسویه بانک‌ها، میزان مطالبات به نسبت پرداخت وام‌ها بسیار پایین بود، بانک‌ها با چالش بزرگی روبه‌رو شدند و در این شرایط بود که وصول مطالبات اهمیتی دوچندان پیدا کرد.

با در نظر گرفتن موضوع مطروحه، به نظر می‌رسد که بررسی و تحلیل مقوله افزایش سرمایه و ساختار کسب درآمد بانک‌ها ضروری باشد. در بررسی الگوهای متفاوت بانک‌های بدهکار و بانک‌های توانمند دو سوال مهم مطرح است:

۱. آیا بانک‌های بدهکار در ساماندهی موقعیت وصول مطالبات خود نسبت به بانک‌هایی که از این نظر مشکلی ندارند، متفاوت عمل می‌کنند؟

۲. وصول مطالبات چطور در پرداخت بدهی‌های بانک تاثیرگذار است؟ بررسی‌ها نشان می‌دهد تفاوت‌های بسیاری بین بانک‌های موفق و ناکارآمد وجود دارد؛ اما یکی از کلیدی‌ترین تفاوت‌های یافت شده این است که بانک‌های ناموفق الگوی تجاری سنتی خود را تغییر داده‌اند. البته این تغییر الگو ثابت نیست اما سبب بروز مشکلات عدیده‌ای در عملکرد کارآمد بانک می‌شود. همچنین مطالعات و بررسی‌های انجام شده در مورد دارایی‌ها و بدهی‌ها در بازار معاملات نشان می‌دهد بانک‌هایی که دچار مشکل شده‌اند از سه یا پنج سال قبل موقعیت

**هدف سیستم بانکی
تسهیل رشد فزاینده
اقتصاد است که با عنوان
درآمد سرمایه تعریف
می‌شود و بهبود آن
از سه طریق ارتقای
سودآوری سرمایه،
سرمایه‌گذاری در بخش
سرمایه انسانی و افزایش
ضریب کلی سودآوری
میسر می‌شود**

مدیر شعب بانک کشاورزی استان اصفهان:

برگزاری همایش‌ها درک یکسان از خط‌مشی‌هاست

سال ۹۰ در تقویم بانک کشاورزی ایران ماندگار می‌شود. کارکنان بانک در این سال یک رکورد تاریخی را در بخش وصول مطالبات ثبت کردند. اما در میان تمام کارکنان بانک، شعب برخی استان‌ها عملکرد ویژه‌تری داشتند و استان اصفهان از این جمله است. اسماعیل اسفندیاری، مدیر شعب استان اصفهان نقش همایش‌های سراسری و منطقه‌ای را در بهبود عملکرد بانک بسیار پررنگ می‌داند. مشروح گفت‌وگو با وی را بخوانید.



■ جایگاه مقوله وصول مطالبات در تامین منابع مالی بانک کجاست و شبکه بانکی برای عینیت بخشیدن به این پروسه با چه مشکلاتی مواجه است؟

شبکه بانکی منابع مالی مورد نیاز خود را از طریق وصول مطالبات، جذب سپرده‌های مردمی، استقراض از نظام بانکی، فروش اوراق مشارکت و ... تامین می‌کند که در این میان وصول مطالبات با توجه به مطمئن بودن و ارزان تر بودن، بهترین روش تامین نیاز مالی است. اما بانک‌ها به‌طور عام با مسائل و مشکلاتی برای وصول مطالبات مواجه هستند؛ چراکه از یک طرف با محدودیت‌های قانونی همچون اعمال ماده ۳۴ اصلاحی قانون ثبت روبه‌رو بوده و از طرف دیگر ناگزیر به ایجاد فضای مساعد برای تولیدکنندگان و کارآفرینان چرخه اقتصادی کشور هستند. بدین معنا که اگر بدهکاران توانایی بازپرداخت بدهی را با توجه به شرایط اقتصادی ندارند، بانک‌ها به‌منظور فعال نگه داشتن چرخه اقتصادی، ناگزیر به پذیرش ریسک هستند.

همچنین در شرایطی که بانک با فروش گواهی سپرده ویژه عام (با نرخ ۲۰ درصد) و سایر سپرده‌های گران‌قیمت تامین منابع مالی می‌کند، اهمیت وصول مطالبات که بعضاً با نرخ بسیار پایین در اختیار مشتریان قرار دارد دوچندان می‌شود. اهمیت وصول

مطالبات در نسبت کفایت سرمایه نیز مشهود است. چنانکه نسبت سرمایه و دارایی‌های موزون شده به ریسک، نسبت کفایت سرمایه که از شاخص‌های سنجش سلامت عملکرد و ثبات مالی بانک‌ها است را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در مجموع فربه شدن مطالبات بانک، انسداد شریان حیاتی موسسات مالی را به دنبال دارد که همانند لخته شدن خون در رگ‌های بدن یک موجود زنده، مشکلات عدیده‌ای را به‌وجود خواهد آورد.

■ مهمترین عاملی که سبب می‌شود مشتریان از بازپرداخت تسهیلات در سررسید مقرر امتناع کنند چیست؟

شاید مهمترین عامل، تفاوت نرخ تسهیلات و نرخ تورم موجود در جامعه باشد. زیرا بدهکار نقدینگی ارزان‌قیمتی را در اختیار دارد که هزینه نگهداری آن کمتر از نرخ تورم موجود است و وی می‌داند که ابزارهای متعددی برای امکان بخشودگی جرائم دیرکرد نیز برای وی فراهم خواهد شد.

■ این دیرکرد بدهکاران در بازپرداخت بدهی‌ها به بانک، تا چه اندازه ریسک اعتباری بانک را تحت تاثیر قرار می‌دهد و مدیریت ریسک برای کاستن از این تاثیر سوء چه اقدام‌هایی می‌کند؟

همواره یکی از چالش‌های فراروی بانک‌ها، شناسایی انواع مخاطرات و کنترل بهینه آنها است و تسهیلات اعطایی به‌عنوان اصلی‌ترین منشا ایجاد ریسک اعتباری مطرح می‌شود. از این رو به‌منظور اثربخشی و کارایی نظام مدیریت ریسک اعتباری، ضرورت دارد به تمام ابعاد و جوانب آن توجه شده و تدابیر لازم برای مدیریت اجزاء و کلیت آن اندیشیده شود. مدیریت ریسک می‌کوشد تا با شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل ریسک‌های عمده‌ای که تاثیر نامطلوبی بر اهداف بانک دارند، اثرات

منفی آنها را به حداقل برساند. در نتیجه در ارزیابی ریسک باید اهمیت و احتمال وقوع و نیز میزان ریسک‌پذیری بانک و راه‌های مواجهه با آن شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد.

از سوی دیگر مدیریت ریسک در فرآیند تقلیل مانده مطالبات باید با تصویب خط‌مشی مناسب و با توجه به وضعیت اقتصادی مشتریان، شرایطی را فراهم کند تا ریسک عدم پرداخت به حداقل برسد. این خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های مصوب باید توان مالی بانک و مشتری را هم‌زمان مدنظر قرار داده و نتایج حاصل از آن را در بهبود فعالیت بانک گزارش کند.

در ادامه این پروسه، ریسک‌های قابل کنترل باید از طریق روش‌های کنترلی همچون اعتبارسنجی صحیح مشتریان و رعایت الزامات قانونی کاهش یابد و ریسک‌های غیرقابل کنترل چون حوادث غیرمترقبه که بر درآمد تولیدکنندگان تاثیر می‌گذارد، با اعمال مدیریت زمان و ارائه خط‌مشی متناسب، محدود شود. از مصادیق ریسک‌های قابل کنترل در تسهیلات جاری و مطالبات غیرجاری می‌توان به بررسی شرایط قرارداد، کفایت وثایق دریافتی و قابلیت به اجرا گذاشتن آنها، اعتبارسنجی اشخاص حقیقی و حقوقی، حسن شهرت افراد، بررسی صورت‌های مالی شرکت‌ها، میزان تحمل ریسک بانک، شرایط اقتصادی و نظارت

※ جدول شماره یک (ارقام به میلیارد ریال)

شرح مقطع	قدرمطلق وصولی	درصد وصولی	مانده مطالبات سررسید گذشته و معوق	درصد نسبت مانده به کل مطالبات	رتبه قدرمطلق وصولی	رتبه درصد وصولی	رتبه مانده سررسید گذشته و معوق	رتبه نسبت مانده به کل مطالبات
اسفند ماه ۸۹	۵۸۵۹	۸۴/۱	۱۱۱۱	۱۱/۶	۲	۱۱	۳۰	۱۳
اسفند ماه ۹۰	۸۰۰۲	۸۹/۳	۹۶۰	۷/۷	۲	۹	۲۷	۱۰
مقایسه در مقطع (درصد)	۳۶/۶	۵/۲	-۱۳/۵	-۳/۹	۰	۲	۳	۳



بر مصرف تسهیلات اشاره کرد که باید همواره مدنظر قرار گیرد. در صورتی که نظارت بر این موارد به نحو مطلوب صورت گیرد، تردیدی نیست که با وصول به موقع و کاهش مانده مطالبات، مدیریت ریسک اثربخش بوده و ریسک اعتباری به حداقل خواهد رسید.

■ به استناد آمار و ارقام، عملکرد سال ۹۰ استان اصفهان را در بخش وصول مطالبات و مدیریت ریسک به اختصار بیان کنید؟

در سال ۹۰، مبلغ ۸۰۰۲ میلیارد ریال از مطالبات بانک در استان با درصد وصولی ۸۹/۳ درصدی نسبت به آنچه باید وصول شود و با تحقق ۱۳۳ درصدی نسبت به برنامه وصولی پیش‌بینی شده (B.P) به حیطه وصول درآمد. در نتیجه مانده مطالبات غیرجاری (سررسید گذشته و معوق) استان به مبلغ ۹۶۰ میلیارد ریال کاهش یافت که به این ترتیب نسبت مانده به کل مطالبات به رقم ۷/۷ درصد و ریسک اعتباری استان به رقم ۸/۴ درصد کاهش پیدا کرد. مقایسه عملکرد وصول در سال ۹۰ با عملکرد سال قبل (۸۹)، نشانگر رشد ۳۲ درصدی از نظر قدر مطلق وصول و افزایش درصد وصولی به میزان ۵/۱ و همچنین کاهش ۱۳/۵ درصدی در مانده مطالبات غیرجاری و همچنین کاهش ۳/۹ درصدی در نسبت مانده مطالبات غیرجاری به کل مطالبات و کاهش ۴/۴ واحدی در ریسک اعتباری است.

استان در شاخص‌های قدر مطلق وصول مطالبات، درصد وصولی، مانده مطالبات غیرجاری، نسبت مانده به کل مطالبات و ریسک اعتباری به ترتیب رتبه‌های ۲، ۹، ۲۷، ۱۰ و ۱۰ در بین استان‌های کشور را کسب کرده است که در تمام رتبه‌های کسب شده نسبت به سال قبل، رشد مطلوب داشته است. سهم استان از مبلغ کل وصولی بانک نیز ۶/۴ درصد است و در رتبه دوم کشور بعد از تهران بزرگ قرار دارد. جدول شماره یک عملکرد سال ۸۹ و ۹۰ را مقایسه می‌کند.

■ چنانچه بخواهید اهم فعالیت‌ها و اقدام‌های اجرایی استان در سال ۱۳۹۰، برای بهبود وضعیت وصول مطالبات را تیتروار بیان کنید، به چه مواردی اشاره می‌کنید؟

از میان مهمترین اقدام‌های صورت‌گرفته در استان می‌توان به موارد

زیر اشاره کرد:

- برنامه‌ریزی هدفمند و واقعی براساس شرایط و پتانسیل منطقه
- برگزاری جلسات منطقه‌ای، گردهمایی استانی و جلسات متعدد با شعب ناموفق
- برگزاری جلسات توجیهی متعدد با روسای شعب
- حضور فعال کارشناسان وصول و مدیر گروه اعتبارات و وصول مدیریت در شعب برای پیگیری و تعیین تکلیف پرونده‌های مطالبات بالای ۲۰۰ میلیون ریال.
- فراخوان روسای شعب و مسئولان

- حساسیت لازم
- هماهنگی کامل شعب و مدیریت در خصوص یکسان‌سازی برخوردها در مذاکره با بدهکاران
- استفاده از بلوکاز حساب بدهکاران و متعهدان با رعایت اصل مشتری‌مداری
- استفاده بهینه و موثر از بخش خصوصی در بحث صدور و ارسال برگ یادآوری و اخطاریه‌ها با نظر کارگروه هدایت‌گر بخش خصوصی
- تشویق و ترغیب همکاران موثر در امر وصول با رعایت اصل عدالت
- فعال‌سازی سامانه مکانیزه پیگیری وصول مطالبات در تمام شعب استان



- وصول به مدیریت برای بررسی عملکرد شعب و ارائه توضیحات خاص برای شعب با عملکرد ضعیف
- اطلاع‌رسانی امکان‌های موجود در قالب خط‌مشی وصول و بند ۲۸ قانون بودجه سال ۹۰
- برگزاری جلسات توجیهی با نمایندگان تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی به منظور اطلاع‌رسانی و همراهی و همکاری ایشان
- تاکید بر حضور فعال همکاران دوایر اعتبارات و وصول شعب در باجه خارج از وقت اداری
- دعوت از بدهکاران عمده برای حضور در مدیریت و شعب و مذاکره با آنان
- صدور اخطاریه حسن نیت با تاکید بر امکان موجود برای تعیین تکلیف بدهی‌ها
- مستندسازی و انعکاس نحوه پیگیری‌ها به شعب با تاکید و ایجاد

- برگزاری نشست‌ها و همایش‌های موضوعی چون همایش وصول مطالبات تا چه اندازه در عملکرد رو به بهبود بانک نقش داشته است؟
- همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی این امکان را به وجود می‌آورد که کارکنان بانک از تجربیات و راهکارهای اجرایی همه استان‌های کشور آگاه شده و ضمن مشارکت و تبادل نظر، با کسب راهنمایی از مسئولان و مدیران ارشد بانک پاسخ لازم را برای ابهامات احتمالی خود بیابند.
- در نتیجه، انتقال تجربیات و ابهام‌زدایی و برداشت یکسان و درست کارکنان از مفاد خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی که ماحصل برگزاری همایش‌های منطقه‌ای و سراسری است، از موثرترین عوامل در عملکرد مثبت بانک خواهد بود.
- چنانکه عملکرد مطلوب سال ۹۰ بانک در زمینه وصول مطالبات نیز مبین تاثیر مطلوب همایش‌های سال گذشته است.

عملکرد شعب بانک کشاورزی استان ایلام در گفت‌وگو با مدیر امور شعب استان

انباشته شدن مطالبات بانکی حیات اقتصادی را تهدید می‌کند



امروزه مطالبات معوق بانک‌ها همچون یک اقیانوس منجمد، تبدیل به معضلی جدی برای نظام بانکی شده و با توجه به بانک محور بودن اقتصاد کشور، بدون شک می‌توان آن را دغدغه‌ای ملی نامید. چنانکه سلزومینگ، اقتصاددان برزیلی می‌گوید اگر من یک میلیون دلار بدهکار باشم دیگر از بین رفته‌ام اما اگر پنجاه میلیارد دلار بدهکار باشم بانک‌داران از بین رفته‌اند. بنابراین در اقتصادی که مطالبات معوق بانک‌ها حدود ۲۰ درصد از نقدینگی کشور و ۱۰ درصد تولید ناخالص داخلی را قفل کرده است، نمی‌توان از خطرات ناشی از آن غفلت کرد. علی‌نقی منصوربیگی، مدیر امور شعب استان ایلام در گفت‌وگویی تفصیلی، به چالش‌های عدم وصول مطالبات در سیستم بانکی و عملکرد استان پرداخته است.

■ **عدم وصول مطالبات و تبدیل مطالبات جاری به غیرجاری، چه تبعات و اثراتی برای سیستم بانکی دارد؟**

عدم وصول مطالبات و تبدیل مطالبات جاری به غیرجاری اثرات منفی متعددی را بر عملکرد سیستم بانکی می‌گذارد که تیتروار و موردی به برخی از آنها اشاره می‌کنم. نخست اینکه درآمدهای پیش‌بینی شده در موعد مقرر حاصل نشده و بانک با مشکل تحقق درآمدی مواجه می‌شود. در نتیجه شرایطی پیش می‌آید که بانک مجبور به تامین مالی با نرخ‌های بالا شده و از این نظر سودآوری بانک تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

از سوی دیگر طبق استانداردهای حسابداری بانکی، بانک موظف است که برای مطالبات غیرجاری ذخیره در حساب‌ها منظور کرده و ذخیره کردن منابع مالی برای مطالبات غیرجاری، سهامداران را از دسترسی به سودهای بانک محروم می‌کند. همچنین هر چه حجم مطالبات غیرجاری بیشتر باشد حجم مطالبات سوخت شده نیز بیشتر خواهد بود.

■ **انباشته شدن یا افزایش مطالبات غیرجاری نشانه چیست؟**

تسهیلات بانکی موتور محرک اقتصاد است و بانک‌ها همچون یک منبع تغذیه، منابع مالی را در شریان‌های اقتصاد به گردش در می‌آورند. در این شرایط مطالبات غیرجاری نشان از تخصیص نامناسب منابع بانکی یا به عبارتی تخصیص منابع پولی به اهداف غیرسودآور و غیرارزش‌آفرین در اقتصاد است. بدیهی

است وقتی حجم اینگونه مطالبات در جامعه‌ای بالا باشد رشد اقتصاد کشور با تهدید مواجه خواهد شد. از سوی دیگر افزایش مطالبات غیرجاری حیات بانک‌ها و سیستم بانکی را تهدید می‌کند که به نوبه خود حیات اقتصادی را در معرض خطر قرار خواهد داد. بنابراین ناظران پولی و مقام‌های اقتصادی و سهامداران بانک‌ها همواره نسبت مطالبات غیرجاری به کل تسهیلات بانک‌ها را زیر نظر داشته و در صورت افزایش آن واکنش نشان خواهند داد.

■ **به رابطه مدیریت ریسک و کاهش مطالبات بیردازیم. رابطه‌ای که میان این دو مقوله حاکم است را چگونه تعریف می‌کنید؟**

هر چه مطالبات بانکی، از سرفصل مطالبات جاری به سرفصل مطالبات غیرجاری (سررسید گذشته، معوق، مشکوک‌الوصول) انتقال یابد، ریسک تسهیلات یا ریسک اعتباری افزایش می‌یابد. به دنبال این پروسه، جریان نقدینگی بانک با نوسان و مخاطره روبه‌رو شده، ارزش دارایی‌های موجود کاهش یافته و در نهایت قدرت وام‌دهی بانک کاهش پیدا می‌کند.

بنابراین مدیریت ریسک وظیفه دارد که با وصول یا تعیین تکلیف مطالبات غیرجاری، حجم و مبلغ اینگونه مطالبات را کاهش داده تا چرخش مجدد نقدینگی برقرار شود. در نتیجه مدیریت ریسک، علاوه بر کاهش هزینه‌های تامین مالی و افزایش سودآوری سازمان، توان پرداخت مجدد تسهیلات و تحقق سود و درآمد

بیشتر ایجاد می‌شود.

■ **عملکرد استان ایلام در سال ۹۰ در بخش وصول مطالبات و مدیریت ریسک به چه ترتیب بوده است، به صورت کامل و با اعداد و ارقام ذکر کنید؟**

بررسی مطالبات غیرجاری استان در پایان سال ۸۹ نشان می‌دهد که: مانده مطالبات سررسید گذشته ۱۹۷ میلیارد

تسهیلات بانکی موتور محرک اقتصاد است و بانک‌ها همچون یک منبع تغذیه، منابع مالی را در شریان‌های اقتصاد به گردش در می‌آورند. در این شرایط مطالبات غیرجاری نشان از تخصیص نامناسب منابع بانکی یا به عبارتی تخصیص منابع پولی به اهداف غیرسودآور و غیرارزش‌آفرین در اقتصاد است

ریال، مانده مطالبات معوق ۳۵۵ میلیارد ریال و مانده مطالبات مشکوک‌الوصول ۶۶۵ میلیارد ریال بوده که در مجموع به ۱۲۰۷ میلیارد ریال بالغ شده است. اما در پایان سال ۹۰؛ مانده مطالبات سررسید گذشته به ۱۶۷ میلیارد ریال، مانده مطالبات معوق به ۷۶ میلیارد ریال و مانده مطالبات مشکوک‌الوصول ۴۵۵ میلیارد ریال رسیده که در مجموع ۶۹۸ میلیارد ریال شده و نسبت به سال ۸۹ کاهش ۵۰۹ میلیارد ریال داشته است. نمودارها نشان‌دهنده، عملکرد استان است.

مقایسه نمودارها نشان می‌دهد که مطالبات سررسید گذشته مبلغ ۳۱ میلیارد ریال معادل ۱۵/۶ درصد، مطالبات معوق مبلغ ۲۸۰ میلیارد ریال معادل ۷۹ درصد و مطالبات

مشکوک‌الوصول مبلغ ۲۰۰ میلیارد ریال معادل ۳۱/۵ درصد و در مجموع مطالبات غیرجاری به مبلغ ۵۲۰ میلیارد ریال معادل ۴۳ درصد کاهش داشته است. این امر سبب شده که ریسک اعتباری پایان سال ۸۹ با شاخص عددی ۳۸ در پایان سال ۹۰ به شاخص عددی ۱۵ برسد که کاهش حدود ۲۳ واحد را نشان می‌دهد. بنابراین اگر یک تناسب بین کاهش مانده مطالبات و ریسک اعتباری برقرار کنیم مشخص می‌شود به ازای هر ۲۳ میلیارد ریال کاهش مانده مطالبات غیرجاری، یک واحد ریسک اعتباری استان به‌طور میانگین افت داشته است. از سوی دیگر مقایسه درصد وصولی استان در پایان سال ۸۹ و سال ۹۰ نیز نشان می‌دهد که از ۶۲ درصد وصولی سال ۸۹ با ۱۹ پله ترقی به ۸۱ درصد در سال ۹۰ ارتقا پیدا کرده‌ایم. از نظر مبلغ هم از ۱۷۳۱ میلیون ریال وصولی سال ۸۹ به ۲۷۹۰ میلیون ریال وصولی سال ۹۰، صعود نشان می‌دهد که ۱۰۵۹ میلیارد ریال رشد ایجاد شده و این رقم معادل ۱۶۱ درصد رشد است.

در مجموع و به استناد آمار عملکردی، رکودی که در پرداخت تسهیلات استان ایجاد شده بود برطرف شده است. از این‌رو درآمد ناشی از پرداخت تسهیلات که سال ۸۹ به میزان ۳۰۲

تسهیلات بانکی موتور محرک اقتصاد است و بانک‌ها همچون یک منبع تغذیه، منابع مالی را در شریان‌های اقتصاد به گردش در می‌آورند. در این شرایط مطالبات غیرجاری نشان از تخصیص نامناسب منابع بانکی یا به عبارتی تخصیص منابع پولی به اهداف غیرسودآور و غیرارزش‌آفرین در اقتصاد است

میلیارد ریال بوده، در سال ۹۰ به ۴۲۳ میلیارد ریال رسیده است. این موضوع از یک سو سبب ایجاد ارزش افزوده برای دارایی‌های بانک و از سوی دیگر سبب ایجاد گردش مالی و پوشش هزینه‌های بانک شده است.

■ **با توجه به اینکه استان ایلام از استان‌های موفق در بخش مدیریت ریسک و کاهش ریسک اعتباری در کشور به‌شمار می‌رود، در مورد تجربیات و راهکارهای دستیابی به این مهم نیز توضیح دهید؟**

مروری بر مانده مطالبات سال‌های گذشته و ریسک اعتباری ناشی از آن نشان می‌دهد استان از سال ۸۸ به بعد دارای مانده مطالبات غیرجاری زیاد و ریسک اعتباری بالا بوده است. اما با



■ در پایان نیز اگر پیشنهادی در راستای بهبود عملکرد بانک در زمینه وصول مطالبات دارید، بفرمایید؟

به نظر می‌رسد اگر کشور به چند منطقه تقسیم شده و در مقاطع زمانی سه ماهه یعنی ۴ بار در سال نشست‌ها و جلسات منطقه‌ای وصول مطالبات با حضور مدیران ارشد بانک و مدیران و سایر مسئولان وصول استان‌ها برگزار شود، می‌توان عملکرد و نقاط قوت و ضعف استان‌ها را مورد تحلیل قرار داد و در نهایت به یک برنامه اجرایی متناسب با شرایط هر منطقه براساس اقتضات زمانی ذی‌ربط رسید. خروجی آن هم که با عنوان برنامه اجرایی سه‌ماهه نامگذاری شده و می‌تواند در پویایی هر چه بیشتر وصول مطالبات تاثیرگذار باشد.

همچنین ساماندهی اکیپ‌های وصول و لیست‌برداری و اخطارنویسی برای مشتریان، استفاده حداکثری از وکلای بخش خصوصی در تعیین تکلیف پرونده‌های با سن مطالبات و مبلغ بالا، تمرکز بر روی مطالبات غیر جاری و تنظیم یک جدول با تعهدات کاهشی حداقل ۲/۵ درصد در ماه و ابلاغ به شعب و رصد هفتگی عملکرد در جداول مربوطه، انتخاب مدیران معین وصول مطالبات از بین همکاران و کارشناسان مدیریت برای رصد و پیگیری وضعیت عملکرد وصول شعب و فعال کردن کارگروه پرونده‌های اجرایی و تعیین تکلیف ۱۵ پرونده اجرایی در طول سال ۹۰ به مبلغ ۱۱ میلیارد ریال از دیگر اقدام‌های مدیریت بانک کشاورزی در استان ایلام بوده است.

کمک‌کننده و موثر در وصول مطالبات در جهت سیاست‌های بانک قرار گرفتند. اقدام بعدی برگزاری همایش‌ها و جلسات مختلف و مستمر با همکاران به منظور بارش فکری برای تغییر مسیر ذهنی ایشان و ایجاد باور برای اجرایی کردن سیاست‌های وصول در محیط‌های کاری بود که منجر نهادینه شدن مقوله وصول مطالبات به‌عنوان یک وظیفه عمومی و اصلی برای همه همکاران شعب و مدیریت در همه سطوح شد. از سوی دیگر برگزاری جلسات تخصصی هسته وصول مطالبات با دعوت از مشتریان، ضامن‌ها و وثیقه‌گذاران آنها به‌طور هم‌زمان و بررسی مسائل و مشکلات آنها و سعی در حل آنها در قالب ظرفیت‌های قانونی از جمله بند ۲۸ و خط‌مشی وصولی در دستور کار قرار گرفت.

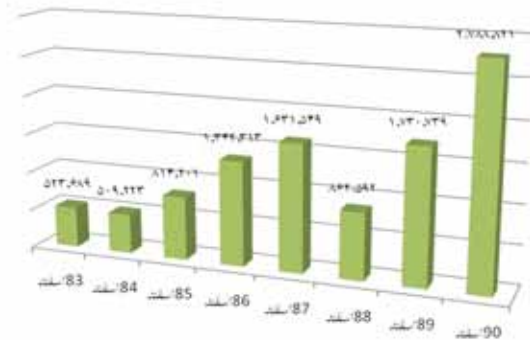
ارائه راهکارهایی که مختصر آنها به شرح زیر است، این مطالبات به میزان بسیار زیادی کاهش یافت. نخستین اقدام، دیدار و مذاکرات گسترده با گروه‌های مرجع و مسئولان استان از جمله استاندار، امام جمعه استان، رئیس سازمان جهاد کشاورزی و نمایندگان مجلس بود که منجر به ایجاد یک مسیر ذهنی هم‌جهت و همسو با وصول مطالبات شد. به‌طوری که کارگروه وصول مطالبات استان به ریاست استاندار محترم که سالها غیرفعال بوده فعال شده و سیاست‌های وصول مطالبات و ترغیب بدهکاران برای مراجعه به بانک به فرمانداری‌ها و سایر دستگاه‌های اجرایی شهرستان‌ها ابلاغ شد. به این وسیله گروه‌های مرجع استانی و شهرستانی به‌عنوان عوامل

عملکرد مدیریت شعب استان ایلام در حوزه وصول مطالبات

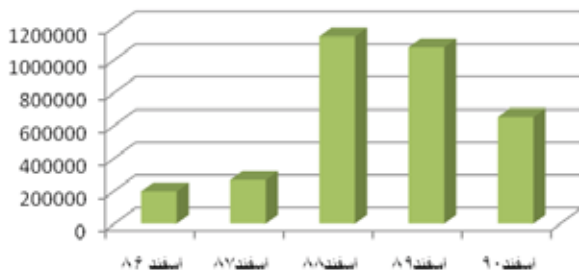
مبلغ پرداختی



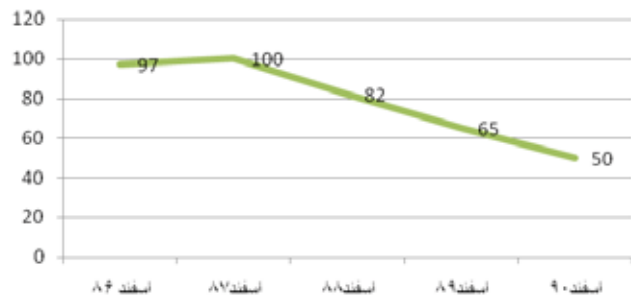
نمودار مبلغ وصولی



مانده مطالبات سررسیده و معوق



تعداد پرونده های اجرایی



درصد وصول



ریسک اعتباری



مدیر شعب بانک کشاورزی در استان فارس خبر داد:

کاهش ۱۸/۸ درصدی ریسک اعتباری را در سال ۹۰ تجربه کردیم

درک جایگاه موجود استان و طرح برنامه‌های مدون سبب شد طی یک سال شعب بانک کشاورزی فارس، جایگاه سوم وصولی کشور را در میان دیگر استان‌ها به خود اختصاص دهند. مدیریت شعب بانک کشاورزی استان فارس در سال ۹۰ با ۷۹۰۰ میلیارد ریال وصولی، به رکورد ریسک اعتباری ۱۵/۹ درصد رسید. فرهاد فنودی، مدیر شعب بانک کشاورزی فارس به شرح عملکرد استان در حوزه وصول مطالبات پرداخته است. بخوانید.

نشان داده می‌شود. از سوی دیگر، مدیریت ریسک تنها شامل ریسک اعتباری نیست و در تمام فعالیت‌های موسسه اعتباری از تجهیز منابع، اعتبارات، هزینه‌های جاری و ... باید مورد توجه قرار گیرد. از این رو تفکرات به‌روز در تمام فعالیت‌های اقتصادی، موسسه اعتباری را هماهنگ به پیش می‌برد و در نتیجه ریسک حاصل از تمام اقدام‌ها به حد استاندارد خواهد رسید.

■ عملکرد استان فارس در سال ۹۰ در بخش وصول مطالبات و مدیریت ریسک به چه ترتیب بوده است؟

استان فارس با ۷۹۰۰ میلیارد ریال وصول با درصد وصولی ۷۵ درصد توانسته است رتبه سوم را از نظر قدر مطلق در کل کشور به خود اختصاص دهد. در همین مدت ریسک اعتباری استان نیز از ۳۴/۷ درصد به ۱۵/۹ درصد کاهش یافت که در کل کشور رتبه اول از لحاظ بهبود ریسک را به‌دست آورده است.

■ با توجه به اینکه فارس از استان‌های موفق در بخش مدیریت ریسک و کاهش ریسک اعتباری به‌شمار می‌رود، در مورد تجربیات و راهکارهای مدیریت این استان توضیح دهید که با چه طرح‌ها و برنامه‌هایی به این مهم دست یافته است؟

مدیریت استان با درک شرایط حساس و نیز رتبه آخر استان فارس در جدول مقایسه‌ای ضریب ریسک اعتباری (۲۸/۱) در پایان اسفند ۱۳۸۹ و با توجه به اینکه جایگاه آخر شاخص فوق تحت هیچ عنوان شایسته استان پهناور فارس نبود، تمام تلاش و کوشش پرسنل استان را در مسیر بالارفتن جایگاه و کاهش ضریب ریسک اعتباری قرار داد. در ادامه با طرح یک استراتژی مدون، برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گرفت و فعالیت‌های شعب و مدیریت استان در پایان اسفند ۱۳۹۰ نتیجه داد. چنانکه جایگاه ۲۱ بین تمام مدیریت‌ها، برای فارس تثبیت شد و ضریب ریسک اعتباری استان به ۱۵/۹ درصد رسید که از میانگین کشوری هم ۱/۲ درصد کمتر است. (قابل ذکر است استان در سال ۹۰ موفق به کاهش ۱۸/۸ درصدی ریسک اعتباری شده که از این لحاظ برترین استان کشور است).

از میان اقدام‌ها و برنامه‌های مدیریت استان فارس برای دستیابی به کاهش ۱۸/۸ درصدی ریسک اعتباری، موارد زیر به‌صورت تیتروار بیان می‌شود.

- برگزاری شش سمینار منطقه‌ای با

اعتباری دچار اختلال شده و اهمیت وصول مطالبات در این شرایط دوچندان می‌شود. اما در مجموع، بانک‌ها هر چه از حالت وام‌دهی خارج شده و به سمت تامین سود از محل انجام خدمات متمایل شوند، هم اتکای بانک به توزیع اعتبارات کمتر شده و هم وصول مطالبات بهتر انجام می‌گیرد.

■ به موضوع پروسه وصول مطالبات و مدیریت ریسک در شبکه بانکی بپردازیم. چه رابطه‌ای میان این دو کارکرد موسسات اعتباری برقرار است؟ در فرمول ریسک اعتباری، ارتباط مهمی بین میزان مطالبات و ریسک اعتباری به‌دست آمده وجود دارد. هر چه مطالبات کمتر باشد ضریب ریسک اعتباری نیز به عدد استاندارد (کمتر از ۵ درصد) نزدیک‌تر خواهد شد. به‌خصوص با فرمول دقیقی که از اردیبهشت ماه سال ۹۰ اجرایی شده و در آن سود سال‌های آینده در مخرج کسر قرار گرفته و کم می‌شود و در نتیجه خارج قسمت یا ریسک اعتباری افزایش یافته و به‌صورت واقعی

■ برخی کارشناسان اقتصادی، سیستم بانکی ایران را تا حد زیادی متکی بر مقوله وصول مطالبات می‌دانند. به عقیده شما، این نگاه با چه استدلالی بیان می‌شود؟

بانک‌ها و موسسات اعتباری با جذب منابع از مردم (بازار) فعالیت خود را آغاز می‌کنند و هر موسسه اعتباری به‌منظور ادامه فعالیت خود و پویایی سیستم، ضمن حفظ منابع در اختیار، وظیفه پاس‌خگویی به صاحبان منابع را از نظر پرداخت سود منتج از سپرده‌گذاری برعهده دارد. هزینه‌های ایجاد، نگهداری و جاری سیستم اداری موسسه اعتباری و نیز تامین ذخیره‌های قانونی نزد بانک مرکزی کشور نیز از محل کارمدهای خدمات و همچنین سود اعتبارات توزیع شده به‌دست می‌آید. اما در ایران سودآوری بانک‌ها به‌طور عمده از محل پرداخت تسهیلات است. بنابراین چرخه توزیع اعتبار به‌صورت جمع‌آوری سپرده، پرداخت تسهیلات و بازپرداخت تسهیلات انجام می‌شود. حال چنانچه بازپرداخت اعتبارات توزیع شده با مشکل روبه‌رو شود، چرخه موسسات





بخشداران، مسئولان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان‌های استان و یادآوری اهمیت وصول مطالبات و لزوم همکاری آنان با بانک کشاورزی.

- انجام مصاحبه‌های رادیویی و مطبوعاتی توسط مسئولان مدیریت و رؤسای شعب در شبکه‌های استانی و روزنامه‌های محلی.
- ایجاد سیستم ارسال پیامک به بدهکاران شعب در مدیریت.

- اخذ فایل موعده‌گذشته شعب از طریق مهرگستر و ویرایش براساس بالاترین بدهکاران مشخص و ارسال به شعب برای پیگیری و تعیین تکلیف.

- تعیین تکلیف مشارکت‌های بلا تکلیف با همکاری کارشناس مسئول نظارت مدیریت و کارشناس حقوقی گروه وصول مطالبات استان.

- توزیع فرم نظرسنجی در شعب بین تمام همکاران در خصوص چگونگی پیگیری مطالبات و تعیین میزان اطلاعات همکاران در امر وصول.

- تهیه فرم میثاق‌نامه در شعب با امضای تمام همکاران در خصوص پیگیری مطالبات توسط همه همکاران شعبه.

- تهیه گزارش ریسک شعب به صورت مقایسه ای و ارسال برای تمام شعب و ایجاد فضای رقابتی بین شعب.

- ساماندهی کارگزاران بخش خصوصی.



- در سمینارها و همایش‌های برگزار شده در مدیریت از فرصت به‌دست آمده استفاده و دستورالعمل‌های موجود را تشریح و به سئوالات همکاران پاسخ‌های لازم ارائه شد.

- مراجعه به شعبی که مانده مطالبات آنها بالا بوده به منظور پیگیری تعهداتی که شعب در سمینارهای منطقه‌ای متقبل شده بودند. در این مراجعات ضمن رفع ابهامات و پاسخ به سئوالات همکاران شعب در زمینه‌های وصول و حقوقی، روند پرونده‌های اجرائی به صورت ریز و تک‌تک مورد بررسی قرار گرفته و پیگیری لازم انجام می‌شد.

- به منظور ایجاد انگیزه در همکاران و چینش مناسب، جابجایی‌هایی در برخی شعب صورت گرفت که نتایج مثبت خود را به نمایش گذاشت که شعار سال ۹۰ استان، با عنوان کاهش ریسک اعتباری با توجه به عدالت‌محوری را عملی کرد.

- تشویق شعبی که نسبت به ماه پیش کاهش ضریب ریسک اعتباری داشته‌اند.

- پرداخت موردی پاداش نقدی به پرسنل تعدادی از شعب توسط مدیر ستادی که پیشنهادات سازنده ای را ارائه کردند.

- تذکر کتبی به شعبی که نسبت به ماه قبل افزایش ضریب ریسک اعتباری داشته‌اند

با امضای مدیر گروه وصول مطالبات مدیریت. - انجام ملاقات‌های حضوری با فرمانداران،

حضور تمام پرسنل شعب و همکاران گروه وصول مطالبات و کارشناس حقوقی و گروه بازرسی و حسابرسی مدیریت در مناطق مختلف استان و استفاده از نظرات همکاران شعب

- دعوت از بدهکاران عمده و بررسی دلایل عدم بازپرداخت بدهی مجریان طرح‌ها در مدیریت با حضور بدهکار، مدیر گروه وصول، کارشناس مسئول وصول مطالبات و کارشناس حقوقی مدیریت و اتخاذ راهکارهای لازم به منظور تعیین تکلیف بدهی‌ها و تنظیم صورت‌جلسه.

- دعوت از رؤسا و مسئولان شعبی که بالاترین میزان مطالبات سررسید گذشته و معوق و نیز ریسک اعتباری بالا و غیرقابل قبولی داشتند به مدیریت و بررسی دلایل وضع نامطلوب شعبه با حضور مدیر گروه وصول مطالبات، کارشناس حقوقی و کارشناس مسئول وصول مطالبات به منظور بررسی؛ چنانکه در هر روز ۲ شعبه به مدیریت دعوت و به آنان مذاکره می‌شد.

- پیگیری ویژه مطالبات بالای ۵۰۰ میلیون ریال شعب و نیز پیگیری پرونده‌های اجرائی.

- حضور کارشناس حقوقی مدیریت در شعب و بررسی پرونده‌ها در شعبه و رفع ابهام از همکاران مسئول وصول و همچنین شروع یا پیگیری اقدام‌های قانونی زیر نظر کارشناس حقوقی مدیریت.

استان فارس با ۷۹۰۰ میلیارد ریال وصول با درصد وصولی ۷۵ درصد توانسته است رتبه سوم را از نظر قدر مطلق در کل کشور به خود اختصاص دهد. در همین مدت ریسک اعتباری استان نیز از ۳۴/۷ درصد به ۱۵/۹ درصد کاهش یافت که در کل کشور رتبه اول از لحاظ بهبود ریسک را به‌دست آورده است

- راهنمایی شعب در جهت اعتمادسازی بین مشتری و بانک به‌صورتی که در صورت تسویه تسهیلات سرمایه در گردش، شعبه مجدداً در صورت داشتن شرایط اعتباری، پرداخت را انجام می‌دهد.

- نظارت بر نحوه تقسیم پاداش وصول در شعب، به‌نحوی که پاداش وصول در شعب به همکارانی که در جهت وصول تلاش و همکاری بیشتری داشته‌اند پرداخت شود.

- برگزاری همایش منطقه‌ای با حضور مدیران هفت استان مجاور در شیراز و برخورداری از رهنمودهای جناب آقای مهندس بصیری، مدیر محترم امور اعتبارات و وصول و همچنین جناب آقای مرادی ریاست وقت محترم اداره کل وصول مطالبات بانک.

مدیر شعب استان یزد خبر داد:

۹۵ درصد مطالبات استان در سال ۹۰ وصول شد

پیگیری وصول مطالبات استان از سه مسیر اقدام‌های انگیزشی، اجرایی و تبلیغاتی سبب شد، شعب استان یزد جایگاه ویژه‌ای را در سال ۹۰ کسب کنند. به گفته فریدون بهبهانی، مدیر شعب استان از مجموع مطالبات قابل وصول ۲۰۲۸ میلیارد ریالی استان ۲۸۸۹ میلیارد ریال آن به حیطة وصول رسیده که معادل ۹۵/۴ درصد است. با این عدد، رتبه اول میزان وصولی کشور به استان یزد رسید. وی به تشریح عملکرد استان در سال ۹۰ پرداخت.



■ توسعه اقتصادی کشور تا چه اندازه نیازمند چرخه پرداخت تسهیلات بانکی است و پیش‌نیاز حرکت مستمر این چرخه چیست؟

وظیفه اصلی سیستم بانکی، جمع‌آوری سپرده‌های مردمی و سرگردان در جامعه است تا به کمک آنها، منابع مالی مورد نیاز اشخاص حقیقی و حقوقی را برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی تامین کند که این پروسه موجب حفظ ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود اقتصادی و توسعه آن می‌شود. اما حیات و بقای سیستم بانکی در استمرار این حرکت، وابستگی شدیدی به بازگشت سرمایه و وصول مطالبات دارد چنانکه در صورت کند بودن این فرآیند، سیستم بانکی نمی‌تواند نقش خود را در امر سرمایه‌گذاری به خوبی انجام دهد. البته از دیگر سو وصول به موقع مطالبات است که تحقق آن، توان توسعه زیربخش‌های مختلف اقتصادی را تقویت می‌کند. چنانکه هر چه قدر جریان پرداخت تسهیلات و وصول به موقع آن روان‌تر انجام شود، حاکی از برقراری رونق اقتصادی در کشور است.

■ گفته می‌شود رابطه تنگاتنگی میان مطالبات معوق و ریسک اعتباری وجود دارد. این رابطه بر چه اساسی است و مدیریت ریسک، چگونه بین این دو مقوله توازن برقرار می‌کند؟ طبیعی است هر چه قدر مانده مطالبات

است که در پایان سال ۹۰ استان توانست رتبه اول وصول مطالبات را در بین تمام استان‌ها به دست آورد.

■ با توجه به اینکه استان یزد از استان‌های موفق در بخش مدیریت ریسک و کاهش ریسک اعتباری در کشور به‌شمار می‌رود، در مورد تجربیات و راهکارهای مدیریت این استان توضیح دهید که با چه طرح‌ها و برنامه‌هایی به این مهم دست یافته است؟

اقدام‌های مدیریت استان یزد برای تسریع در پروسه وصول مطالبات به سه بخش اقدام‌های انگیزشی، اجرایی و تبلیغاتی تقسیم می‌شود. از میان اقدام‌های انگیزشی مدیریت استان یزد می‌توان به پرداخت پاداش ویژه برای مختومه کردن پرونده‌های اجرایی به کارشناسان حقوقی، پرداخت پاداش نقدی به معین‌های موفق در جلسات هفتگی هسته وصول، توزیع پاداش نقدی توسط معین در شعب و با نظر رئیس شعبه و در اولویت قرار دادن پرداخت تسهیلات همکاران شعب موفق در وصول اشاره کرد. از جمله مهمترین اقدام‌های تبلیغاتی استان نیز نصب بنر در تمام شعب در مورد ماده ۲۸ قانون زیرنویس تلویزیونی برای اطلاع‌رسانی ماده ۲۸ قانون بودجه، هماهنگی با سازمان جهاد کشاورزی برای ارسال نامه به مدیریت‌ها و مراکز خدمات به منظور راهنمایی بدهکاران به بانک کشاورزی، هماهنگی با استانداری جهت ارسال نامه به فرمانداری‌ها، بخشداری‌ها و دهداری‌ها به منظور راهنمایی بدهکاران به بانک کشاورزی و تشکیل جلسه با نمایندگان مجلس شورای اسلامی در استان به منظور راهنمایی بدهکاران برای استفاده از مزایای ماده ۲۸ بوده است. اما مهمترین اقدام‌های اجرایی مدیریت شعب استان یزد برای بالا بردن وصولی و کاهش ریسک اعتباری شامل مواردی است که به صورت تیتروار در زیر می‌آید.

– دخیل کردن همه پرسنل مدیریت در



پیگیری وصول شعب.
– تهیه چک لیست برای هدفمند کردن بررسی وصول شعبه.
– فراخواندن همه همکاران با مدرک حقوقی در مدیریت.
– تهیه اپراتور گویا برای همه شعب.
– به‌کارگیری بازنشستگانی که در زمان اشتغال پرونده‌های لاوصول ایجاد کرده‌اند.
– دعوت از تمام پرسنل بخش اعتبارات و وصول شعب ضعیف در هسته وصول هفتگی.

– محاسبه هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول و طرح آن در جلسه هسته وصول.
– هماهنگ کردن اقدام‌های مدیریت و شعب برای تعیین تکلیف بدهی بدهکاران.
– بررسی تک‌تک پرونده‌های مطالبات بالای پانصد میلیون ریال شعب به صورت هفتگی.

– پیگیری پرونده‌های لاوصول از طریق شورای نظارتی استان.
– تعیین مدیر پروژه طرح ماده ۲۸ قانون بودجه و معرفی به همه شعب استان.
– تشکیل جلسه مشترک با مسئولان سازمان تعاون روستایی استان در مورد مطالبات شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی.
– یکسان بودن برخورد همه همکاران مدیریت با مشتریانی که به بانک مراجعه می‌کنند.

■ برگزاری نشست‌ها و همایش‌های موضوعی چون همایش وصول مطالبات که در پیش است و سال گذشته نیز برگزار شد، تا چه اندازه می‌تواند در عملکرد مثبت بانک نقش داشته باشد؟

برگزاری چنین همایش‌هایی بسیار مفید است چرا که سیاست‌ها و رویکرد کلی بانک را تبیین می‌کند و سبب بیان تجربیات استان‌های موفق در زمینه وصول مطالبات و تبادل فکری همکاران در این زمینه می‌شود. همچنین با ایجاد یک زیرساخت مناسب و خوب در بخش منابع انسانی موثر در امر وصول، سهم عمده‌ای در بهبود عملکرد بانک ایفا می‌کند.

■ در پایان اگر نکته ناگفته‌ای با این موضوع باقی‌مانده، توضیح دهید. در صورت ایجاد عوامل انگیزشی موثر و مناسب و ایجاد سیستم‌های نرم‌افزاری مطلوب و بدون عیب و نقص می‌توان از وجود همکاران بانک در امر وصول مطالبات به صورت حداکثری استفاده کرد و هزینه‌های بانک را در ارتباط با به‌کارگیری بخش خصوصی کاهش داد و با توجه به تجربه و تعهد سازمانی همکاران زودتر به نتیجه مطلوب رسید.



نحوه عملکرد بانک را در بسیاری موارد تحت تاثیر قرار دهد. چنانکه فقدان نقدینگی یا دارایی‌های جاری سبب ناکارآمدی بانک در ارائه خدمات به مشتریان می‌شود. متعاقباً از دست رفتن یا پایین آمدن نقدینگی سبب افزایش هزینه ارائه خدمات شده که متقابلاً بر سودآوری اقتصادی نیز تاثیر می‌گذارد.

از سوی دیگر سهامداران با توجه به در نظر گرفتن موقعیت تسویه مشتریان و اسناد مربوط به وضع اقتصادی آنها، نسبت به تخصیص سرمایه یا کالای خود به آن مشتری اقدام می‌کنند. بنابراین مشتریان یا شرکت‌های وام‌گیرنده باید برای بهبود شرایط خود تسویه مناسب و کافی داشته باشند.

به علاوه وصول به موقع مطالبات به طور مستقیم در سودآوری و کارآمدی بانک تاثیر گذاشته و درآمد خالص بانک را به نسبت هزینه‌های موجود افزایش می‌دهد. به عنوان مثال هر چه نرخ سود بالاتر باشد، توانایی مدیریت برای ایجاد زیرساخت‌های قوی در ارائه خدمات به مشتریان، براساس درآمد ایجاد شده بیشتر خواهد شد.

مرز سودآوری

موقعیت سودآوری یک بانک از طریق «مرز سود خالص» و «مرز سود ناخالص» سنجیده می‌شود. مرز سود ناخالص نشان‌دهنده سودی است که بانک از هزینه ارائه خدمات به مشتریان قبل از لحاظ کردن هزینه‌های مدیریت منابع مالی به دست می‌آورد. در مقابل مرز سود خالص، مقدار سود به دست آمده از همه هزینه‌های پرداخت شده را پس از کسر هزینه‌های مدیریتی، فروش و ارائه خدمات نشان می‌دهد.

حال اگر در نظر بگیریم وصول مطالبات به موقع صورت گرفته و نرخ سود و برگشت دارایی به بانک بالا برود، ریسک شکست یا ناکارآمدی بانک به میزان زیادی در رقابت با سایر بانک‌ها و بازار پایین می‌آید. در حقیقت عملکرد موثر بانک براساس سودآوری و وصول مطالباتش تعریف می‌شود. در مقابل اگر نرخ سود پایین باشد عملکرد موثر مدیریت و سرمایه‌گذاران به میزان قابل توجهی پایین می‌آید.

وصول بیشتر مساوی با سود بیشتر

بنابر آنچه رفت، بانک از یک سو باید برای ارائه خدمات و تخصیص وام و سرمایه‌گذاری در بخش‌های اقتصادی از کافی بودن نقدینگی برای پوشش دادن همه هزینه‌ها مطمئن شود و از سوی دیگر ریسک بالای برگشت سرمایه را بپذیرد. در این شرایط واضح است که حفظ تعادل بین تسویه و سودآوری به میزان قابل توجهی وابسته به وصول مطالبات است و به دلیل رابطه مستقیمی که بین ریسک سرمایه‌گذاری اعطای وام و برگشت سرمایه وجود دارد، موقعیت تسویه بسیار حساس می‌شود. در نتیجه بهتر است معادله را اینگونه تعریف کنیم: وصول مطالبات بیشتر مساوی سود بیشتر.

البته بحران‌های اقتصادی اخیر دنیا این سناریو را با چالش‌های زیادی روبه‌رو کرد. چنانکه کساد و سقوط کلی فعالیت‌های اقتصادی همه بخش‌های اقتصادی از جمله بانک‌ها را تحت تاثیر قرار داد. بسیاری از بانک‌ها ورشکسته شدند و نرخ بیکاری افزایش یافت. تورم بالا رفت و شرکت‌ها و مشتریان برای پرداخت بدهی‌هایشان دچار مشکل شدند. به همین دلیل، شرکت‌ها از درون هزینه‌های خود را کاهش دادند تا بتوانند به حیات تجاری خود ادامه دهند و در این میان بانک‌هایی که براساس مشتری‌مداری فعالیت می‌کردند ریسک ورشکستگی خود را با جذب مشتریان توانمند در پرداخت بدهی کاهش دادند.



پرداخت و بازپرداخت تسهیلات، ارکان درآمدزایی سیستم بانکی به شمار می‌روند

وصول مطالبات

پیش شرط سوددهی موسسات مالی

تسویه چیست؟

تسویه به این معناست که شرکت‌ها یا مشتریان قادر به پرداخت تعهدات کوتاه‌مدت خود باشند. موقعیت تسویه در یک شرکت براساس نرخ جاری و نرخ فوری سنجیده می‌شود. نرخ جاری ارتباط دارایی‌های جاری و بدهی‌های جاری را مشخص می‌کند و به طور معمول اگر نرخ جاری بالا باشد نشان‌دهنده این است که آن شرکت یا مشتری قادر به پرداخت فوری بدهی‌های کوتاه‌مدت خود است. به همین نسبت نرخ فوری هم ارتباط بین دارایی‌های فوری و بدهی‌های جاری را نشان می‌دهد. دارایی فوری نیز به آن دسته از دارایی‌هایی می‌گویند که خیلی سریع و بدون از دست دادن ارزش‌شان قابل تبدیل به پول نقد باشند.

پیامد میزان پایین تسویه

عدم وصول به موقع مطالبات می‌تواند تاثیر منفی بر نحوه عملکرد بانک‌ها در ارائه خدمات به مشتریان داشته باشد. در واقع مشتریان با پرداخت بدهی‌های خود از متضرر شدن خودشان جلوگیری می‌کنند.

بانک‌ها برای تامین سرمایه خود منابع متعددی دارند که یکی از مهمترین آنها وصول مطالبات است. در واقع بانک با ارائه و تخصیص وام هم به مشتری در فعالیت اقتصادی کمک می‌کند و هم منابع مالی خود را برای تامین سرمایه‌ای که قرار است به مشتریان ارائه دهد، فراهم می‌کند. بنابراین واضح است که رابطه بانک و مشتری رابطه‌ای دوسویه است.

اما در صورتی که مشتری قادر به پرداخت به موقع بدهی‌های خود نباشد اعتبار خود را از دست می‌دهد و از دریافت خدمات، کالا یا وام محروم می‌شود. همچنین ناتوانی در پرداخت بدهی‌های کوتاه‌مدت می‌تواند به شدت

چنانکه موسسات مالی این توانایی را کسب کنند که منابع اعتباری و مالی واگذار شده را در سررسید مقرر به موسسه بازگردانند، به تعادلی و توازنی می‌رسند که این تعادل سودآوری را برای موسسات مالی تضمین می‌کند. گزارش حاضر که به تبیین این موضوع می‌پردازد، گزیده‌ای است از مقاله «ارتباط تسویه، وصول مطالبات و سودآوری بانک‌ها» که در موسسه تحقیقات و سلامت سیستم بانکی آلمان تهیه و به قلم شرین موریس (sherin mores) نگاشته شده است.

بانک‌ها همواره با یک چالش دوگانه مواجه‌اند؛ چراکه در خلال فعالیت‌های روزانه خود، باید تراز موجود بین تسویه و سودآوری را حفظ کنند و این در حالی است که برای تضمین ارائه خدمات به مشتریان، سرمایه‌گذاری در دارایی‌های جاری اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین باید در این رابطه تعادل ایجاد کرده و تاثیر مثبتی بر روی سودآوری و تسویه داشته باشند. اما ایجاد این تراز به فاکتورهای زیادی نیاز دارد که یکی از کلیدی‌ترین آنها وصول مطالبات مشتریان و ارتباط موثر بانک با آنهاست. در حقیقت ارتباط موثر بین مشتریان و بانک‌ها تضمین‌کننده موفقیت یا شکست آنهاست.

مدیریت مشتریان متعهد

تلاش بانک در ایجاد سیستم مدیریتی صحیح برای جذب مشتریان متعهد و در یک کلمه مشتری‌مداری تاثیر مستقیم بر روی فعالیت‌های کارآمد بانک دارد. به این معنا که رضایت مشتریان از بانک سبب ترغیب آنها به پرداخت به موقع بدهی‌ها می‌شود. در این راستا به نظر می‌رسد مدیریت صحیح در حفظ ترازنامه و تسویه، هم برای بانک و هم برای مشتریان اهمیت زیادی داشته باشد.

روسای شعب موفق بانک کشاورزی از تجربیات وصول مطالبات گفتند؛

یک گام پیشتر از مشتری

وصول به موقع مطالبات، کارایی سیستم بانکی را در بالاترین حد خود نگه می‌دارد. اما اینکه چه تمهیداتی باید اندیشید تا مطالبات، معوق نشده و کارکرد سیستم بانکی با اخلاص مواجه نشود؛ فارغ از کلیات، نیازمند پیش شرط‌هایی است که در شرایط مختلف، متغیر است. برخی شعب بانک کشاورزی هم‌زمان رعایت کلیات و شرایط خاص را در دستور کار قرار دادند و در نهایت در پایان سال ۹۰ بهترین عملکرد و نتیجه را در بخش وصول مطالبات و کاهش ریسک اعتباری از خود به جای گذاشتند. گزارش حاضر ماحصل گفت‌وگوی کوتاه با روسای شعب بالاده استان فارس، گز بر خوار استان اصفهان، بیارجمند استان سمنان و چابهار استان سیستان و بلوچستان است.

دقت در پرداخت تسهیلات، مطالبات معوق را به حداقل کاهش می‌دهد

حسین دارانی رئیس شعبه گز بر خوار استان اصفهان که شعبه متبوعش در سال ۹۰ عملکرد چشمگیری در بحث وصول مطالبات و کاهش ریسک اعتباری داشته است، در باب اهمیت مقوله وصول گفت: وصول مطالبات از اولویت‌های درجه یک سیستم بانکی است و به نوعی در دسترس‌ترین منابع مالی برای بانک به‌شمار می‌رود. وی لازمه وصول به موقع مطالبات را نظارت‌های دقیق به هنگام پرداخت تسهیلات می‌داند. دارانی می‌گوید: چنانکه در پرداخت تسهیلات آینده‌نگری و تمام جوانب امر سنجیده شود، بانک برای وصول مطالبات با مشکل مواجه نشده و همیشه منابع مالی را طبق برنامه‌ریزی‌ها در اختیار خواهد داشت. دارانی معتقد است راه‌های بسیاری برای وصول وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به پیگیری تلفنی، ارسال اظهاریه، برگزاری نشست با بدهکار و استفاده از حوزه نفوذ افراد تاثیرگذار در جامعه اشاره کرد.

شعبه گز بر خوار اصفهان در سال ۸۹ مطالبات سررسید گذشته زیادی داشت که ریسک اعتباری آن را به بالای عدد ۱۵ رسانده بود. اما در پایان سال ۹۰، وصول مطالبات این شعبه به صددرصد بالغ شد و ریسک اعتباری شعبه هم براساس آماری که از سوی مدیریت استان اعلام شد، به صفر رسید.

دارانی در توضیح وضعیت مطالبات شعبه گفت: بخش عمده‌ای از مطالبات مشکوک‌الوصول شعبه، مربوط به وام‌ها و تسهیلات سنتی می‌شد که گاه به ۱۴ سال قبل هم بازمی‌گشت. با این حال با نشست‌ها و جلسات مستمری که با بدهکاران و ضامن‌ها داشتیم توانستیم که آنها را متقاعد به پرداخت معوقات کنیم. برای این کار هم از تمام ظرفیت‌ها از تشویق و ترغیب گرفته تا تویخ و تنبیه استفاده کردیم. به گفته وی؛ شاید مهمترین عامل موفقیت شعبه گز بر خوار در بحث وصول مطالبات، دقت و وسواس در پرداخت تسهیلات است. دارانی گفت: ما تمام تلاش خود را به کار گرفتیم تا در مسیر متعادلی حرکت کنیم که هم کار مشتری و متقاضی تسهیلات راه افتاده و هم بانک در وصول تسهیلات اعطایی با مشکل مواجه نشود. دومین عامل موفقیت نیز پیگیری مستمر است. چنانکه مشتری حتی یک ساعت در بازپرداخت تسهیلات دیرکرد داشته باشد، به صورت مستمر و حتی روزانه با او در تماس تلفنی و حضوری هستیم تا زمانی که وی نسبت به بازپرداخت اقدام کند.

رئیس شعبه گز بر خوار استان اصفهان در ادامه به یک نمونه از پرونده‌های وصولی اشاره کرد و گفت: یک مورد وام معوق داشتیم که مربوط به سال ۷۳ بود و نزدیک به ۱۷ سال از آن می‌گذشت و بازپرداخت آن به نوعی کان‌لم یکن محسوب می‌شد. طی جلسات متعددی هم که با بدهکار داشتیم نتوانستیم او را نسبت به بازپرداخت تسهیلات قانع کنیم. در نتیجه تنها راه باقی‌مانده یعنی برخورد قهری را انتخاب کردیم. سپس با پیگیری پرونده قانونی و تعامل خوب با نیروی انتظامی، با حکم قضایی به سراغ بدهکار و ضامن رفتیم تا اینکه سرانجام مجاب به پرداخت بدهی شدند.



وی در پایان یادآور شد: تنها انتظاری که از ستاد و مدیریت بانک دارم این است که از شعب دورافتاده و روستایی حمایت بیشتری کنند و شعبی که با تلاش بیشتر، اقدام‌های موثر و متفاوتی انجام می‌دهند مورد تقدیر قرار گیرند.

استمرار در کار، مشتری را ترغیب به پرداخت بدهی می‌کند

بهبودی، رئیس شعبه بالاده شهرستان کازرون در استان فارس که شعبه متبوع وی در سال ۹۰ کاهش ۴۳ درصدی ریسک اعتباری را تجربه کرده در مورد عملکرد شعبه چابهار گفت: مانده کل مطالبات سررسیده و معوق و مشکوک‌الوصول شعبه در ابتدای سال ۱۳۹۰ مبلغ ۲۱۴۸۹۶ میلیون ریال بوده است که از این مقدار مبلغ ۱۵۴۷۲۵ میلیون ریال آن وصول شد و ریسک اعتباری شعبه که در فروردین سال ۹۰ بیش از ۶۳ درصد بود، به ۱۹٫۸ درصد در پایان سال ۹۰ کاهش یافت. وی همچنین در مقام مقایسه عملکرد سال ۹۰ با ۸۹ برآمده و افزود: میزان مطالبات شعبه از تسهیلات سررسید گذشته، معوق و مشکوک‌الوصول در پایان سال ۱۳۸۹ مبلغ ۲۸۰۳۷۲ میلیون ریال بوده و ۱۲۹۳۳۳ میلیون ریال آن به مقدار ۴۶ درصد وصول شده است. در همان تاریخ نیز ریسک اعتباری شعبه ۶۳ درصد بوده است. اما در پایان سال ۹۰ میزان وصولی به ۷۲ درصد رسیده و ریسک اعتباری

راه‌های بسیاری برای وصول وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به پیگیری تلفنی، ارسال اظهاریه، برگزاری نشست با بدهکار و استفاده از حوزه نفوذ افراد تاثیرگذار در جامعه اشاره کرد



از نظر مبلغی هفتاد و شش میلیارد و چهارصد میلیون ریال و از نظر درصد وصول یک درصد رشد داشته است.

درانی از برنامه مدون این شعبه برای افزایش چشمگیر وصول یاد کرد و گفت: برگزاری جلسات منظم هسته وصول در شعبه و ارائه گزارش به مدیریت، استفاده از دستورالعمل‌های بانک به خصوص دستورالعمل بند ۲۸ قانون بودجه سال ۹۰، اختصاص دو روز در هفته و بسیج تمام همکاران و امکانات به سرپرستی شخص رئیس شعبه برای پی گیری وصول مطالبات، بازدید منظم رئیس و کارشناسان شعبه از تمام طرح‌ها، حضور دائمی در کنار مجریان طرح‌ها، تقسیم پرونده‌های مشتریان بدهکار بین تمام همکاران شعبه و مشارکت دسته‌جمعی همکاران و استفاده حداکثری از امکانات موجود از مواردی است که شعبه را به این رتبه رسانده است.

وی در ادامه به نقل خاطره‌ای در بحث وصول مطالبات پرداخت و گفت: این ۲۸ سال سابقه کار در بانک خاطرات زیادی برای بنده داشته است که یکی از این خاطرات مربوط به زمانی است که بنده افتخار حضور در شعبه خاش را داشتم. متأسفانه در آن زمان بین دو طایفه بزرگ محلی اختلافاتی ایجاد شد که منجر به بروز درگیری و حتی کشته شدن تعدادی از طرفین و متواری شدن عده‌ای دیگر از افراد این منطقه شده بود. یکی از همان شب‌ها، یکی از افراد متواری به خانه سازمانی بانک که من در آن سکونت داشتم مراجعه و عنوان کرد که به دلیل دعوی فامیلی از شهرستان خارج شده اما شبانه شخصاً به منزل من مراجعه کرده تا اقساط سررسیده خود را به موقع پرداخت کند. این اتفاق برای بنده خیلی جالب و فراموش نشدنی است.

رئیس شعبه چابهار در پایان با تشکر از حمایت‌های ستادی صورت گرفته، برگزاری همایش‌هایی چون همایش وصول مطالبات را فرصتی مغتنم خواند و گفت: برگزاری نشست‌ها و همایش‌ها فرصت مناسبی است تا تجربیات و اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های همکاران مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد. اگر همکاران آگاهی لازم را نداشته باشند نمی‌توانند از قابلیت‌های خود حداکثر استفاده را ببرند، بنابراین برگزاری نشست‌ها و همایش‌ها و تبادل اطلاعات همان چیزی است که موجب تقویت یا تغییر فرآیند درک کردن می‌شود که نتیجه آن همان اطلاعات و به روز شده است. این اطلاعات به روز شده نیز همانند خون در کالبد سازمان جریان یافته و به آن حیات دوباره می‌بخشد. در نتیجه نشست‌ها و همایش‌ها تاثیر به‌سزایی در عملکرد شعب دارند.

اعتمادسازی پلی به وصول مطالبات

شعبه بیارجمند استان سمنان سال ۹۰ را با ۹۹/۴ درصد وصولی و ریسک اعتباری کمتر از یک درصد پشت سر گذاشت. حسن دزیانی رئیس شعبه بیارجمند در توضیح راهکارها و علل موفقیت این شعبه گفت: شعبه در زمان پرداخت تسهیلات، اهلیت و حسن شهرت و سوابق اعتباری مشتری را بررسی کرده و با توجه به پتانسیل، دارایی و کارکرد حساب و سوابق ایشان، برای هر مشتری حد اعتباری خاصی تعریف می‌کند. همچنین در زمان پرداخت، تضامین مناسب و مطلوب اخذ می‌شود.

وی در ادامه به روند برنامه‌ریزی شده وصول مطالبات در شعبه بیارجمند اشاره کرد و افزود: در این شعبه ابتدا تمام بدهکاران بین همکاران به صورت منطقه‌ای و روستا به روستا یا محله به محله تقسیم می‌شوند. سپس مسئول شعبه بر روند پیگیری و توزیع اخطارها نظارت دارد. لیست بدهکاران ارسالی از مرکز نیز با توجه به تقسیمات، جداسازی و در اختیار همکار مسئول قرار می‌گیرد و عملکرد آن به صورت هفتگی و ماهیانه بررسی می‌شود. در ادامه موارد مربوط به بدهکارانی که دارای بدهی سررسید گذشته، معوق و مشکوک هستند، توسط افراد با تجربه‌تر بررسی و پیگیری می‌شوند. همچنین در جلسات هسته وصول راه‌های وصول بدهی هر بدهکار با توجه به شناخت از نوع درآمد، دارایی و شغل ایشان تعیین می‌شود و حتی با معتمدین محلی و شوراها نیز جلساتی برگزار و مشورت می‌شود.

به گفته دزیانی؛ اعتمادسازی بین مشتریان و برداشتن فضای حاکم بانک و مشتری، استفاده بهینه از ابزارهای موجود مانند بخشودگی دیر کرد، همکاری همه جانبه با مدیریت استان و معاونان در امر وصول مطالبات و استفاده از تجارب آنها، واگذار نکردن وصول به ماه‌های پایانی سال و پرداخت پاداش‌ها متناسب با فعالیت هر همکار و در نهایت پیگیری دیگر اقدام‌های صورت گرفته در شعبه بیارجمند است.

وی در پایان گفت: از مدیریت بانک تقاضا دارم که ریسک اعتباری و مانده مطالبات در خط مشی اعتباری و پرداخت تسهیلات و حدنصاب‌ها تاثیر مستقیم داشته باشد و همچنین ابزارهای در اختیار (بخشودگی وجه التزام و...) متناسب با عملکرد هر شعبه به آنها تفویض شود.



شعبه نیز به ۱۹/۸ درصد کاهش پیدا کرد. بهبودی از جمله مهمترین اقدام‌های شعبه بالاده کازرون برای تسریع در پروسه وصول مطالبات را تماس تلفنی مستمر با بدهکاران و متعهدان، مذاکره مستقیم با بدهکاران و ضامن‌ها، صدور برگه یادآوری، صدور برگه اخطار و تقسیم پرونده تسهیلات بین همکاران شعبه عنوان کرد.

وی همچنین از همایش‌های موضوعی چون همایش وصول مطالبات به‌عنوان یک حرکت در جهت فرهنگ‌سازی وصول مطالبات و در اولویت کار قرار گرفتن وصول مطالبات یاد کرد. رئیس شعبه بالاده در پایان به انتظارات شعبه خود در مدیران ارشد بانک اشاره و خاطر نشان کرد: ایجاد دایره وصول مطالبات، افزایش نیروی انسانی و اختصاص پاداش ویژه مهم از درخواست‌های شعبه چابهار به‌شمار می‌رود.

استفاده حداکثری از امکانات

علی درانی رئیس شعبه چابهار استان سیستان و بلوچستان با اشاره به عملکرد موفق این شعبه گفت: در سال ۹۰ همکاران این شعبه توانستند مبلغ ۷۹۰ میلیارد ریال از مطالبات بانک را تعیین تکلیف کرده و به حیطة وصول آورند که این وصولی بالغ بر ۹۵ درصد بوده و ریسک اعتباری شعبه را در پایان سال به ۲/۸ درصد کاهش داده است. این شعبه در سال ۹۰ نسبت به مدت مشابه سال قبل

باید در زمان پرداخت تسهیلات، اهلیت و حسن شهرت و سوابق اعتباری مشتری را بررسی کرده و با توجه به پتانسیل، دارایی و کارکرد حساب و سوابق ایشان، برای هر مشتری حد اعتباری خاصی تعریف کرد

امروزه تدوین راهکاری برای وصول به موقع مطالبات از اهم برنامه‌های بانکداری به‌شمار می‌رود چراکه چرخهٔ سالم پول و در نهایت کارکرد شاخص‌های اقتصادی را تامین و تضمین می‌کند. بر این اساس بانک‌هایی که در این راه با برنامه حرکت کرده و در پروسهٔ وصول مطالبات سیر صعودی داشته باشند، نه تنها کارکرد خود را تثبیت می‌کنند که به اقتصاد کشور نیز قوام می‌بخشند.