

نقش مثلث بانک، مشاور و مجری در

پروین سپاری سیستم بانکی

امید کاملی

kameli@bim.ir

تقدیمه

حجم قابل توجهی از سرمایه گذاری صنعتی در ایران، با مشارکت بانکها از طریق منابع داخلی خود و با عاملیت منابع تأمین شده توسط سایر سازمانهای دولتی و بین المللی انجام می گیرد. با این وجود و علیرغم قدمت یکصد ساله فعالیتهای بانکداری در ایران و سابقه ۵۰ ساله سرمایه گذاری توسط بانکها در فعالیتهای صنعتی کشور، متأسفانه شاهد روشهای اصولی مدون اجرایی در زمینه مطالعات اولیه طرحها از یکسو و نظارت بر عملیات اجرایی از سوی دیگر نبوده ایم. باوجود آنکه سرمایه گذارهای انجام شده، طیف وسیعی از طرحهای کوچک و متوسط تا طرحهای بزرگ و حتی ملی را در بر می گیرد، هنوز هم در اغلب بانکها، پذیرش و تصویب سرمایه گذاری در طرحها بدون مطالعات دقیق فنی - اقتصادی و نهایتاً در حد مطالعات پایه مالی و تأمین منابع بصورت محدود است. درست به همین دلیل و به منظور رفع این نقیصه بوده است که حسب دستورالعمل اجرایی موضوع بند ق تبصره ۳ قانون بودجه سال ۱۳۸۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، کلیه موسسات دولتی از جمله بانکها موظف به استفاده از خدمات شرکتهای مهندسی مشاور در زمینه مطالعات سرمایه گذاری و نظارت بر اجرای طرحهای تحت مشارکت خود شدند.

بانکهای صنعتی در ایران در اواسط دهه ۱۳۲۰ هجری شمسی فعالیت خود را آغاز کردند. از آنجا که بسیاری از این بانکها با هدف توسعه سرمایه گذاری صنعتی، با حمایت سازمانهای بین المللی نظیر UNIDO آغاز به کار کردند، همواره از روشهای مدونی در مطالعات پیش سرمایه گذاری و عملیات اجرایی و نظارت بر اجرای طرحها برخوردار بودند. پس از انقلاب همراه با قانون ملی شدن بانکها، کلیه بانکهای صنعتی کشور ادغام و بانک صنعت و معدن به وجود آمد و تجارب بانکهای تخصصی - توسعه ای به این بانک منتقل شد. با تکیه بر همین تجارب، بانک صنعت و معدن پیرو دستورالعمل اجرایی سازمان مدیریت و برنامه ریزی که به صورت تصویب نامه هیئت وزیران رسید، به عنوان اولین بانک کشور استفاده از خدمات مهندسی مشاور در تدوین طرحهای توجیهی و نیز نظارت و کنترل اجرای طرحها را از اواسط سال ۱۳۸۱ در دستور کار خود قرار داد.

سیر تحولات امور نظارت بر طرحهای بانک

تا قبل از بکارگیری خدمات مهندسان مشاور در امور نظارت و کنترل طرحها، نظارت بر طرحها طی فرآیندی به شرح زیر انجام می گرفت:

- انعقاد قرارداد بین بانک و مجری طرح با کنترل شرایط قرارداد توسط واحد نظارت به منظور انطباق با شرایط پیش بینی شده در طرح توجیهی تصویب شده در بانک .

- آخرین صورتهای مالی شرکت، هزینه های انجام شده در سر فصلهای سرمایه گذاری و مقایسه با هزینه های مذکور در طرح مصوب می شد. سپس هزینه های صرف شده توسط متقاضی در چارچوب طرح مصوب محاسبه و تسهیلات مصوب به نسبت سهم شرکت بانک در هزینه های صرف پرداخت می شد و در نهایت هزینه های آتی برحسب قراردادهای ارائه شده، برنامه کلی پیش بینی شده در طرح مصوب و تجارب کارشناسی پرداخت می شد.

- در گزارشهای نظارتی وضعیت پیشرفت فیزیکی طرح با ذکر جزئیات توصیف می شد و با توجه به پیشرفت طرح در هر سر فصل، از طرح بازدید می شد و آخرین تراز شرکت در هزینه ها صرف شده قابل قبول در هر سر فصل و هزینه های مورد نیاز جهت تکمیل محاسبه می شد.

- برنامه زمانبندی اجرای طرح نیز بر اساس برنامه کلی طرح مصوب، که در حد زمان شروع و اتمام سر فصلهای سرمایه گذاری خلاصه می شد توسط کارشناسان، کنترل و در نحوه پرداخت تسهیلات در سر فصلهای مختلف اعمال می شد.

طی یک فعالیت پنجاه ساله تعداد بسیار زیادی از طرحهای بزرگ، کوچک و حتی ملی با موفقیت با بهره گیری از روشهای نظارتی اشاره شده و بکارگیری تجارب ارزنده کارشناسی بدست آمده در این مدت، به اجرا و بهره برداری رسید. اما این روش با اشکالاتی همراه بود:

- تعداد زیاد و تنوع طرحها در صنایع مختلف به تخصصهای مختلف کارشناسان امور نظارت بانک، نیاز داشت.

- نظارتها بیشتر رویکرد هزینه ای و در

درجه بعدی فیزیکی داشت و کمتر برنامه زمانبندی بطور دقیق قابل کنترل بود. بویژه که برنامه طرح مصوب به صورت کلی و در حد سر فصلها تهیه می شد و عملاً با برنامه ای خاص به لحاظ بازدید و کنترل انجام نمی شد و عمدتاً بر اساس نیاز مجری طرح به منابع مالی مصوب خود و استفاده از مانده تسهیلات انجام می گرفت .

با توجه به موارد فوق و لزوم تغییر روشهای عملیاتی و بکارگیری ابزار نوین در کنترل پروژه های مشارکتی، پیرو دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از بهمن ماه سال ۸۱ شاهد دو تغییر عمده در روشهای نظارت بر طرحهای بانک در چند دهه اخیر بودیم. این دو تغییر عمده عبارت بودند از :

- تشکیل یک واحد سازمانی جدید نظارت فنی و کنترل طرحها، دارای ادارات تخصصی همراه با نظارت مالی .

- الزام کلیه طرحهای بانک به استفاده از خدمات یکی از شرکتهای مهندسان مشاور منتخب بانک در تخصصهای مختلف، جهت نظارت و کنترل طرحها.

بدین ترتیب علاوه بر رویکرد نظارت فنی - تخصصی بر طرحها به کمک واحدهای سازمانی تخصصی و مهندسان مشاور واجد شرایط در تخصصهای مختلف به جای نظارت عمومی، اهداف زیر در بهبود فرایند نظارت بر طرحهای در حال اجرای بانک دنبال شد :

- استاندارد سازی نحوه نظارت بر اجرای طرحها، برنامه ریزی و تأمین منابع مالی طرح و نحوه پرداخت تسهیلات با توجه به پیشرفت زمانی - هزینه ای و فیزیکی طرح و در نتیجه، رسیدن به روش عملیاتی مشخص و شفاف و زبانی مشترک در اجرای طرح برای بانک و مجری طرح به کمک مهندسان مشاور نظارتی طرحها .

- مستند سازی زمانبندی اجرا، هزینه های انجام شده و مورد نیاز برای هر یک از اجزای فعالیتهای سر فصلهای سرمایه گذاری و پیش بینی نحوه تأمین مالی در هر فعالیت برای هر طرح بطوری که با استفاده از این مستندات علاوه بر کنترل و نظارت دقیق اجرای طرح، ساختارهای یکسان گزارشهای

نظارتی حاصل شود که قابل استفاده برای بانک و مجریان طرحها در ارتباط باهم و یا سایر مراجع و ارگانها باشد.

انتخاب مهندسان مشاور با دعوت از جامعه مهندسی مشاور کشور و شرکتهای فعال در این زمینه پس از طی فرایند گزینش مهندسان مشاور حائز صلاحیت صورت پذیرفت. بطوری که مشاوران در دو زمینه تهیه طرحهای توجیهی و نظارت بر طرحها، در ۲۰ تخصص و در ۵ رتبه به ارائه خدمات مشاوره ای به بانک پرداختند. مشاوران در ۵ رتبه (A,B,C,D,E) و ۲۰ رشته - تخصص به شرح زیر تقسیم بندی شدند:

- غذایی و آشامیدنی
- نساجی
- پوشاک و کفش
- چرم و محصولات چرمی
- چوب، محصولات چوبی و مبلمان
- کاغذ و محصولات کاغذی
- چاپ
- مواد و محصولات شیمیایی
- لاستیک، پلاستیک و فیلم
- محصولات معدنی غیر فلزی
- فلزات اساسی و محصولات مرتبط
- محصولات فلزی ساخته شده
- ماشین آلات و تجهیزات
- حمل و نقل
- ماشین آلات، تجهیزات و کالاهای برقی
- تجهیزات پزشکی، اپتیکی، اندازه گیری و ابزار دقیق
- معدن
- تکنولوژی اطلاعات
- توریسم
- انرژی

با سپردن امور نظارت بر طرحها به مهندسان مشاور منتخب بانک، هر مجری طرح ملزم گردید که با انعقاد قرارداد مشارکت مدنی به منظور اجرای طرح خود با مشارکت بانک، یکی از مهندسان مشاور منتخب دارای تخصص را به عنوان مهندس مشاور نظارتی انتخاب کند و در قالب قرارداد خدمات زیر را ارائه دهد :

- بررسی گزارشها و اسناد مهندسی طرح (گزارشهای توجیهی ، ارزیابی ، مهندسی پایه و تفصیلی) .

- تهیه گانت چارت بر اساس برنامه زمانبندی مصوب طرح در گزارش ارزیابی و با توجه به سر فصلهای گزارشهای مزبور و W.B.S مشتق از آن .

- تدوین جدول زمانبندی نیاز طرح به منابع مالی .

- کنترل هزینه های طرح از طریق کنترل پرداختهای تحقق یافته متقاضی به عوامل اجرایی .

- نظارت و اظهار نظر در مورد فرایند انتخاب طرف قراردادهای مجری طرح و عقد قراردادهای مختلف پیمانکاری ، ساخت ، خرید ، نصب و

- بازدید از محل اجرای طرح و طرفهای سازنده ماشین آلات و تجهیزات در صورت لزوم در مقاطع یکماهه .

- ارائه گزارش اولیه طرح، مطابق با ساختارهای تعیین شده

- ارائه گزارشهای پیشرفت فیزیکی طرح در مقاطع یکماهه اجرای طرح مطابق با ساختارهای تعیین شده

- ارائه گزارشهای پیش بینی هزینه های دو ماهه آتی مورد نیاز طرح در مقاطع دو ماهه .

- ارائه راهکارهای اصلاحی به منظور کاهش هزینه های اجرایی، پیش گیری از افزایش هزینه ها و ارتقای کیفیت اجرای طرح و اظهار نظر درباره مواردی که از طرف بانک به مشاور ارجاع می شود.

چالشهای اولین تجربه

مطمئناً بکارگیری مهندسان مشاور در امور نظارت بانک صنعت و معدن به عنوان اولین تجربه در سیستم بانکی کشور با چالشهای مختلفی در ابتدای راه مواجه بوده است . برخی از مهمترین این مسائل در سه حوزه کاری مرتبط شامل بانک، مشاور و مجری را به شرح زیر می توان عنوان کرد:

بانک

- فراخوان عمومی از جامعه مهندسان مشاور کشور، برای مشارکت در امور ارزیابی و نظارت بر طرحهای بانک .

- تدوین فرایندهای عملیاتی، دستورالعملها و آیین نامه های انتخاب و رتبه بندی مهندسان

کشور و مسائل و بروز مشکل در آشنایی با نیازها ، انتظارات، قوانین و مقررات و محدودیتهای این سیستم.

- ارتقای خواسته های بانک از مشاوران و تغییرات مکرر در دستورالعملها و گزارشها .

- پذیرفتن مشاوران توسط مجریان طرحها و ارائه بموقع و صحیح اطلاعات طرحها .

- هزینه های ثابت بالا در مقایسه با در آمد حاصله در ابتدای کار .

- بکارگیری فارغ التحصیلان جوان دانشگاهی با تجربه اجرایی کم.

- توقعات مجریان در ارائه سریع گزارشهای مورد نظر بانک، جهت دریافت تسهیلات و ارائه گزارشهای غیر واقعی از پیشرفت طرح و پیش بینی هزینه های آتی بیش از مورد نیاز واقعی طرح .

- زمان طولانی مورد نیاز جهت بررسی گزارشها، رفع اشکالات و رسیدن به نظرات مشترک با کارشناسان بانک و نهایتاً طی مراحل پرداخت و تأمین مالی دوره مورد نظر .

- تغییر در هزینه کرد در سر فصلهای طرح مصوب نسبت به پیش بینی گزارشهای مشاور و ایجاد مشکل و سوء تفاهم برای تأمین مالی دوره های بعد توسط بانک .

- پایبند نبودن مجریان نسبت به تعهدات مالی خود به مشاوران در ازای ارائه خدمات نظارت و نبود اهمی برای بازگرداندن حقوق مادی مشاوران از طریق بانک .

- اطمینان نداشتن کارشناسان بانک به گزارشهای مشاوران و اعمال نظرات ، دیدگاهها و تجربیات خود بر مشاوران جهت درج گزارشها با وجود صرف هزینه و زمان قابل توجه مشاور برای تهیه گزارشهای کارشناسی .

- انطباق نداشتن هزینه و زمان واقعی اجرای طرحها با مندرجات طرح مصوب و اصرار واحد نظارت در قرار گرفتن گزارشهای نظارتی در چارچوب طرح مصوب .

- کارایی کم گزارشهای پریماورا با ساختار درخواستی بانک.

مجریان

- پذیرش واسطه ای به نام مشاور در عملیات تأمین مالی طرحها، هزینه ها، زمان مورد نیاز

تعداد زیاد طرحها و نیاز به تخصصهای مختلف، نظارت هزینه محور بر طرحها از جمله مشکلاتی بود که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور را بر آن داشت تا بانکها را مجبور به استفاده از خدمات مهندسان مشاور در اجرای طرحها کند.



مشاور متقاضی همکاری با بانک و انتخاب مهندسان مشاور حائز صلاحیت و ارزیابی مستمر آنها با توجه به عملکرد.

- تدوین فرایندهای عملیاتی، دستورالعملها و آیین نامه های تهیه و ارائه گزارشهای نظارتی توسط مشاوران و ثبت و بکارگیری اطلاعات در جهت انطباق با فرایندی قبلی بانک تا مرحله پرداخت تسهیلات مصوب بانک .

- متناسب سازی ساختار سازمانی ، آموزش کارشناسان موجود و به کارگیری کارشناسان مورد نیاز جدید با توجه به رویکرد جدید بانک در به کارگیری مشاوران .

- توجیه مجریان طرحها، مسئولان استانها، مشاوران، مدیران و کارکنان بانک و تعامل با آنها از طریق برگزاری جلسه های متعدد و همایشها .

- تمایل نداشتن مجریان به پذیرش مشاوران در نظارت بر اجرای طرحهای خود، بویژه طرحهای با پیشرفت فیزیکی بالا.

- برآورده نساختن خواسته های بانک توسط برخی از مشاوران منتخب اولیه و لزوم حذف آنها.

مشاوران

- تجربه جدید ارائه خدمات به سیستم بانکی

فعالیت جامعه مهندسان مشاور کشور با توجه به نیازهای سیستم بانکی در راستای اجرای طرحها و آشنایی با قوانین و مقررات سیستم بانکی.

- توسعه اشتغالزایی و ارتقای تجارب اجرایی طیف وسیعی از فارغ التحصیلان جوان دانشگاهی با تخصصهای مختلف.

- تجهیز نرم افزاری و سخت افزاری شرکتهای مهندسی مشاور و ایجاد فرصتهای جدید حرفه ای.

- ایجاد ارتباطات موثر حرفه ای میان مشاوران، متخصصان و کارشناسان صنعت کشور با مجریان طرحها و سرمایه گذاران.

مجری

- گذار از اندیشه مدیریت سنتی طرحها به سمت استفاده از خدمات مشاوره ای در مدیریت اجرای پروژه ها

- توسعه ارتباطات مجریان طرحها با مشاوران، متخصصان و کارشناسان زبده کشور.

- الزام به مدون کردن اسناد، مدارک و سوابق طرحها.

- برنامه ریزی اجرای طرحها و ترسیم دورنمای اجرایی و نحوه تامین مالی توسط بانک و مجری در طول زمان اجرای طرح.

- چالش در هزینه و زمان تحمیل شده برای تأیید هزینه ها و پیشرفت فیزیکی و نهایتاً تامین مالی پروژه.

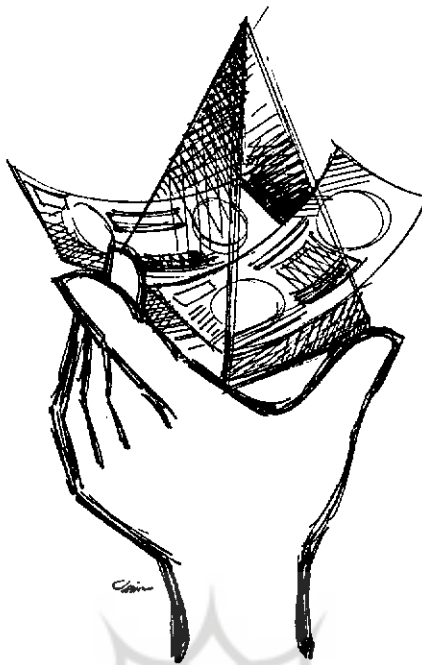
- مشکلات مشاوران در جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، جمع بندی و ارائه بموقع و صحیح گزارشها.

- پیش بینی هزینه ها با انحراف نسبت به نیازهای واقعی طرح یا مورد ادعای مجری طرح.

- مشکلات برخی طرحهای بزرگ تخصصی یا مشاوران منتخب بانک و لزوم داشتن تیمهای ویژه کنترل پروژه در طرحهای اینچنین.

نتیجه گیری

رویکرد استفاده از خدمات شرکتهای مهندسی مشاور در مطالعات پیش سرمایه گذاری و نظارت بر اجرای طرحهای مشارکتی بانک صنعت و معدن، هم اینک



مبتنی بر برنامه زمانبندی اولیه، تقدم و تأخر فعالیتها و تأکید بر انجام فعالیتهای بحرانی طرح به منظور حفظ منافع بانک.

- تامین مالی نظام مند مبتنی بر پیش بینی دو ماهه نیازهای طرح، توسط مشاور، متناسب با وضعیت طرح و هماهنگ با خواسته مجریان طرحها.

- دستیابی به یک سیستم نظام مند نظارت و کنترل طرحهای صنعتی مشارکتی در سیستم بانکی کشور و ارائه یک تجربه عملی در این زمینه با قابلیت تجزیه و تحلیل برای اجرایی شدن در کل سیستم بانکی کشور.

- دستیابی به آمار به روز آخرین وضعیت پیشرفت فیزیکی جاری و آتی طرحها و افزودن دیدگاه کمی به دیدگاههای کیفی گذشته.

- هدایت و برنامه ریزی اجرای طرحها در مسیر حفظ منافع بانک با تامین مالی بهینه بانک و مجری در طول زمان اجرای طرحها.

- جلوگیری از زیانهای هنگفت به منابع بانک ناشی از انحرافات برنامه ای یا هزینه ای برخی از مجریان نسبت به طرح مصوب.

مشاور

- گشوده شدن فصل جدیدی بر گستره

و اعمال نظرات مشاوران.

- مشکلات با ساختار جدید سازمانی بانک متناسب با رویکرد استفاده از مشاوران و سردرگمی در ایجاد ارتباط در واحدهای نظارتی بخصوص برای طرحهای در حال اجرا.

- طولانی شدن دوره های تامین مالی طرح به دلیل مشکلات موجود بین بانک و مشاوران به جهت نهایی شدن گزارشهای کنترلی.

- مشکلات ناشی از این رویکرد جدید در سیستم بانکی و تجربه کم برخی مشاوران حتی در مقایسه با برخی مجریان طرحها.

- رویکرد سنتی اکثر مجریان طرح در مدیریت اجرایی پروژه ها و اکره در ارائه اطلاعات دقیق مالی طرحها.

- پذیرش نداشتن این رویکرد جدید بانک به دلیل فراگیر نبودن آن در سایر بانکها و احساس تأخیر در تامین مالی نسبت به طرحهای سایر بانکها.

- انتظار مجریان طرحها از مشاوران ناظر بانک به عنوان یکی از عوامل اجرایی در جهت حفظ منافع مجری و نه حفظ منافع بانک با توجه به تامین مالی مشاور از طریق مجری.

چالشهای پیش رو

اینک اندیشه نوپا و جسورانه استفاده از خدمات و توانمندیهای جامعه مهندسان مشاور کشور در اجرای طرحهای سیستم بانکی کشور به تجربه ای سه ساله بدل گشته و گام به گام سعی در رفع مسائل، مشکلات و نقیصه های خود کرده است.

در این راه نیز سه محور اصلی بانک، مشاور و مجری همپای یکدیگر در پیشبرد این هدف که همان اجرای اصولی طرحهای صنعتی کشور است حرکت رو به رشدی را از خود نشان داده اند. با بررسی وضعیت فعلی می توان به این موضوع پی برد که هریک از سه عامل یادشده باچالشهایی درپیش رو مواجه هستند:

بانک

- نظارت بر اجرای طرحهای مصوب با کنترل زمانی و هزینه ای طرحها در مقاطع یکماهه توسط مهندسان مشاور منتخب

بموقع پروژه ها با کمترین انحراف برنامه ای (زمان- هزینه) نقش اصلی را ایفا می کنند. پس بکارگیری مکانیسم های تشویقی در جهت نیل به کمترین انحراف (برای نمونه ۱۰ درصد) چنانچه هدفگذاری شود مطمئناً بانک را به اهداف خود نزدیکتر خواهد کرد. در مورد مشاوران، رفع محدودیت سهمیه قراردادها، ارتقای سریع رتبه بندی؛ در مورد مجریان، تأمین مالی در دوره های کوتاهتر و مبالغ بالاتر، پرداخت تسهیلات و اعتبارات جدید مورد نیاز با اولویت و سهولت و در مورد بانک تشویق کارکنان در مورد طرحهایی که با موفقیت اجرا می شوند می تواند برخی از این مکانیسم ها باشند.

تجزیه و تحلیل تجربیات و توسعه آن در سیستم بانکی کشور

تفکر استفاده از خدمات مهندسان مشاور در بانک صنعت و معدن به منظور اجرای اصولی مطالعات پیش سرمایه گذاری و تأمین مالی و اجرای طرحهای صنعتی از واگذاری امور به بخش خصوصی و کاهش تصدیگری دولت صورت پذیرفت که این تفکر مرحله عملیاتی مهمی را در بانک صنعت و معدن پشت سر گذاشته است. اینک با جمع بندی تجربیات عملی حاصل شده بایستی راهکارهای توسعه آن در سیستم بانکی کشور را تبیین و به مدیران بانکی کشور ارائه کرد. تهیه بسته های نرم افزاری تخصصی در این زمینه و حتی به شکلی فراتر راهکارهای نرم افزاری جامع می تواند مورد توجه شرکتهای خصوصی فعال در این زمینه برای ارائه به نظام بانکی کشور به عنوان بخش بسیار مهم در تأمین مالی طرحهای کوچک و بزرگ و ملی کشور قرار گیرد و پاسخگوی نیازهای این بخش در حرکت به سوی بانکداری الکترونیک باشد. مدیران ارشد بانکی و مالی کشور نیز می توانند با توجه به نقش بسیار مهم مطالعات توجیه پذیری طرحهای مشارکتی و اجرای صحیح آنها در منافع و منابع ملی، این موضوع را در اولویتهای برنامه های راهبردی خود قرار دهند. □

● امید کاملی: رئیس اداره نظارت بانک صنعت و معدن و عضو انجمن مهندسان سیویل آمریکا

بانکها با استفاده از خدمات مهندسان مشاور به دو هدف کلی استاندارسازی نحوه نظارت بر اجرای طرحها و مستندسازی زمانبندی اجرا دست می یابند.



مجریان طرحها و طی قرارداد مستقیم به ارائه خدمات می پردازند و حسب قرارداد منعقد شده، هزینه خدمات را از مجری می گیرند. این رویه، انتظار حفظ منافع کارفرما را به عنوان یکی از عوامل اجرایی در مجری ایجاد می کند که ممکن است در راستای منافع طرح و بانک نباشد و همچنین در برخی موارد با وجود انجام کار توسط مشاور به دلیل نبود تأمین مالی توسط بانک به دلیل مشکلات مالی یا هر دلیل دیگر، مجریان به تعهدات خود در چارچوب قرارداد مشاوره عمل نمی کنند. با توجه به لحاظ شدن هزینه های مشاوره در طرح مصوب، پرداخت از این محل رأساً توسط بانک می تواند انجام پذیرد. به نظر می رسد، با این روش مشاوران در انجام خدمات خود و حفظ منافع بانک ترغیب خواهند شد.

مکانیسمهای تشویقی برای مجریان و مشاوران موفق

برنامه زمانبندی و تأمین مالی پیش بینی شده توسط مشاور ناظر از یک سو و مدیریت صحیح بر عوامل اجرایی پروژه توسط مجریان طرحها و همکاری مناسب تأمین کننده مالی (بانک) از سوی دیگر، در اجرای

به یک تجربه اجرایی - عملیاتی ارزشمند بدل شده که فرصت بسیار مغتنمی را پیش روی مدیران و کارشناسان بانکداری کشور قرار داده است تا با تجزیه و تحلیل این تجربه، راهکارهای اجرایی شدن آن را در سایر بانکها به منظور اجرای اصولی طرحها و برگشت بهنگام منابع مالی تبیین کنند. برخی از پیشنهادها و راهکارهای قابل ارائه در بخش نظارت بر طرحها با توجه به تجربه این بخش عبارتند از:

ارتقای نقش اجرایی مشاوران در طرحهای مشارکتی

در حال حاضر بخش عمده ای از نقش مشاوران، ارائه اطلاعات پروژه ها به بانک است، بدون آنکه تحلیلی از اوضاع فعلی و آینده طرح، علت یابی مسائل و مشکلات جاری طرح، پیش یابی و پیشگیری از مشکلات آتی پروژه ارائه شود. به نظر می رسد نوع نگرش مجریان طرحها در استفاده از مشاوران ناظر بانک به عنوان یک فرآیند بوروکراتیک اداری و نه ابزاری برای اجرای موثر و کارآمد پروژه، در این نوع عملکرد مشاوران موثر بوده است. ارتقای نقش اجرایی مشاوران در طرحها از یک ناظر اطلاعاتی بانک به مشاور اجرایی و یکی از اجزا تشکیل دهنده ساختار پروژه می تواند به اجرای طرحها در زمان و هزینه بهینه منجر شود.

ارتقای مسئولیت پذیری مشاوران در اجرای طرحها

در صورت ارتقای نقش اجرایی بطور حتم حس مسئولیت پذیری مشاوران در رابطه با اجرای طرحها افزایش خواهد یافت. به هر حال بایستی با طراحی مکانیسمی، بانک نسبت به درصد واقعی تحقق برنامه های ارائه شده توسط مشاور حساسیت داشته باشد و مشاوران پاسخگو باشند تا انحراف عملکرد طرحها نسبت به برنامه به حداقل ممکن برسد.

تأمین مالی خدمات مشاوران ناظر از محل تسهیلات مصوب

در حال حاضر مشاوران ناظر با انتخاب