



که روزگاری همچون کتاب مقدس محترم شمرده می‌شد، اکنون در چه وضعی است؟ چه مقدار از آن انجام شده و چه دستاوردهایی داشته؟ و چه مقدار ناتمام مانده و چرا؟ آیا در حال فراموشی است یا...؟ بخشی از اطلاعات را توانستیم به دست آوریم. بابت این قسمت از آقای امامی، مدیر امور سازمان و برنامه‌ریزی بانک تجارت سپاسگزاریم. اما بخش عمده آنچه را که می‌خواستیم، نیافتیم. البته وجود داشت، اما به دست ما نرسید، شاید هم نخواستند که ما بدان‌ها دسترسی داشته باشیم. امیدواریم که کارگزاران پنهان موریانگان، از ملاحظه‌کاری افراطی دست بردارند و اجازه دهند که یک بار هم انسان‌ها قبل از موریان‌ها به اسناد برسند!

سردبیر

برای یک وضعیت اضطراری به تمامی مسولان و مدیران عامل بانک‌ها ابلاغ شد و تمامی دست‌اندرکاران موظف شدند که پروژه‌های تعریف و تصویب‌شده در طرح را در قالب جدول زمانبندی‌شده فشرده‌ای که در کنار هریک از پروژه‌ها قرار داشت، به اجرا بگذارند. ابلاغ این طرح به سیستم بانکی و انتشار اخبار مربوط به چگونگی تنظیم آن، همانند نسیمی بود که از کل جریان اصلاح‌طلبی سال ۷۶ به بعد نصیب شاخ و برگ سیستم بانکی شد و اندکی از پلاسیدگی سالیان دراز دولتی‌بودن را از تنش زدود.

اکنون که سه سال از زمان کلیدخوردن طرح اصلاحات راهبردی گذشته است و مبتکر و نیروی محرکه آن هم به تکلیف بر سر سفره ناکامی نشسته و ناتمام‌ماندن اندیشه‌های اصلاح‌طلبانه را مزه‌مزه می‌کند، به سراغ این طرح رفته‌ایم تا ببینیم که این مجموعه

بازخوانی طرح اصلاحات راهبردی و دستاوردهای آن

جایگاه نظام بانکی در اقتصاد ایران

طرح اصلاحات راهبردی حاکی از آن است که نظام بانکی به‌طور کلی از طریق ایجاد سازوکار خلق پول، تجهیز پس‌اندازها و تدارک نقدینگی، تدارک ابزار پرداخت، تبدیل ریسک و سررسیدها و در کنار اینها، با کمک به ایجاد تعادل بین سرمایه‌گذاری و پس‌انداز و ایجاد تعادل در بخش خارجی، بر عملکرد کل اقتصاد تاثیر می‌گذارد. بدیهی است که در این میان، تجهیز سپرده‌ها و تدارک نقدینگی برای سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف اقتصاد، از ملموس‌ترین کارکردهای نظام بانکی کشور است. آمارهایی که در سال‌های مختلف ارایه می‌شود، نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از نقدینگی بخش خصوصی (حدود ۹۰ درصد) نزد بانک‌ها سپرده شده که میزان قابل توجهی از آن (حدود ۸۲ درصد) به صورت تسهیلات در اختیار بخش غیردولتی قرار گرفته است. بدیهی است که پرداخت این تسهیلات، ضمن حفظ سطح موجود اشتغال و

تولید، در ایجاد ظرفیت‌های جدید برای تولید و افزایش سطح اشتغال جامعه موثر بوده است.

در حدود یک درصد از جمعیت شاغل در کل اقتصاد کشور هم در بانک‌ها اشتغال دارند، مضاف بر این که بانک‌ها هر ساله درصدی از جمعیت کل افراد جویای کار در کشور را جذب می‌کنند.

یکی دیگر از عملکردهای بانک‌ها، ایفای نقش در اجرای برنامه‌های توسعه کشور می‌باشد، چنانکه در دوران سازندگی پس از جنگ، با توجه به عدم تکافوی بودجه دولت و نیاز مالی میرم برای اجرای برنامه‌های سازندگی و جبران خسارت‌های ناشی از جنگ، بخشی از منابع بانک‌ها در قالب تسهیلات تکلیفی در خدمت اجرای برنامه‌های دولت قرار گرفت. علاوه بر تسهیلات تکلیفی، جهت‌گیری بانک‌ها در اعطای تسهیلات نیز به سوی تولید و سازندگی و ایجاد ظرفیت‌های هدایت شده بوده که بخشی از آن‌ها نیز به صورت تکلیفی به انجام رسیده است.

○ تجربه طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور یک آزمون بود و نشان داد که تیغ اصلاح‌طلبی در این عرصه تا چه حد برآست و ساختار تنومند و جاخوش کرده بانکداری دولتی تا چه حد آمادگی و شایستگی اصلاحات را دارد.



در آخر اینکه، نظام بانکی کماکان مهمترین عنصر تشکیل دهنده بخش مالی اقتصاد کشور است و حجم عملیات آن بسیار بیشتر از حجم عملیات سایر اجزای بخش مالی کشور (صنعت بیمه، بورس، شرکت‌های سرمایه‌گذاری و موسسات مالی خصوصی) می‌باشد.

انتظارات مردم و نارسایی‌های موجود

در سالیان اخیر انتظارات مردم در مورد کیفیت و کمیت خدمات بانک‌ها به دلیل افزایش حجم و دامنه فعالیت‌های اقتصادی، اجرای برنامه‌های توسعه و آگاهی از پیشرفت فن‌آوری خدمات بانکی در سایر کشورها، به‌طور چشمگیری افزایش یافته است و در مقایسه با این انتظارات، نارسایی‌هایی در نظام بانکی دیده می‌شود. این نارسایی‌ها عمدتاً به شرح زیر می‌باشند:

(۱) کیفیت نامطلوب و محدودیت خدمات: فن‌آوری ارابه خدمات بانکی در بسیاری از کشورهای جهان پیشرفت چشمگیری داشته است، به نحوی که بانکداران به مدد انواع ابزارهای ارابه خدمات، ضمن ایجاد سرعت و کیفیت مطلوب، میزان مراجعه مشتریان به شعب را به حداقل رسانیده‌اند. این درحالیست که در کشور ما با وجود اقدامات صورت‌گرفته مانند راه‌اندازی نوعی شبکه متمرکز بین شعب و شبکه‌های درونی شعب، استفاده از ماشین‌های خودپرداز و... کماکان عمده خدمات در درون شعبه و با صرف وقت انجام می‌شود، ضمن آن که خدمات کلیه بانک‌ها تا حدود زیادی یکسان، محدود و غیرمتنوع می‌باشد.

(۲) برخورد نامناسب با مشتریان: نوع برخورد کارکنان نظام بانکی با مشتریان خود، بعضاً رضایت آنها را تامین نمی‌نماید. بالا بودن تعداد مراجعان به شعب بانک‌ها در کنار نحوه اداره، انحصاری بودن و وجود پاره‌ای ضعف‌ها و نارسایی‌ها در نظام مدیریت منابع انسانی بانک‌ها باعث شده است که خدمت‌رسانی کارکنان شبکه بانکی با شرایط ایده‌آل فاصله داشته باشد.

(۳) کندی در ارائه خدمات بانکی و معطلی مردم در شعب: عمده خدماتی که از سوی شعب بانک‌ها به مردم ارائه می‌شود، نیازمند مراجعه مشتریان به شعبه است. این مساله در کنار عدم پیشرفت مناسب فن‌آوری مورداستفاده و کامل نشدن فرآیند اتوماسیون خدمات بانکی، باعث می‌شود که مردم، به‌ویژه در تهران و شهرستان‌های بزرگ، برای انجام امور خود مانند پرداخت صورتحساب‌های مختلف، واریز یا انتقال وجوه به انواع حساب‌ها در شعب بانک‌ها با ازدحام و معطلی مواجه شوند.

(۴) ضعف در پاسخگویی به متقاضیان تسهیلات: در شرایط فعلی اقتصاد کشور، با توجه به پایین بودن نسبی نرخ سود

تسهیلات اعطایی بانک‌ها، پرداخت تسهیلات مالی اصلی‌ترین انتظار جامعه از نظام بانکی است، به نحوی که بیشترین اعتراضات و انتقاداتی که از نظام بانکی صورت می‌گیرد، به این مساله مربوط می‌شود.

(۵) سختگیری و تحمیل شرایط یکجانبه به متقاضیان تسهیلات: به علت وجود تفاوت بین نرخ سود تسهیلات بانکی با نرخ‌های متداول در بازار غیررسمی، شکاف قابل‌ملاحظه‌ای بین حجم تقاضا و عرضه تسهیلات بانکی بوجود آمده است. این امر زمینه مراجعات زیادی را به بانک‌ها فراهم نموده و در کنار انحصاری بودن بانک‌ها، باعث شده است که بانک‌ها در مقام تخصیص و توزیع اعتبارات و انتخاب مشتریان تا حدود زیادی دچار کمبودها و مشکلات شوند و نتیجه آن هم سختگیری نسبت به مشتریان است.

(۶) وجود مواردی از تبعیض، فساد و تخلفات مالی: تفاوت بین نرخ سود تسهیلات بانکی با نرخ‌های متداول در بازار غیررسمی و نیز حساس بودن حرفه و سروکار داشتن با حساب منابع مالی مشتریان، کافی نبودن سطح دریافتی و معیشت کارکنان بانک‌ها، از طرفی فرآیند اعطای تسهیلات به مشتریان را مستعد فساد و برقراری روابط خارج از ضوابط نموده و از طرف دیگر، زمینه ارتکاب به تخلف مالی را افزایش می‌دهد. چنین شرایطی، ضمن احتمال آلودگی کارکنان بانک‌ها به ارتکاب تخلف مالی، فساد و نارضایتی مشتریان را نیز به دنبال خواهد داشت.

ریشه‌یابی نارسایی‌ها

در این بخش از طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی عوارض نامطلوب و نارسایی‌هایی که در بخش قبل مطرح شد، مورد ریشه‌یابی قرار می‌گیرند تا از این رهگذر راهکارهایی برای رفع یا کاهش دامنه آنها ارائه شود:

(۱) تنگناهای مدیریت منابع انسانی: دولتی شدن بانک‌ها و به دنبال آن اداره بانک‌ها براساس ضوابط عام و مشترک، سبب شده است که مدیران بانک‌ها حتی پس از اصلاحاتی که براساس مفاد ماده ۹۰ قانون برنامه سوم در باره‌ای از آیین‌نامه‌ها بوجود آمده است، فاقد اختیارات کافی برای مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها باشند (ضوابط مربوط به انتخاب و نگهداری، تشویق و تنبیه نیروی انسانی و...)، ضمن این که نظام پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان بانک‌ها نمایانگر عدم تناسب در سطح دریافتی کارکنان بانک‌ها با نوع فعالیت آنان می‌باشد. لذا بدیهی است که عدم تکافوی دریافت‌ها، ضمن آن که انگیزه لازم برای ارائه خدمات مناسب به مشتریان را ایجاد نمی‌کند، پاره‌ای از کارکنان را نیز در معرض ارتکاب برخی تخلفات مالی قرار خواهد داد.

○ **با اینکه برای بکارگیری فن‌آوری‌های نوین در عرصه خدمات بانکی گام‌هایی برداشته شده، اما هنوز هم محدودیت‌های واقعی مربوط به ایجاد شبکه بانکداری الکترونیک به قوت قبلی باقی است.**



نویسن خدمات بانکی در نزد بخش های عمده جامعه.
 ۵-۱) فقدان بستر مناسب مخابراتی برای گسترش خدمات بانکی مبتنی بر شبکه.

شک نیست که رفع محدودیت های فوق، ضمن اینکه نیازمند اهتمام بانک ها نسبت به جذب و بهسازی نیروی انسانی متخصص در زمینه های فوق و اصلاح مهندسی روش های کار است، نیازمند اقدام مراجع ذیربط در دولت برای گسترش دانش فنی تجارت و بانکداری الکترونیک و ایجاد زیرساخت های مطمئن مخابراتی لازم نیز می باشد.

۳) تنگناهای مربوط به سیاستگذاری نرخ سود تسهیلات: نحوه اتخاذ و اعمال سیاست های مربوط به نرخ سود و توزیع اعتبارات بانکی، یکی از دلایل بروز نارسایی ها و عوارض یادشده می باشد. به عنوان مثال، اعمال نرخ های سود ترجیحی و تثبیت آنها در سطح پایین تر از نرخ های تعادلی، عرضه و تقاضای اعتبارات را در وضعیت عدم تعادل (وجود تقاضای اضافی) قرار داده است. بدیهی است که در چنین شرایطی، همه متقاضیان تسهیلات بانکی، موفق به دریافت تسهیلات نمی شوند و در نتیجه، ضمن آن که تخصیص و توزیع اعتبارات و انتخاب مشتریان ذیصلاح هزینه هایی را به هر دو طرف (بانک و مشتری) تحمیل می نماید، منجر به بروز تخلفات و فساد های مالی در این زمینه خواهد شد.
 برای رفع این معضلات راهکارهای پیشنهادی در طرح اصلاحات راهبردی به شرح زیر می باشند:

۱-۱) یکسان سازی و عدم تعیین مستقیم نرخ های سود بانکی و استفاده از ابزارهای غیرمستقیم سیاست پولی. همچنین ایجاد مشوق های سرمایه گذاری مانند یارانه نرخ سود از جانب دولت.

۲-۱) تسریع در کاهش تسهیلات تکلیفی و واگذاری امور مربوط به تخصیص اعتبار به بانک ها.

۳-۱) عدم اعمال سقف های مختلف اعتباری، در نهایت به موازات انجام این اقدامات، ساده سازی روش های اعطای تسهیلات، حذف یا ادغام انواع مجوزها و مفاصاحساب ها از فرآیند پرداخت تسهیلات و افزایش کنترل های داخلی بانک ها و اعمال نظارت دقیق از جانب ناظر پولی و حسابرس و بازرس قانونی می تواند به رفع نارسایی های موجود و افزایش رضایتمندی مشتریان منجر شود.

۴) تنگناهای سازماندهی و محدودیت های ناشی از وجود دستگاه های نظارتی متعدد: از آنجا که بانک ها طبق قوانین و مصوبات موجود، به عنوان شرکت های دولتی که اموالشان متعلق به دولت است، معرفی می شوند، از اینرو موظف به تخصیص بخش عمده ای از منابع خود به اجرای تبصره های تکلیفی در طرح های بزرگ دولت می باشند. و همین مساله

طرح اصلاحات راهبردی برای رفع این تنگناها و نیز افزایش سطح کنترل و نظارت های داخلی و برنامه های آموزشی، اقداماتی را به شرح زیر ضروری می داند:

۱-۱) تعیین تکلیف تفویض اختیار انتخاب و گزینش نیروی انسانی مورد نیاز به مدیران بانک ها با رعایت ضوابط عمومی گزینش.

۲-۱) اعطای اختیارات لازم مربوط به تشویق و تنبیه کارکنان به مدیران بانک ها در چارچوب اساسنامه هر بانک.

۳-۱) اعطای اختیار طراحی و تصویب نظام پرداخت به کارکنان به مدیریت بانک ها در چارچوب اصول کلی مصوب مجمع عمومی بانک ها.

۴-۱) اصلاح نظام آموزشی و اعطای اختیارات لازم در طراحی و اجرای این نظام.

۵-۱) ایجاد نهادهای مناسب تحقیق و توسعه برای رفع مشکلات و توسعه فن آوری های مورد نیاز.

۲) محدودیت های ناشی از نبود زیرساخت های لازم برای توسعه فن آوری روز: گسترش حجم روزافزون تقاضا برای خدمات بانکی به دلیل رشد جمعیت و افزایش سطح فعالیت های اقتصادی و در نتیجه آن، افزایش حجم مراجعات به شعب، رشد انتظارات مردم در زمینه خدمات بانک ها به دلیل رشد آگاهی آنها از کیفیت خدمات بانکی در سایر کشورها، عدم تدارک ابزار و امکانات مناسب برای پاسخگویی به مراجعان و مسایل دیگری از این دست که موجبات نارضایتی عمومی را فراهم می آورد، دلایلی است که لزوم ارتقای کیفیت خدمات و تنوع بخشی را در سیستم بانکی ایجاد می کند. برآوردن این انتظارات هم میسر نیست مگر به مدد فن آوری های نوین در عرصه ارائه خدمات بانکی. طبق گزارش طرح اصلاحات راهبردی گام های اولیه در این راه برداشته شده، یعنی بیشتر شعبه های مجهز به سیستم رایانه شده اند و از نوعی شبکه درون شعبه ای برخوردارند و در بعضی از شعبه ها نیز امکان استفاده از ماشین خودپرداز، کارت اعتباری و سایر سیستم های مکانیزه در حال گسترش است. اما با وجود همه این امکانات، محدودیت های مربوط به ایجاد شبکه بانکداری الکترونیک هنوز هم به قوت قبلی باقی است. پاره ای از این تنگناها به شرح زیر می باشند:

۱-۱) در اختیار نداشتن نیروی متخصص برای بهره گیری از سیستم های مکانیزه.

۲-۱) عدم تناسب فرآیندها و روش های موجود با مقتضیات فن آوری نوین.

۳-۱) سطح نامناسب دانش فنی مربوط به بانکداری الکترونیک در کشور.

۴-۱) عدم آمادگی فرهنگی برای استفاده از فن آوری های

○ کیفیت نامطلوب و محدودیت خدمات، برخورد نامناسب با مشتریان، ضعف در پاسخگویی به متقاضیان تسهیلات و وجود مواردی از فساد و تخلفات مالی برخی از نارسایی های موجود در سیستم بانکی است.



موجب شده است تا سایر دستگاه‌های بازرسی و نظارتی، از جمله دیوان محاسبات کشور و دادگاه‌ها نیز در مواجهه با بانک‌ها ناگزیر به اجرای روش‌های ناظر بر شرکت‌های دولتی گردند، در حالی که بانک دارای شخصیت حقوقی مستقلی است که بایستی طبق قانون پولی و بانکی کشور (۱۳۵۱) و لایحه قانونی اداره امور بانک‌ها (۱۳۵۸) و قانون عملیات بانکی بدون ربا (۱۳۶۲) و اساسنامه خود و ضوابط قانون تجارت و قوانین و مقررات بعدی ناظر بر بانک‌ها اداره شود.

بنابراین لازم است تا برای حسن اداره امور بانک‌ها و جلب رضایت عمومی اصلاحات زیر در این مورد لحاظ شود:

۱-۱) واگذاری بخشی از اختیارات شورای عالی و مجمع عمومی بانک‌ها، به هیات‌مدیره و مدیران عامل آنها.

۲-۱) ارایه تعریف مشخصی از جایگاه سازمانی بانک‌ها در تشکیلات کلان کشور.

۳-۱) تفکیک وظایف دستگاه نظارت و مجمع عمومی بانک‌ها.

۴-۱) ایجاد هماهنگی و جلوگیری از تداخل بین نهادهای نظارتی و الزام آنها به رعایت قوانین و مقررات وضع شده.

راهکارهای اجرایی برای اصلاح وضع موجود

آنچه گذشت، طرح مسایل و تنگناهای نظام بانکداری کشور است که منجر به رکود و ایجاد نارضایتی از نحوه عملکرد بانک‌ها در بین مسوولان و عموم مردم شده است. اما در طرح اصلاحات راهبردی، راهکارهایی هم برای اصلاح وضع موجود پیشنهاد شده است که ضمن شرح وظایف هرکدام از مقامات ذیربط، اهداف و دستاوردهای این راهکارها را هم بررسی و پیش‌بینی می‌نماید. این راهکارها در قالب پاره‌ای اقدامات اجرایی در چهار بخش طبقه‌بندی می‌شوند:

- ۱) اقدامات قابل انجام از سوی شبکه بانکی.
 - ۲) اقدامات قابل انجام از سوی ارکان نظام بانکی.
 - ۳) اقدامات قابل انجام از سوی بانک مرکزی.
 - ۴) اقدامات قابل انجام از سوی نظام اداری و اجرایی کشور.
- ذیلاً به شرح هرکدام از آنها می‌پردازیم:

الف) اقدامات قابل انجام از سوی شبکه بانکی

در این قسمت از گزارش، آن سری از اقداماتی ارایه می‌شوند که از سوی شبکه بانکی به‌طور مستقل قابل انجام هستند و برای آنها دستاوردهایی نیز در نظر گرفته شده است. بنابه گزارش‌ها، تاکنون بسیاری از موارد زیر در مراحل مختلف اقدام می‌باشند:

۱) پذیرش متقابل چک‌های مسافرتی در کلیه بانک‌ها که با اجرای آن، ضمن افزایش اعتبار چک‌های مزبور، حجم

مبادلات نیز افزایش خواهد یافت.

۲) بهسازی نظام اطلاعات مشتریان به‌منظور تسهیل در فرآیند استفاده از اعتبارات، افتتاح حساب و... با همکاری بانک مرکزی، که موجب اعتدالی سطح کیفی خدمات‌رسانی به بانک‌ها از یکسو، و هماهنگی با اهداف برنامه‌های توسعه کشور از سوی دیگر خواهد شد. در این زمینه پروژه‌های زیر اجرا و پیاده‌سازی شده است:

- طراحی و استقرار نظام خوداظهاری اطلاعاتی مشتریان.
- ایجاد نظام کنترل اطلاعات و اعتبارات جمعی مشتریان.
- اسکن نمودن امضای مشتریان در سیستم شعب.
- مکانیزاسیون بایگانی اسناد و مدارک اطلاعاتی و اعتباری مشتریان.

۳) راه‌اندازی خدمات بانکی تلفنی با استفاده از امکانات موجود تا زمان راه‌اندازی کامل بانکداری الکترونیک، برای افزایش سرعت و ارتقای سطح خدمات بانکی و ورود به عرصه‌های نوین بانکداری به‌عنوان یک هدف مستمر.

۴) بازنگری در ضوابط و رویه‌های اعمال و رفع ممنوعیت خروج از کشور در مورد بدهکاران نظام بانکی.

۵) ساده‌سازی روش‌های اعطای اعتبار به مشتریان در کوتاه‌مدت و استمرار آن در بلندمدت با استفاده از سازوکارهای عدم تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی بانک‌ها، اعطای اختیار بیشتر به مدیران استانی، سرپرستان مناطق و روسای شعب و افزایش حدنصاب تصویب تسهیلات توسط آنها، کاهش تعداد استعلام‌ها و حذف استعلام‌های تکراری که موجب حذف گردش غیرضروری امور خواهد شد، به‌طوری که تسهیلات کوتاه‌مدت حداکثر بین یک تا چهار هفته و تسهیلات بلندمدت بین یک تا سه ماه مورد اقدام قرار گیرد. این مورد در چهار پروژه پیاده‌سازی شده است:

- مکانیزه نمودن امر بررسی و تهیه گزارش‌های کارشناسی ویژه تسهیلات سرمایه در گردش.
- استاندارد نمودن امر بررسی و تهیه گزارش‌های کارشناسی ویژه تسهیلات سرمایه در گردش.
- استاندارد نمودن امر بررسی و تهیه گزارش‌های کارشناسی ویژه تسهیلات سرمایه‌ای.

- بازنگری در فرم‌های قراردادهای تسهیلات و خلاصه نمودن آنها.

- مکانیزه نمودن سیستم تسهیلات در شعب.
- برقراری امکان پرداخت اقساط تسهیلات اعطایی از طریق کلیه شعب.

۶) مهندسی مجدد فرآیندها و روش‌های ارایه خدمات بانکی شامل بازنگری و اصلاح آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های جاری با هدف کارآتر نمودن عملیات بانکی،

○ نحوه اتخاذ و اعمال سیاست‌های مربوط به نرخ سود و توزیع اعتبارات بانکی از علل بروز نارسایی در کارکرد عمومی سیستم بانکی است.



گسترش پرداخت غیرحضوری قبوض برق توسط سیستم بانکی، انتظار می‌رود که از امکانات مکانیزه موجود بیشتر بهره‌گیری شود و همگام با برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور زمینه لازم برای انتقال اطلاعات و وجوه برای سایر خدمات دولتی فراهم آید.

۹) بهسازی و گسترش نظام اطلاع‌رسانی به مشتریان از طرق مختلف مانند ایجاد سیستم پاسخگو، شبکه رایانه‌ای قابل دسترسی برای مشتریان، ایجاد سیستم‌های ارتباطی مشتریان با مدیران و تهیه بروشورهای مختلف. در این رابطه اقدامات زیر انجام پذیرفته است:

- برقراری سیستم اینترنت و اینترنت.
- توسعه سیستم تلفن‌بانک در کلیه شعب.
- اطلاع‌رسانی و معرفی خدمات بانکی از طریق چاپ بروشور و کتابچه.

- ارسال صورتحساب برای مشتریان از طریق پست الکترونیک، فکس و...

- برقراری سیستم معرفی و اطلاع‌رسانی در خصوص خدمات بانکی از طریق مخابرات.

۱۰) ایجاد یا توسعه نهادهای تحقیقاتی در بانک‌ها با هدف گسترش کیفی صنعت بانکداری که پاسخگویی به نیازهای جدید و روزافزون جامعه و آرایه خدمات مطلوب و بهینه را امکان‌پذیر خواهد ساخت. در این زمینه اقدامات زیر صورت گرفته است:

- تجدیدساختار و سازمان‌مدیریت امور اعتباری.
- اصلاح ساختار سازمانی بانک.

۱۱) ایجاد شبکه‌های بانکی مجازی ضمن گسترش بانکداری الکترونیک در سطح کشور که امکان بهره‌گیری مردم از خدمات بانکی را افزایش می‌دهد.

۱۲) کنترل نقدینگی هر بانک به نحوی که مشکلات ناشی از بحران‌های نقدینگی به حداقل برسد. در این زمینه سیستم‌های کنترل مالی طراحی و در شعب و مراکز مستقر شده‌اند.

۱۳) تدوین برنامه زمانبندی و انجام اقدامات لازم برای استقرار نظام بانکداری الکترونیک و به‌روزرنگهداشتن آن مطابق با استانداردها و تحولات بانکداری در جهان که به این انگیزه یک شهرک الکترونیکی در دانشگاه شهید بهشتی راه‌اندازی شده است.

۱۴) استقرار نظام مدیریت کنترل ریسک برای کاستن از مخاطرات نظام بانکی و استفاده از سازوکار بیمه بخشی از مانده تسهیلات برای رفع مشکلات مربوط به مطالبات معوق بانک‌ها و همچنین مشکلات ناشی از سپردن وثیقه از طرف گیرندگان تسهیلات بانکی که موجبات جلوگیری از بروز سوءاستفاده

بازنگری و اصلاح روش‌های خدمت‌رسانی و اطلاع‌رسانی به مردم، بازنگری، تعیین و تشخیص نیازها و انتظارات مشتریان که تحت پروژه‌های زیر پیاده‌سازی شده است:

- برقراری سیستم سریع اخذ استعلام از بانک مرکزی.
- استاندارد و یکنواخت‌نمودن فرم‌های مصوبات اعتباری.
- بررسی و تعیین تکلیف مطالبات مربوط به مابه‌التفاوت نرخ ارز تسهیلات فاینانس.

- سازماندهی اعطای تسهیلات ارزی.
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم اعتباری برای تامین سرمایه درگردش پیمانکاران.

- طراحی و پیاده‌سازی سیستم اعتباری برای انجمن‌ها و تشکل‌های صنفی و حرفه‌ای.

- طرح سازماندهی امر وصول مطالبات از بدهکاران دارای بحران مالی.

- تهیه و نصب نرم‌افزار برای دریافت اقساط و وجوه شرکت‌ها و موسسات خصوصی مانند سازمان حج و زیارت، شرکت‌های بیمه و خودروسازی.

- بازنگری و اصلاح آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های جاری.

- بازبینی و اصلاح سازمان و روش‌های نظارتی.

۷) تمرکززدایی و تفویض اختیار به واحدهای صف و شعب برای آرایه تسهیلات و خدمات مناسب به مردم، که دستورالعمل آن توزیع بهینه اعتبارات خواهد بود و در قالب این پروژه‌ها پیاده‌سازی شده است:

- غیرمتمرکز نمودن صدور ضمانتنامه در کلیه شعب.
- اعطای اختیارات بیشتر به مدیریت‌های مناطق در

خصوص کمیسیون معاملات، خرید اموال و ساختمان‌ها.
- افزایش سقف حدود اختیارات اعطای تسهیلات در

مناطق و شعب.
- واگذاری چاپ لیست و فیش‌های حقوقی به مناطق.

- واگذاری امر بررسی پرونده‌های مطالبات معوق به مناطق ذیربط.

- واگذاری پانچ اسناد خزاین، پاجه‌های ارزی و... به مدیریت مناطق و شعب.

- اجرای سیستم نیمه‌متمرکز چک‌پول و ایران‌چک و استفاده از اطلاعات ورودی شعب.

- حذف عملیات حساب مرکز و استقرار سیستم و حوالجات به صورت غیرمتمرکز.

- تقویت نیروهای بازرسی در مناطق.
- غیرمتمرکز نمودن وصول بروات.

۸) گسترش روش پرداخت غیرحضوری قبوض برق به سایر بانک‌ها و سایر صورتحساب‌ها، با اجرای طرح ۹۰ روزه برای

○ واگذاری امور حمل‌ونقل، ماشین‌نویسی، نگهداری و نظافت ساختمان‌ها، ارزیابی و نظارت بر طرح‌ها، پیگیری و وصول مطالبات، خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی و خدمات چاپ و نشر به بخش خصوصی، از جمله پروژه‌های تصویب‌شده در قالب طرح اصلاحات راهبردی نظام بانکی کشور است.

شده است.

(۲۱) تقویت دستگاه نظارت و کنترل داخلی (ارزشیابی، بازرسی و حسابرسی داخلی، حسابرسی عملکرد مدیریت) و ایجاد کمیته حسابرسی در سلسله مراتب مدیریت بانکها به منظور ایجاد شفافیت و اعمال کنترل بیشتر بر امور و فرآیندهای مختلف عملیات بانکی در جهت پیشگیری از بروز تخلفات و سوءاستفاده‌های احتمالی و حصول اطمینان از اجرای صحیح و بدون تبعیض قوانین، مصوبات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها در بانک.

(۲۲) تلاش در جهت گسترش سایر خدماتی که در بانک‌ها و موسسات مشابه در دیگر کشورها عرضه می‌شود. فعالیت‌های زیر در این مورد صورت گرفته است:

- استفاده از کارت‌های اعتباری ارزی.

- طرح اعتبارات اسنادی داخلی - ریالی.

- گسترش عملیات بانکی در مناطق آزاد.

- اخذ تسهیلات مستقیم از بانک‌های خارج از کشور.

(۲۳) گسترش ارتباطات و خدمات بین‌المللی و تعامل بیشتر با بانک‌ها و موسسات خارجی و حضور فعالتر در بازارهای سرمایه در خارج از کشور.

(۲۴) تهیه و تدوین نظام اعتبارسنجی مشتریان به منظور افزایش امکان کنترل ریسک و حفظ سلامت و دقت در عملیات اعتباری و تسهیل امور مردم و مشتریان.

(۲۵) تدوین شاخص‌های لازم در ارتباط با سقف تسهیلات قابل اعطا به مشتریان.

(۲۶) اصلاح نظام بررسی، ارزیابی و نظارت بر طرح‌های اعتباری با تاکید بر مشارکت بخش خصوصی.

(ب) اقدامات قابل انجام از سوی ارکان نظام بانکی و

دستاوردهای آنها

(۱) اصلاح اساسنامه بانک‌ها برای تعیین تکلیف و تقویت اختیارات هیات‌مدیره‌ها و مدیران عامل بانک‌ها، تعیین تکلیف موظف یا غیرموظف بودن اعضای هیات‌مدیره، افزودن موارد پیش‌بینی نشده همچون دریافت وام از خارج و تطبیق کامل اساسنامه‌ها با مفاهیم و ضوابط قانون بانکداری بدون ربا.

طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور معتقد است که از جمله دستاوردهای مهم اصلاح اساسنامه پیشنهادی می‌توان به ارتقای کارایی و اثربخشی در سلسله‌مراتب بانک‌ها اشاره نمود و انتظار می‌رود که با تفویض اختیارات به مدیران بانک‌ها، نظام خدمات‌رسانی به مشتریان بهبود یابد. از دستاوردهای دیگر اصلاح اساسنامه بانک‌ها به موارد زیر اشاره شده است:

- گسترش شرایط رقابتی در عرصه نظام بانکی.

احتمالی در بانک‌ها را فراهم نموده و صحت و سلامت امور و فرآیندهای عملیات بانکی را تضمین خواهد نمود. در این رابطه اقدامات زیر صورت گرفته است:

- بررسی و شفاف‌سازی پرتفوی تسهیلات.

- بررسی پرتفوی دارایی‌های ثابت.

- ایجاد بانک اطلاعاتی اعتبارات اسنادی مشتریان.

- بررسی و شفاف‌سازی سایر دارایی‌ها و بدهی‌ها.

(۱۵) تسریع در تعیین تکلیف شرکت‌ها و واحدهای وابسته به بانک‌ها از طریق تسریع در واگذاری آنها، عدم تصدی‌گری جدید، تعیین سقف برای سهم مشارکت و مشارکت حقوقی از کل دارایی بانک‌ها و تمرکز شرکت‌های غیرقابل‌واگذاری در شرکت‌های سرمایه‌گذاری براساس آیین‌نامه مصوب مجمع عمومی بانک‌ها.

(۱۶) واگذاری آن بخش از خدمات و فعالیت‌هایی که می‌تواند توسط بخش غیردولتی به‌انجام برسد، شامل امور حمل‌ونقل، ماشین‌نویسی، نگهداری و نظافت ساختمان‌ها، ارزیابی و نظارت بر طرح‌ها، پیگیری و وصول مطالبات، خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی و خدمات چاپ و نشر.

(۱۷) تنظیم شبکه بانکی (مجازی و حقیقی) برای دسترسی مردم و خدمت‌رسانی مناسب به مشتریان بانک‌ها. در این مورد اقدامات زیر صورت گرفته است:

- ایجاد سیستم تک‌نرخ‌ی در واحدها و دوایر ارزی (غیربازرگانی).

- توسعه سیستم سویفت.

- ایجاد سیستم حساب جاری فراگیر.

- توسعه سیستم کارت و استفاده از ATM, POS.

- ایجاد شبکه ارتباطی - مخابراتی جامع بانکی.

- ایجاد سیستم مکانیزه پروات.

- برقراری سیستم اتوماسیون اداری دبیرخانه.

- بهنگام‌سازی آموزش کارکنان.

(۱۸) بهسازی نیروی انسانی بانک‌ها از طریق افزایش درصد کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر، اصلاح نظام آموزشی و ارتقای سطح آموزش‌های متناسب با انتظارات مردم و نیاز صنعت بانکداری. در این مورد اقدامات زیر انجام شده است:

- برقراری نظام مشارکت کارکنان (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها).

- آموزش کارکنان جدیدالاستخدام (بدو خدمت).

(۱۹) آموزش نحوه استفاده از خدمات بانکی از طریق رسانه‌ها به مردم.

(۲۰) برقراری نظام کنترل کیفیت برای ارتقای سطح بهره‌وری و بهبود خدمت‌رسانی به مشتریان. در این مورد نظام مدیریت استراتژیک و کمیته امنیت سیستم طراحی و ایجاد



○ در قالب طرح اصلاحات راهبردی دو کار مفید انجام شد: طرح اعتبارات اسنادی داخلی (ریالی) و گسترش عملیات بانکی در مناطق آزاد.

○ استقرار نظام مدیریت و کنترل ریسک و استفاده از سازوکار بیمه، ضمن کاهش ریسک سیستم بانکی، موجبات صحت و سلامت امور و فرآیندهای عملیات بانکی را فراهم خواهد کرد.



تبع آن افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت ارتقای سطح خدمات‌رسانی به جامعه خواهد شد.

۸) تدوین ضوابط اجرایی بودجه ویژه بانک‌ها با انعطاف‌پذیری بیشتر، به‌ویژه در زمینه خرید ساختمان‌های ملکی، استخدام نیروی انسانی، خرید اتومبیل‌های موردنیاز و عدم‌الزام به استفاده از شماره دولتی برای اتومبیل‌ها و فروش اتومبیل‌های خارج از رده. با اجرای این پروژه، زمینه مثبت مدیریت صحیح ارقام درآمد و هزینه بانک‌ها فراهم خواهد شد، ضمن این که شفافیت و سرعت‌عمل بیشتری در کیفیت امور ایجاد خواهد شد.

۹) ساده‌سازی روش‌های واگذاری شرکت‌های وابسته به بانک‌ها از سوی مجمع عمومی بانک‌ها، به منظور تسریع در واگذاری‌ها، شفافیت در انجام امور و بالاخره ایجاد امنیت تصمیم‌گیری در سطح مدیریتی بانک‌ها.

۱۰) ارائه آموزش‌های عمومی مربوط به نظام بانکی از طریق رسانه‌ها به مردم. اجرای این پروژه موجب خواهد شد که روابط ناآگاهانه موجود بین مشتریان از یک سو و شبکه بانکی از سوی دیگر بهبود یابد و زمینه‌های احترام متقابل بین مشتری و کارکنان تضمین خواهد شد و بالاخره آگاهی عمومی از واقعیت‌های فعالیت‌های بانکی، از جمله دستاوردهای مهم اجرای پیشنهاد بشمار می‌رود.

۱۱) تدوین و تصویب استانداردهای حسابداری مربوط به فعالیت‌های بانکی به منظور ایجاد شفافیت در صورت‌های مالی بانک‌ها، که زمینه تحقق نظریات سازمان حسابرسی از سوی مدیریت‌های مالی بانک‌ها را فراهم ساخته و موجب ارتقای کیفیت حسابرسی‌های سالانه از یک سو و کاهش تذکرات گزارش‌های حسابرسی از سوی دیگر خواهد شد.

پ) اقدامات قابل‌انجام از سوی بانک مرکزی و دستاوردهای آنها

۱) بررسی و اصلاح ضوابط کلی موجود درباره سقف تسهیلات فردی (حقیقی و حقوقی) متناسب با توان بانک‌ها و نیاز مردم، با رعایت استانداردهای مربوط. بدین ترتیب، توان واقعی اقتصادی مشتریان از سوی بانک‌های عامل ارزیابی خواهد شد و نسبت به اعطای تسهیلات با رعایت ضوابط کلی (که از سوی بانک مرکزی اعلام می‌شود) اتخاذ تصمیم می‌شود. ۲) اعطای اختیار چاپ و انتشار چک‌های مسافرتی در قالب ضوابط و شرایط تعیین‌شده، به نحوی که بانک‌ها از مشکلات ناشی از طولانی‌شدن زمان انتظار برای چاپ و انتشار چک‌ها رهایی یابند و متناسب با نیازهای مقطع زمانی اقدام نمایند. از دستاوردهای مهم دیگر این پیشنهاد، جلب رضایت مشتریان و کاهش بوروکراسی ناظر بر این فعالیت می‌باشد.

۳) واگذاری اختیار انتخاب و اعزام کارکنان بانک‌ها به شعب

- فراهم‌شدن شرایط توسعه بانکداری خصوصی.

- استقرار نظام بنگاهداری در عرصه فعالیت‌های بانکی.

۲) طراحی و تدوین شاخص‌های ارزشیابی عملکرد بانک‌ها در حوزه‌های مدیریتی، مالی و بهره‌وری و تعیین مرجع تصویب هریک و تصویب آنها. اهم دستاوردهای تصویب و اعمال شاخص‌های عملکردی بانک‌ها به قرار زیر خواهد بود: - زمینه‌سازی خودارزشیابی درون هر بانک برای بهبود و اصلاح وضعیت مدیریت و ارتقای بهره‌وری از ابعاد مختلف. - فراهم‌شدن امکان مقایسه تطبیقی عملکرد بانک‌ها با یکدیگر.

- فراهم‌شدن شرایط عدم‌نیاز به صدور مجوزهای خاص از سوی بانک مرکزی و سایر مراجع ذیربط به‌لحاظ امکان بهره‌گیری از نتایج برخی شاخص‌های عملکردی.

۳) تفویض اختیارات مربوط به گزینش، استخدام، نگهداری و اخراج از خدمات کارکنان نظام بانکی به مدیریت بانک‌ها، با استفاده از اختیار قانونی ماده ۹۰ قانون برنامه سوم توسعه در چارچوب اساسنامه بانک‌ها. با تصویب این پیشنهاد، زمینه بهبود اعمال مدیریت منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری و کارایی کارکنان فراهم خواهد شد.

۴) تفویض اختیارات مربوط به تدوین و تصویب نظام انگیزشی، تشویق و تنبیه و همچنین سهیم‌کردن کارکنان بانک‌ها در سود بانک متناسب با ماده ۹۰ قانون برنامه سوم توسعه به مدیریت بانک‌ها. با تصویب این پیشنهاد، زمینه ایجاد بهره‌وری و کارایی بیشتر در کارکنان فراهم خواهد شد و مدیریت بر منابع انسانی ارتقا خواهد یافت.

۵) تفویض اختیار تصویب آیین‌نامه خاص انضباطی به مدیریت بانک‌ها. با تصویب این پیشنهاد، مدیریت بانک‌ها امکان برخورد اصولی و سریع با کارکنان متخلف را به‌دست آورده و تخلفات مالی و اداری به میزان قابل‌توجهی تقلیل خواهد یافت.

۶) اصلاح آیین‌نامه معاملات بانک‌ها در زمینه‌های تجدیدنظر در سقف‌ها، دادن اختیار تعیین اعضای کمیسیون به هیات‌مدیره بانک‌ها، مستثناسدن خدمات مشاوره‌ای، پژوهشی، هنری، فرهنگی و تبلیغاتی از شمول آیین‌نامه معاملات. شفافیت بیشتر در انجام معاملات و تسهیل در گردش امور، از دستاوردهای این مهم می‌باشد. بدیهی است که در صورت تصویب اساسنامه پیشنهادی، امکان بهنگام‌سازی آیین‌نامه معاملات به صورت مستمر فراهم خواهد شد.

۷) واگذاری اختیار اعزام کارکنان برای کارآموزی و دوره‌های آموزشی به خارج از کشور. به این ترتیب، زمینه آشنایی نیروهای متخصص و کارآمد با آخرین تحولات و نوآوری‌های بانکداری جهانی فراهم می‌شود و خود موجب بالندگی بیشتر کارکنان و به

○ اگر اجازه تصویب آیین‌نامه انضباطی خاص به مدیریت بانک تفویض شود، مدیران بانک امکان خواهند یافت که با کارکنان متخلف برخورد کنند و در نتیجه، تخلفات مالی و اداری به میزان قابل‌توجهی کاهش خواهد یافت.

○ چنانچه اختیار چاپ و انتشار چک‌های مسافرتی به بانک‌ها تفویض شود، بانک‌ها می‌توانند متناسب با نیازهای مقاطع زمانی خود در این باره اقدام کنند و موجبات رضایت مشتریان خود را فراهم آورند.



واقعی تر متحول خواهد ساخت. در مورد وضعیت اجرای این پروژه‌ها آنچه دستگیرمان شد، این است که از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در دست اقدام است.

ت) اقدامات قابل انجام از سوی نظام اداری و اجرایی کشور و دستاوردهای آنها
طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور در این زمینه پروژه‌های زیر را در مدنظر قرار داده است:

۱) اصلاح مستمر وضعیت سرمایه بانک‌ها متناسب با افزایش سطح انتظار صاحبان سهام، بدیهی است که در این زمینه ضوابط مورد نظر مجامع بین‌المللی (از جمله کمیته بال) در مورد میزان کفایت سرمایه بانک‌ها محقق خواهد شد.

۲) اداره بانک‌ها بر اساس قوانین و مقررات ناظر بر بانک‌ها و مستثنا کردن آنها از شمول قوانین و مقررات ناظر بر شرکت‌های دولتی. شایان ذکر است که در حال حاضر شمول قوانین و مقررات حاکم بر نظام بانکی، با توجه به سنخیت کار بانک‌ها، صرفاً مستلزم تصریح و ذکر نام آنها خواهد بود و تسهیل امور مدیریتی بانک‌ها، از جمله دستاوردهای اخذ این مصوبه است.

۳) واگذاری بخشی از وظایف مجمع عمومی و شورای عالی بانک‌ها حسب مورد به هیات‌مدیره یا مدیران عامل بانک‌ها، شامل تصویب آیین‌نامه‌های استخداامی، مالی، اداری و معاملاتی. با تصویب اساسنامه جدید برای بانک‌ها، عملاً مفاد این بند تحقق خواهد یافت. با این حال، تصویب پیشنهاد فوق زمینه‌ساز حصول اهداف مدیریتی موصوف بشمار می‌رود.

۴) اصلاح سیاست تعیین و یکسان‌سازی نرخ‌های سود و سقف‌های اعتباری بخش‌های مختلف اقتصادی متناسب با رهنمودهای برنامه‌های توسعه.

۵) موظف‌سازی دستگاه‌های ذیربط نسبت به ایجاد زیرساخت مخابراتی مطمئن برای راه‌اندازی و گسترش بانکداری الکترونیک در یک دوره زمانی مشخص. لازم به ذکر است که راه‌اندازی شبکه بانکداری الکترونیکی، مستلزم ایجاد زیرساخت‌های مخابراتی است، ضمن این که وجود زیرساخت‌های مزبور شرط اصلی گسترش بیشتر خدمات مالی به صورت الکترونیکی است. در این میان، تحولات سریع و روزمره فن‌آوری موجب بروز ابهامات متعدد در چندچگون سرمایه‌گذاری لازم می‌شود و این واقیعت اتخاذ تصمیم از سوی مدیران بانک‌ها را تحت تاثیر قرار داده است، به طوری که پس از ایجاد زیرساخت‌های مورد نظر (از سوی شرکت مخابرات)، اتخاذ تصمیم مدیران بانک‌ها برای سرمایه‌گذاری جهت نصب تجهیزات به منظور برخورداری از بانکداری الکترونیکی (که حدود ۱۰ هزار میلیارد ریال هزینه دارد) مستلزم پشتیبانی

و واحدهای خارج از کشور به هر بانک، به استثنای روسا و معاونان شعب. با تصویب این پیشنهاد، بوروکراسی و اطاله زمان اعزام کارکنان به شعب خارج از کشور مرتفع خواهد شد و مدیریت بانک‌ها نسبت به حل و فصل سریع و به موقع نیازهای شعب خارج به نیروی انسانی، اتخاذ تصمیم خواهند نمود.

۴) تفویض اختیارات مربوط به اعطای تسهیلات به شرکت‌های دولتی در قالب سقف‌های مجاز سالانه تعیین شده توسط بانک مرکزی.

۵) تهیه و توزیع اسکناس‌های درشت برای تسهیل در مبادلات نقدی بین مردم و شفاف‌شدن حجم نقدینگی کشور، به نحوی که همزمان با اجرای طرح پذیرش چک‌های مسافرتی بانک‌ها، تسهیل در مبادلات نقدی جامعه را به دنبال داشته، خدمات تحویل‌داری را که مستقیماً با مشتریان بانک‌ها سروکار دارد، متحول نماید.

۶) اعطای اختیار تصمیم‌گیری در خصوص مشارکت حقوقی یا افزایش سرمایه بانک‌ها در شرکت‌های موجود و برقراری ضوابط کلی به جای صدور مجوز موردی با توجه به برنامه واگذاری شرکت‌ها توسط بانک‌ها نیز زمینه ایجاد تحول در فعالیت‌های شرکت‌های وابسته را فراهم ساخته و ارتقای بهره‌وری آنها را به دنبال خواهد داشت.

۷) تنظیم شبکه شعب (تاسیس، جایجایی و انتقال شعبه) و تفویض اختیار لازم به مدیریت بانک‌ها با توجه به معیارهای تعیین شده توسط بانک مرکزی، که باعث ارتقای بهره‌وری شعب بانک‌ها از یک سو و کاهش بوروکراسی ناظر بر این فعالیت از سوی دیگر خواهد شد.

۸) بررسی و در صورت امکان تغییر روش نقدی به تعددی در شناسایی سود در صورت‌های مالی بانک‌ها، به نحوی که شناسایی سود بانک‌ها از شفافیت برخوردار شود و واقیعت امر را منعکس سازد.

۹) ارایه آموزش‌های عمومی مربوط به نظام بانکی از طریق رسانه‌ها به مردم. در این زمینه بانک مرکزی نیز می‌بایست به عنوان دستگاه مسوول امر هدایت و نظارت بر عملیات بانکی، نسبت به تحقق هدف آموزش مسایل بانکداری به مردم به صورت مستمر اهتمام نماید.

۱۰) تدوین و تصویب دستورالعمل مطالبات معوق و مشکوک‌الوصول به صورت یکجا و یکسان. مهمترین دستاورد اجرای این پروژه، ایجاد وحدت رویه در تعیین مطالبات معوق و مشکوک‌الوصول بانک‌ها خواهد بود. بدیهی است که شفاف‌شدن نحوه محاسبه مطالبات یادشده، سبب تدقیق میزان ذخیره لازم و تنظیم صحیح صورت‌های مالی می‌شود.

۱۱) ایجاد سرفصل‌های جدید بودجه، که نظام تنظیم بودجه در بانک‌ها را متناسب با نیازهای موجود و به صورت

○ با اصلاح مستمر وضعیت سرمایه بانک‌ها، می‌توان ضوابط مورد نظر مجامع بین‌المللی، از جمله میزان کفایت سرمایه بانک‌ها را محقق ساخت.

○ یکی از خواست‌های مدیران عامل بانک‌های کشور که در قالب طرح اصلاحات راهبردی نمود یافته، به دست‌آوردن اختیار لازم برای اعزام کارکنان به شعب خارج از کشور است.



استعلام‌ها در سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌هایی که نسبت به صدور موافقت اصولی (تاسیس، بهره‌برداری و...) برای مجریان طرح‌ها و فعالیت‌ها اقدام می‌نمایند و در غیراینصورت، تعیین سقف مشخص زمانی برای ارسال پاسخ از طرف مراجع مذکور، با انجام این پیشنهادها دستاوردهای زیر حاصل خواهد شد:

- حذف برخی استعلامات غیرضروری.
- عدم استفاده ابزاری از سیستم بانکی از سوی برخی نهادها و سازمان‌ها.
- الزام برخی سازمان‌ها به تغییر قوانین و مقررات حوزه عمل خود.
- الزام برخی سازمان‌ها نسبت به تعیین ظرف زمانی پاسخگویی به استعلام‌های ضروری سیستم بانکی.
- و بالاخره جلب رضایت مشتریان بانک‌ها و افزایش کارایی و بهره‌وری در سیستم بانکی.

جمع‌بندی

نگاهی به کم‌وکیف پروژه‌های پیش‌بینی‌شده در قالب طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور نشان می‌دهد که چون این طرح به دست خود مسوولان سیستم بانکی تهیه شده، لذا از جامعیت کافی برخوردار است و در عین حال عمدتاً در جهت افزایش اختیارات مدیران سیستم بانکی است و در راستای تأمین تدریجی استقلال در تصمیم‌گیری‌های اینگونه نهادها مالی قرار گرفته است. بررسی وضعیت اجرایی این پروژه‌ها هم نشان می‌دهد که آن بخش از پیش‌بینی‌ها که در حوزه اختیارات شبکه بانکی بوده، به طور نسبی از پیشرفت قابل‌قبولی برخوردار است، اما هنگامی که به رده‌های بالای مدیریتی نزدیک می‌شویم، روند اجرای پروژه‌ها کندتر شده و بعضاً در حد حرف و طرح باقی مانده است. بدیهی است که ناتمام رهاشدن این بخش از پروژه‌ها به تدریج دستاوردهای ناشی از بخش‌های اجراشده را نیز خنثا خواهد ساخت و طرح اصلاحات راهبردی را به طور کلی عقیم و ناکارآمد خواهد کرد.

اینک با توجه به تغییرات اخیر در ترکیب نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی و جابجایی در وزارت امور اقتصادی و دارایی باید انتظار داشت که مسوولان جدید به این همه تلاش برای اصلاح نظام بانکی بی‌اعتنائی نکنند و موجباتی را فراهم آورند تا این طرح با همان غیرت و شدت اولیه ادامه یابد، تا شاید آرزوی کارآمدشدن سیستم بانکی به یک آرزوی محال تبدیل نشود.

تهیه‌کننده: شیوا معتمدی

مدیریت ارشد نظام اجرایی از طرح برای اطمینان از استقلال در تصمیم‌گیری مدیران بانک‌ها است.

۶) اعطای اختیار تصمیم‌گیری در خصوص اعزام کارکنان به ماموریت‌های خارج از کشور، که در ارتقای سطح علمی کارشناسان و مدیران، آشنایی آنان با پیشرفت‌های علمی و فن‌آوری‌های بخش بانکداری کمک شایان توجهی خواهد نمود.

۷) تهیه و تدوین و به‌تصویب‌رساندن ضوابط مربوط به تشکیل کانون بانک‌ها، با توجه به تشکیل بانک‌های خصوصی و فعالیت موسسات اعتباری غیربانکی و واگذاری بخشی از اختیارات مجمع عمومی بانک‌ها به آن. از مهم‌ترین دستاوردهای ایجاد کانون بانک‌ها، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد وحدت‌رویه بین بانک‌ها در موارد ضروری.
- همکاری بانک‌ها در خصوص اشاعه دانش و خدمات پیشرفته.

- گسترش خدمات بین‌بانکی.

- مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌های این بخش.

- پشتیبانی از حقوق صنفی.

۸) الزام ادارات ثبت اسناد و املاک نسبت به رعایت و اجرای مفاد ماده ۱۵ قانون عملیات بانکی بدون ربا. با تحقق این امر تنگنای عدم‌وحدت رویه در ادارات ثبت اسناد و املاک کشور مرتفع خواهد شد و قانون در قبال اسناد تنظیمی بانک‌ها در سراسر کشور به صورت یکسان و یکنواخت به اجرا درخواهد آمد و دستاورد آن هم تسریع در انجام امور مشتریان و کاهش هزینه‌های غیرضروری و تحمیلی به بانک و مشتریان خواهد بود.

۹) برقراری نظام نظارت و بازرسی حرفه‌ای ویژه بانک‌ها، با توجه به حساسیت مأموریت و وظایف و نقش بانک‌ها در امنیت اقتصادی و حفاظت از اطلاعات بانکی و مشتریان به‌گونه‌ای متفاوت با روش‌های جاری. در صورتی که سیستم بانکی کشور از نظام بازرسی و نظارتی حرفه‌ای خاص خود همانند سایر کشورهای پیشرفته دنیا برخوردار باشد، می‌توان به دستاوردهای مهم زیر دست پیدا کرد:

- ایجاد اطمینان خاطر در تصمیم‌گیری رده‌های مختلف.
- حفظ حرمت و شوون نیروهای عامل.
- اعتدالی دقت در بازرسی‌ها برای کشف سریع تخلفات.
- ریشه‌یابی وقوع تخلفات و حتی‌المقدور تلاش در پیشگیری از وقوع آنها.

۱۰) حذف استعلام از مراجع و سازمان‌هایی که طبق قوانین و مقررات استعلام نظر از آنها در اعطای تسهیلات برای نظام بانکی الزامی می‌باشد، یا متمرکز نمودن اخذ اینگونه

○ تشکیل کانون بانک‌ها به عنوان یک تشکل صنفی، می‌تواند ضمن پشتیبانی از حقوق صنفی فعالان در بازار پولی کشور، موجب گسترش خدمات بانک‌ها و موسسات اعتباری شود.

○ آیا با پیگیری طرح اصلاحات راهبردی توسط مسوولان جدید در قوه مقننه و قوه اجراییه، شاهد پیشرفت عملیات اجرایی آن خواهیم بود یا این طرح هم به فراموشی سپرده خواهد شد و کارآمدی این سیستم بانکی در حوزه محالات قرار خواهد گرفت؟