

## درس آموخته‌های تامین مالی پروژه‌ها با استفاده از تسهیلات بانکی

امید کاملی<sup>۱</sup>

### چکیده

تامین مالی بیش از یک تریلیون ریالی پروژه‌ها با استفاده از تسهیلات نظام بانکی کشور حاکی از اهمیت نقش بانک‌ها در تامین مالی پروژه‌های کشور می‌باشد. قدمت یکصدساله بانکداری در ایران و حداقل نیم‌قرن فعالیت بانک‌ها در تامین مالی طرح‌های صنعتی، درس آموخته‌های (Lessons Learned) ارزشمندی را در مجموعه مدیریتی و کارشناسی بانک‌ها به‌عنوان یکی از ذینفعان (Stakeholders) مهم پروژه‌ها ایجاد کرده است که کمتر بصورت مستندات مدون مورد توجه جوامع علمی و حرفه‌ای قرار گرفته است. شناخت نقاط ضعف و قوت روش‌های تامین مالی کنونی از نظر ذینفعان مختلف درگیر در پروژه‌ها، ابزار قدرتمندی برای اتخاذ روش‌های نوین تامین مالی و نوآوریهای مالی خواهد بود و مقاله حاضر به ثبت و آرایه برخی از این درس آموخته‌ها در بانک صنعت و معدن به‌عنوان بانک تخصصی - توسعه‌ای تامین‌کننده مالی بخش صنعت کشور همت گمارده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت پروژه، درس آموخته‌ها، تامین مالی پروژه‌ها، ذینفعان.

---

۱. رئیس اداره نظارت بر طرح‌های بانک صنعت و معدن

## مقدمه:

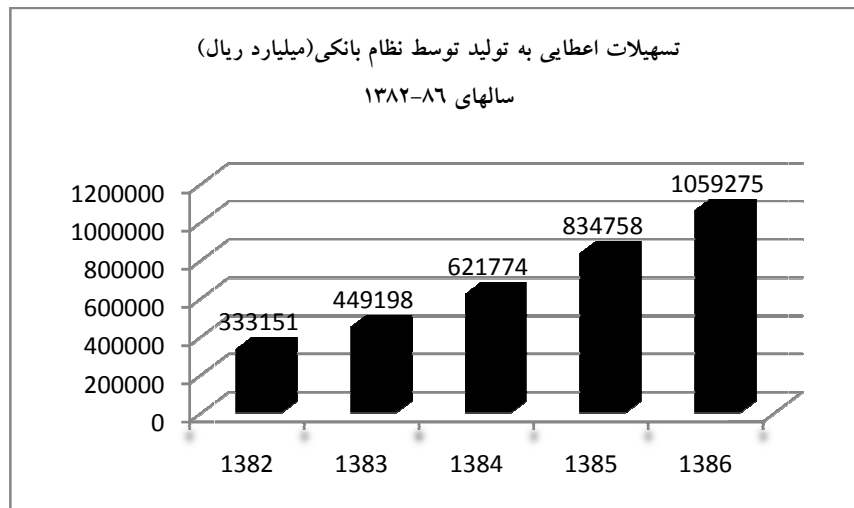
درس‌آموخته‌ها یا Lessons Learned به آموخته‌هایی گفته می‌شود که از فرآیند اجرایی پروژه‌ها بدست می‌آیند. سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مختلف از جمله ایجاد و توسعه صنایع فعالیتی است که در جامعه بشری به طور مرتب و تقریباً تکراری و هرروزه و در قالب هزاران طرح صنعتی در جهان اتفاق می‌افتد. اگر چه هر پروژه صنعتی به واسطه موقعیت مکانی، زمانی، هزینه‌ها و ... منحصر به فرد است لیکن ابزارها، فرآیندها و روش‌هایی برای اجرای همه پروژه‌ها و تأمین نیازهای آن در زمان و هزینه بهینه تدوین شده که دانش مدیریت پروژه (Project Management Knowledge) را تشکیل می‌دهد. دانش مدیریت پروژه به جمع آوری و ثبت تجارب پروژه تحت عنوان درس‌آموخته‌ها تأکید دارد تا بتوان از این تجارب در سایر پروژه استفاده کرد و هزینه و زمان پروژه را به بهترین وضعیت رساند (۱).

درس‌آموخته‌های پروژه‌ها از نقطه نظر ذی‌نفعان مختلف می‌تواند متفاوت باشد و اگرچه تجربه تدوین آن توسط شرکت‌های پیمانکار اجرایی پروژه‌ها در کشور وجود دارد لیکن به نظر می‌رسد سایر طرف‌های درگیر در اجرای پروژه چنین تجربه‌ای را آغاز نکرده‌اند. از آن جمله بایستی به بانک‌ها اشاره کرد که به‌عنوان مهمترین سازمان‌های تأمین‌کننده مالی پروژه‌ها کشور نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و توسعه صنایع دارند. مقاله حاضر درس‌آموخته‌های تأمین مالی پروژه‌ها را از نقطه نظر بانک بررسی می‌نماید. در بانک‌های فرآیند تعامل با یک طرح به منظور تأمین مالی و برگشت منابع تخصیصی به سه مرحله: قبل از اجرای طرح- حین اجرای طرح و پس از اجرای طرح تقسیم می‌گردد.

## نقش بانک‌ها در تأمین مالی صنایع کشور:

حجم عمده سرمایه‌گذاری در بخش‌های تولید کشور شامل صنعت و معدن، کشاورزی و تولید مسکن در بخش‌های دولتی و خصوصی از طریق اعطای انواع تسهیلات ۱۱ بانک دولتی و شش بانک خصوصی انجام می‌گیرد. بانک‌های دولتی با استفاده از سپرده‌های بانکی و منابع دولتی در قالب سرمایه‌گذاری از محل منابع داخلی خود و یا منابع برنامه‌های توسعه‌ای دولت همچون طرح‌های تبصره‌ای توسعه استان‌ها، طرح‌های زودبازده اقتصادی و آمایش صنعت و

معدن؛ و بانک‌های خصوصی عمدتاً با اتکا به سپرده‌ها به این مهم مبادرت می‌ورزند. سرمایه‌گذاری بیش از هزار تریلیون ریالی بانک‌ها و رشد ۳۰۰ درصدی کل تسهیلات اعطایی بانک‌ها (طی سالهای ۸۶-۱۳۸۲) اهمیت نقش بانک‌ها در تامین مالی طرح‌ها از یکسو و حساسیت و ریسک فوق‌العاده عدم اتخاذ راهکارهای مناسب در تامین مالی پروژه از سوی دیگر را خاطر نشان می‌سازد.



اما ممکن است این سؤال مطرح گردد که اصولاً چرا بانک‌ها از جنین اقبال یا استقبالی به‌عنوان منابع تامین کننده مالی طرح‌ها برخوردارند؟ اگرچه بایستی اعتراف کرد که بخشی از این اقبال، توفیقی اجباری است ناشی از دولتی بودن عمده منابع و فعالیت‌های بانکی در ایران است لیکن نباید امکانات و مزایای ذیل نزد نظام بانکی کشور را از نظر دور داشت:

- قدمت یکصد ساله فعالیت‌های بانکداری در ایران از جمله پنجاه سال تجربه تامین مالی

صنایع

- سرمایه‌گذاری نسبتاً مناسب سخت افزاری و نرم‌افزاری

- برخورداری از کارکنان متخصص، مستعد، مجرب و متعهد

- تجربه حضور در عرصه‌های مختلف تجاری و صنعتی داخلی و بین‌المللی

- جلب اعتماد و اطمینان عمومی
- اعتبار قابل قبول در عرصه بین‌المللی
- گسترش فعالیت‌ها و دسترسی خدمات در اقصی نقاط ایران و البته نواقصی هم به این نظام وارد است از جمله:
- فقدان سیستم اطلاعاتی جامع اطلاعات مشتریان (درون و بین بانک‌ها)
- فقدان نظام یکپارچه اعتبارسنجی و رتبه‌بندی مشتریان حقیقی و حقوقی استفاده‌کننده از تسهیلات
- فقدان و یا عملیاتی نبودن واحدهای مدیریت ریسک در بانک‌ها
- نبود نظام یکپارچه بررسی و ارزیابی طرح‌ها (تهیه طرح توجیه فنی، مالی، اقتصادی)
- فقدان نظام بازنگری و به روز رسانی دستور العمل‌ها و روش‌های عملیاتی نظارت بر اعطای تسهیلات به منظور اجرای طرح‌ها (۲)

#### سنگ بنای سرمایه‌گذاری بانک‌ها: اهلیت مجریان طرح‌ها

نقطه آغاز تفکر مشارکت در سرمایه‌گذاری از طریق تسهیلات بانکی، درخواست مجریان برای برخورداری از تسهیلات بانکی است اما کدام مجری با چه خصوصیتی خواهد توانست طرحی را ارایه و پروژه‌ای را به سامان برساند؟ آیا هر متقاضی تسهیلات به صرف ادعا بایستی بتواند تسهیلاتی را درخواست و با دریافت آن پروژه‌ای را اجرا کند؟ یک بررسی انجام شده در بانک صنعت و معدن (۳) نشان داد که ۵۰٪ دلایل عدم اجرای پروژه‌ها در زمان و هزینه پیش‌بینی شده مرتبط با مجریان طرح‌ها و شاخص‌ها و قابلیت‌های اجرایی آنهاست. شاخص‌هایی که چنانچه در ابتدای بررسی‌ها برای اعطای تسهیلات در نظر گرفته شود منابع را به سمت بهترین و شایسته‌ترین مجریان سوق می‌دهد و از اتلاف منابع جلوگیری مینماید. بنابراین وجود یک نظام سنجش اعتبار متقاضیان استفاده از تسهیلات (مجریان طرح‌ها) در بانک‌ها جزء ضروریات است.

یک نمونه از شاخص‌های اعتبارسنجی کیفی برای طرح‌ها در بانک صنعت و معدن بشرح ذیل می‌باشد:

ردیف	شاخص	حدود شاخص	امتیاز	ضریب اهمیت	توضیحات
۱	مدیریت (سوابق تحصیلی)	دکتری	۵	۱	امتیاز این شاخص برای مدیرعامل و تمامی اعضای هیأت مدیره می‌بایست محاسبه شود و سپس میانگین امتیازات آنها در فرآیند ارزیابی اعتباری مورد استفاده قرار گیرد.
		فوق لیسانس	۴/۵		
		لیسانس	۳/۵		
		فوق دیپلم	۲		
		دیپلم و زیر دیپلم	۰/۵		
	مدیریت (تجربه و سابقه کاری)	۲۰ سال و بیشتر	۵	۱	
		۱۵ تا ۱۹ سال	۴/۵		
		۱۰ تا ۱۴ سال	۳/۵		
		۵ تا ۹ سال	۲		
		کمتر از ۵ سال	۰/۵		
۲	نوع محصولات	تولیدی	۵	۱	
		ترکیبی (تولید - خدمات)	۳		
		خدماتی	۱		
۳	رقبا	خارجی	۵	۱	
		داخلی و خارجی	۳		
		داخلی	۱		
۴	منبع تأمین مواد اولیه	داخلی	۵	۲	
		داخلی و خارجی	۳		
		خارجی	۱		
۵	امکان ورود رقبای جدید	انحصار کامل	۵	۱	
		انحصار چندجانبه	۳		
		عدم انحصار	۱		

ردیف	شاخص	حدود شاخص	امتیاز	ضریب اهمیت	توضیحات
۶	کیفیت فروش محصولات و خدمات	فروش سهل و آسان	۵	۱	
		فروش معمول	۳		
		فروش سخت و دشوار	۱		
۷	نوع شرکت	سهامی عام	۵	۱	
		سهامی خاص	۳		
۸	استقلال عملیاتی	کمتر از ۲۰٪ (مستقل)	۵	۱	حدود شاخص، براساس میزان سهم بزرگ‌ترین سهامدار شرکت تعیین می‌شود.
		بین ۲۰٪ تا ۵۰٪ (وابسته)	۳		
		بیشتر از ۵۰٪ (تابعه)	۱		
۹	سوابق اعتباری	بدون سابقه تأخیر در بازپرداخت	۵	۳	ارزیابی این شاخص بر اساس اطلاعات سوابق اعتباری متقاضی در بانک صنعت و معدن و سایر بانک‌ها می‌باشد.

روشن است که اعتبارسنجی و رتبه‌بندی مشتریان اهمیت بسزایی در انتخاب صحیح دریافت‌کنندگان تسهیلات خواهد داشت. بدین منظور بانک‌ها و موسسات مالی مختلف از جمله بانک صنعت و معدن، هر یک سیستم مجزایی با شاخص‌های مورد نظرشان جهت اعتبارسنجی و رتبه‌بندی مشتریان خود تدوین نموده‌اند. اما با توجه به تنوع روز افزون موسسات مالی، این شیوه جزیره‌ای اعتبارسنجی کمک چندانی به انتخاب صحیح مجریان ننموده است. برخی مشتریان با اشراف بر نقاط ضعف سیستم بانکی و پولی کشور و ارایه اطلاعات غلط، سوابق و عملکرد منفی خود در دیگر موسسات مالی و بانکی را پنهان نموده و عملاً اعتبارسنجی و رتبه‌بندی این مشتریان به طور صحیح و کامل (با اطلاعات دقیق، به روز و واقعی) صورت نمی‌گیرد. این امر لزوم تدوین نظام یکپارچه رتبه‌بندی اعتباری مشتریان در

کشور به صورت یک بانک اطلاعاتی جامع و کامل را نمایان می‌سازد. دسترسی آسان کلیه بانک‌ها و موسسات مالی به این اطلاعات می‌تواند کمک موثری در فرآیند اعتبارسنجی و رتبه‌بندی مشتریان باشد و احتمال انحراف تسهیلات و عدم اجرایی شدن پروژه را تا حد زیادی کاهش دهد. تأسیس شرکت رتبه‌بندی اعتباری ایران (ICS) که در ردیف موسسات امتیازدهی اعتبار یا Credit Bureaus می‌باشد گام سودمندی در جهت تحقق اهداف فوق محسوب می‌گردد (۲).

### مطالعات امکان‌سنجی طرح

بانک‌ها تأمین مالی را پس از تصویب یک طرح توجیهی (Feasibility Study) ارایه شده توسط مجریان طرح (مشاورین و سایر ذینفعان از جمله بانک) و گزارش ارزیابی شده (Appraisal Report) تهیه شده توسط بانک و پس از انعقاد قرارداد مشارکت در تأمین مالی طرح با سهمی معین آغاز می‌کنند. مفهوم مشارکت نقطه بحرانی و حساس برای آغاز چالش بین سهامدار- بانک از یکسو و برنامه‌ریزی اجرای پروژه از سوی دیگر است. مطالعات پیش‌امکان‌سنجی و امکان‌سنجی طرح‌ها مرحله‌ای اساسی برای تعیین موفق بودن یک طرح در سرمایه‌گذاری آتی است. هرگونه کم‌کاری، کم‌اهمیت دانستن یا دوری از مبانی علمی و تجربی مطالعات اولیه طرح‌ها بمعنی گام نهادن در راهی است که یا نتیجه نامعلوم دارد و یا منتج به شکست است. اگرچه اهمیت موضوع بررسی طرح‌ها از نقطه نظر توجیه اقتصادی، مالی و فنی چند سالی است که مورد توجه بانک‌ها و سیاستگذاران بخش‌های صنعتی کشور است لیکن همچنان مشاهده می‌گردد که طرح‌های عظیم بدون پشتوانه مطالعات امکان‌سنجی تصویب و تأمین مالی می‌گردند. گاهی هم ارایه آمار و تعجیل در هزینه‌کرد منابع منجر به تولید انبوه مصوباتی می‌گردد که اصولاً فاقد بررسی‌های دقیق کارشناسی است. هرگونه تعجیل و اقدامات غیرکارشناسی نظیر فشارهای سیاسی برای اعطای تسهیلات به عده‌ای خاص یا طرح‌هایی خاص، تولید آمار رشد مصوبات و تسهیلات اعطایی، کمی‌نگری به مبحث توسعه صنعتی بدون توجه به نیازها و مزایای رقابتی بمعنای هدررفت منابع و گریز منابع از کارآفرینان واقعی به سمت کسانی است که یا نیت تولید ندارند یا ناآگاهانه به سمت تولید و فعالیت تولیدی می‌روند که در هر دو حالت نتیجه یکی خواهد بود.

### مشارکت در تامین مالی طرح‌ها

تأمین مالی طرح که با تعیین نسبت مشارکت از ناحیه سهم سهامدار- وام (Loan-Equity) در مرحله ارزیابی طرح مشخص و به تصویب رسیده است پایه‌گذار آغاز و برنامه‌ریزی پروژه است. لیکن تجربه نشان می‌دهد که با توجه به رغبت سهامداران به سهم حداقلی تأمین هزینه‌های طرح در ابتدای پروژه و انتظار حداکثری آنها از بهره‌مندی از وام (تسهیلات بانکی) مشکلات عمده‌ای را در طول اجرای طرح ایجاد می‌کند. سهامداران با جذب نسبت عمده تسهیلات بانکی در مراحل ابتدایی پروژه و عدم هزینه‌کرد سهم خود و یا هزینه کردن سهم به صورت تعهدی (در قالب اسناد پرداختی) در ادامه پروژه (اواسط یا اواخر پروژه) با کمبود منابع مالی مواجه شده و پروژه را متوقف می‌کنند. بانک به دلیل سرمایه‌گذاری انجام شده ریسک خود را افزایش داده اما به اهداف سرمایه‌گذاری خود که برگشت اصل و سود منابع، توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ایجاد اشتغال می‌باشد نرسیده است. اینجاست که بانک‌ها، دولت و البته جامعه با معضلی بنام طرح‌های نیمه تمام مواجه می‌گردند طرح‌هایی که بخش عمده منابع ملی را به خود اختصاص می‌دهند اما کمترین منافی را به جامعه نمی‌رسانند. لذا بانک‌ها ناچار به پاسخگویی به درخواست‌های مکرر سهامداران برای تأمین مجدد منابع مالی از محل تسهیلات بانکی هستند. نکته‌ای که منابع بیشتری را درگیر پروژه می‌کند در حالی که سهام‌داران به تعهدات خود عمل نکرده‌اند. نهایتاً در بهترین حالت ممکن طرح با چندین سال تأخیر و با تغییر در شرایط بازار، تغییرات تکنولوژی و انتظارات مصرف‌کنندگان آماده بهره‌برداری و ارایه محصول به بازار می‌گردد که خود ریسک‌های متعدد دیگر و از جمله عدم ایفای به موقع تعهدات در رابطه با بازپرداخت اقساط وام تسهیلات دریافتی دارد. عقود اسلامی مشارکت و آخرین توصیه‌های مجامع حرفه‌ای توسعه طرح‌ها (..) تأمین تمام یا بخش عمده سهم سهامدار در ابتدای پروژه را غیراصولی نمی‌داند. بنابراین در تأمین مالی طرح‌های مشارکتی بانک‌ها، سهامداران طرح تمام یا بخش عمده سهم نقدی خود در سرمایه‌گذاری مشترک را در همان ابتدا تأمین نمایند (۴)



## دیدگاه سنتی اجرای پروژه‌ها

نظام بانکی کشور با تصویب اعطای تسهیلات به طرح‌های صنعتی، گویی کار خود را پایان یافته تلقی کرده و با تأمین مالی پروژه حسب نیاز و اعلام مجریان طرح‌ها در مقاطع مختلف به شکل سنتی اجرای طرح‌ها را دنبال می‌کند. در بسیاری از طرح‌ها نیز سهامدار عمده به عنوان مدیر پروژه با تمرکز کامل فعالیت‌های خود بر جذب حداکثر تسهیلات بانکی در حداقل زمان و پیشبرد طرح بر اساس صلاحدید و توجه به سایر سرمایه‌گذاری‌های خود در واقع بانک را تابع خود در چگونگی انجام فعالیت‌های اجرایی پروژه و تکمیل و راه‌اندازی آن می‌کند لیکن بکارگیری دانش مدیریت پروژه نزد مدیران پروژه‌ها از یکسو و بانک اعطاکننده تسهیلات از سوی دیگر به معنای اجرای اصولی‌تر طرح‌ها و بهره‌برداری در حداقل زمان و هزینه خواهد بود که در مقیاس کلان در پیشبرد اهداف توسعه‌ای کشور بسیار تعیین کننده است. نمونه‌ای از رویکرد علمی در اجرای پروژه‌های تسهیلات گیرنده از نظام بانکی تجربه بانک صنعت و معدن طی سال‌های ۱۳۸۲ تاکنون است که اهداف ذیل را در اتخاذ روش‌های علمی کنترل پروژه‌های مشارکتی خود دنبال می‌کرد:

- استانداردهای نحوه نظارت بر اجرای طرح‌ها، برنامه‌ریزی و تأمین منابع مالی طرح و نحوه پرداخت تسهیلات با توجه به پیشرفت زمانی - هزینه‌ای و فیزیکی طرح و در نتیجه رسیدن به روش عملیاتی مشخص و شفاف و زبانی مشترک در اجرای طرح برای بانک و سرمایه‌گذار.

- مستندسازی زمان‌بندی اجرا، هزینه‌های انجام شده و مورد نیاز برای هر یک از اجزاء فعالیت‌های سرفصل‌های سرمایه‌گذاری و پیش‌بینی نحوه تأمین مالی در هر فعالیت برای هر طرح به طوریکه با استفاده از این مستندات علاوه بر کنترل و نظارت دقیق اجرای طرح، فرمت‌های یکسان گزارشات نظارتی حاصل شود که قابل استفاده برای بانک و سرمایه‌گذاران طرح‌ها در ارتباط باهم و یا سایر مراجع و ارگان‌ها باشد.

این اهداف با استفاده از خدمات مهندسی مشاور به شرح ذیل دنبال شد:

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

- تهیه گانت‌چارت براساس برنامه زمانبندی مصوب طرح در گزارش ارزیابی و با توجه به سرفصل‌های گزارشات مزبور و W.B.S مشتقه.
- تدوین جدول زمان‌بندی نیاز طرح به منابع مالی .
- کنترل هزینه‌های طرح از طریق کنترل پرداخت‌های تحقق یافته متقاضی به عوامل اجرایی .
- نظارت و اظهارنظر در مورد فرآیند انتخاب طرف قراردادهای سرمایه‌گذار و عقد قراردادهای مختلف پیمانکاری، ساخت، خرید، نصب و ....
- بازدید از محل اجرای طرح در مقاطع یکماهه و طرف‌های سازنده ماشین‌آلات و تجهیزات در صورت لزوم
- ارایه گزارش اولیه طرح مطابق با فرمت‌های تعیین شده
- ارایه گزارشات پیشرفت فیزیکی طرح در مقاطع یکماهه اجرای طرح مطابق با فرمت‌های تعیین شده
- ارایه گزارشات پیش‌بینی هزینه‌های دو ماهه آتی مورد نیاز طرح در مقاطع دو ماهه اجرای طرح مطابق فرمت‌های تعیین شده .
- ارایه راهکارهای اصلاحی بمنظور کاهش هزینه‌های اجرایی، پیش‌گیری از افزایش هزینه‌ها و یا ارتقاء کیفیت اجرای طرح و اظهارنظر در مواردی که از طرف بانک به مشاور ارجاع می‌شود(۵).
- بنابراین رویکرد علمی مدیریت پروژه در اجرای طرح‌های توسط مجریان و مدیران پروژه و تأمین مالی توسط بانک اعطاکننده تسهیلات بایستی اجرا گردد.

### ریسک تامین مالی طرح‌ها توسط بانک‌ها

به هر حال و با بکارگیری تمام تجارب و درس‌آموخته‌ها مخاطرات و ریسک‌های تمام سرمایه‌گذاری‌ها را تهدید می‌کند و سرمایه‌گذاری در فضای بدون ریسک تقریباً در هیچ نقطه‌ای از جهان قابل تصور نخواهد بود. لیکن شناخت این ریسک‌ها و پیش‌بینی بروز برخی و آمادگی برای مواجهه با آن عواقب ناشی آن را کمتر می‌کند. عناوین ریسک‌های ممکن بشرح ذیل ذکر میگردد اما ذکر تفصیل خارج از این مبحث است:

۱- ریسک‌های محتمل در مرحله قبل از سرمایه‌گذاری و ارزیابی:

- ۱-۱- ریسک‌های مرتبط با مجوزهای قانونی
- ۲-۱- ریسک‌های ناشی از مخدوش بودن مالکیت عرصه
- ۳-۱- ریسک‌های ناشی از مکان‌یابی نادرست
- ۴-۱- ریسک محدودیت‌های زیست محیطی
- ۵-۱- ریسک‌های مرتبط با عوامل و افراد کلیدی طرح
- ۶-۱- ریسک خطا در تهیه گزارشات امکان‌سنجی و بررسی طرح
- ۲-۲- ریسک‌های محتمل در مرحله سرمایه‌گذاری:
- ۱-۲- ریسک ورشکستگی شرکای طرح
- ۲-۲- ریسک انتقالی از عرضه‌کنندگان کالا و مواد مورد نیاز
- ۳-۲- ریسک ورشکستگی پیمانکاران طرح
- ۴-۲- ریسک خسارت به طرح - خسارت‌های برون‌زا - خسارت‌های درون‌زا
- ۵-۲- ریسک‌های ناشی از ناتوانی و تأخیر در تأمین مالی پروژه
- ۶-۲- ریسک تورم غیرعادی، افزایش هزینه‌ها
- ۷-۲- ریسک تغییر در نرخ ارز و سود تسهیلات
- ۸-۲- ریسک‌های ناشی از ضعف نظارت فنی و کنترل‌های نامناسب مالی
- ۹-۲- ریسک‌های ناشی از عدم صحت آمار و اطلاعات و گزارش‌های مالی پروژه
- ۱۰-۲- سایر ریسک‌ها:
- پایین بودن بهره‌وری در مرحله ساخت
- اختلاس و دیگر سوءاستفاده‌های مالی
- قراردادها
- کیفیت ساخت
- مدیریت نامناسب
- تغییر تکنولوژی تولید و ساخت (۶)

براساس نتایج بدست آمده از تحقیق صورت‌گرفته (۷)، از ۶۱ فرآیند شناسایی شده در امر نظارت بر اعطای تسهیلات بانکی، ۳۵ فرآیند در حال حاضر در اکثر بانک‌های کشور صورت

می‌پذیرد. اما ۲۶ فرآیند نیز اجرا نمی‌شود و یا دستورالعمل مدون و یکنواختی برای اجرای آن وجود ندارد.

نکته قابل تأمل این است که از فرآیندهای مغفول مانده شناسایی شده، حدود ۴۰٪ با حوزه ریسک مرتبط می‌باشند که لزوم وجود اهتمام بیشتر در زمینه مدیریت ریسک را نشان می‌دهد.

### بازگشت منابع بانکی

به طور حتم حیات نظام بانکی و ایجاد طرح‌های جدید در گرو بازگشت منابع و تسهیلات اعطایی به طرح‌ها (با احتساب سود و هزینه‌های متعلقه به این منابع) می‌باشد. این فرهنگ و تفکر نزد سهامداران اکثر طرح‌های کشور ما که تسهیلات دریافتی متعلق به آنها و یا سهم آنهاست و یا حداقل بازگرداندن آن به نظام بانکی بنا به تشخیص خود آنها و در زمانی خواهد بود که صلاح بدانند تفکر خطرناکی است که روند سرمایه‌گذاری صنعت کشور را مختل خواهد کرد. افزایش مانده مطالبات معوق ۱۱ بانک دولتی طی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۶ از ۹۶۷۰۰ میلیارد ریال به ۱۰۶۶۰۰ میلیارد ریال با رشدی برابر با ۱۰/۲ درصد و افزایش مانده مطالبات معوق شش بانک خصوصی و دو موسسه اعتباری در مجموع از ۱۲۴۰۰ میلیارد ریال به ۲۷۵۰۰ میلیارد ریال با رشد ۱۲۲/۵ درصدی شاهدهی بر این مدعاست. لذا ضمن اینکه رعایت نکات اشاره شده در این مقاله بشرح قسمتهای قبل در بررسی و اعطای تسهیلات جهت تامین مالی طرح‌ها، عاملی پیش‌گیرنده در ایجاد مطالبات معوق خواهد بود برخی راهکارهای حل مشکل و پیشگیری به شرح ذیل قابل پیشنهاد خواهد بود:

- نظام یکپارچه تعیین اقساط بازپرداخت (در بانک‌ها) تسهیلات متناسب با واقعیات طرح و شرایط اقتصادی

- سیستم کارا به منظور پیگیری وصول و بازپرداخت اقساط در بانک‌ها

- قوانین ملی سخت‌گیرانه برای بازپرداخت تسهیلات توسط استفاده‌کنندگان از تسهیلات

بانکی

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تجربه پنجاه ساله نظام بانکی در تامین مالی طرح‌های صنعتی کشور و حتی تجارب بین‌المللی در تامین مالی طرح‌های برون مرزی، مجموعه‌ای گرانبها از تجارب کارشناسی، اجرایی و مدیریتی را در مجموعه بانک‌ها پدید آورده که مستندسازی آن، مجموعه‌ای گرانبها از دانش را برای نظام بانکی فراهم می‌کند که راهگشای مدیران کلان بخش صنعتی و اقتصادی کشور بوده و از بروز اشتباهات و انحرافات در هدایت سرمایه‌های ملی پیش‌گیری کرده و منابع را به بهترین محل‌های مصرف و سوددهی اقتصادی و اجتماعی سرازیر می‌کند.

بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ در نظام اقتصادی و بانکداری جهان، به همگان ثابت کرده است که تصمیمات مجموعه کارشناسی و مدیریتی بانک‌ها تا چه حد می‌تواند در سایر شئون فعالیت‌های جامعه بشری تاثیرگذار و حتی سرنوشت‌ساز باشد.

این تجارب و درس‌آموخته‌ها برای محیط و بستر فعالیت‌های صنعتی کشور ما از خصوصیات خاص خود برخوردار بوده و لزوماً منطبق با تجارب سایر کشورها نیست و در اینجاست که نقش مدیران و کارشناسان کشور برای بومی‌سازی این تجارب با تحقیق و بررسی موشکافانه اتفاقات حادث در تعاملات با تک‌تک پروژه‌ها مشخص و متمایز میگردد.

رویکرد علمی در ایجاد یک طرح صنعتی شامل مطالعات پیش‌امکان‌سنجی، امکان‌سنجی، گزارش توجیهی، گزارش ارزیابی، تامین مالی مناسب از سوی سهامدار و اعطاکننده تسهیلات بانکی، بکارگیری مدیریت پروژه در اجرا و تکمیل و بهره‌برداری از پروژه، شناسایی و پیش‌بینی ریسک‌های محتمل در پروژه‌ها و نهایتاً نظام کارآمد بانکی و فرهنگ‌سازی برگرفته از حس وطن دوستی سرمایه‌گذاران برای برگشت منابع برای سرمایه‌گذاری مجدد در صنایع کشور، نیاز امروز جامعه مترقی ایران برای نیل به اهداف توسعه و چشم‌انداز سند توسعه بیست ساله کشور می‌باشد و بر کارشناسان و مدیران بانکی فرض است که با اتکا به مبانی علمی و تجربی، سهم عمده و درخوری را در برنامه‌های توسعه‌ای به خود اختصاص دهند.

فهرست مراجع و ماخذ:

- ۱- دوره مدیریت دانش مدیریت پروژه مبتنی بر PMBOK، موسسه آریانا ۱۳۸۷.
- ۲- گزارش سمینار نظارت بر اعطای تسهیلات بانکی، بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۵.
- ۳- نگاهی شیرازی، اتوسا. بررسی دلایل تأخیر اجرای طرح‌ها؛ بانک صنعت و معدن، شهریور ۱۳۸۳.
- ۴- دوره مشترک ارزیابی طرح‌ها مبتنی بر نرم‌افزار COMFAR سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (UNIDO) و بانک صنعت و معدن ۱۳۸۷.
- ۵- کاملی، امید، نقش مثلث بانک، مشاور و مجری در برون سپاری سیستم بانکی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۸، سال ۱۳۸۵، صفحه ۴۹-۵۳.
- ۶- صادقی، فرهاد. مدیریت ریسک طرح‌ها؛ جزوه آموزشی بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۵.
- ۷- موسوی، سیدزعیف. بررسی فرآیند نظارت. سیستم برنامه‌ریزی یکپارچه بانک صنعت و معدن. ۱۳۸۵.
- ۸- کاملی، امید، تغییر فرآیند تامین مالی پروژه‌های مشارکتی در نظام بانکی کشور (مروری بر تجربه بانک صنعت و معدن)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه (خلاصه مقالات)، سال ۱۳۸۷، صفحه ۷.
- ۹- بانک صنعت و معدن، مستندات مرجع و اجرایی، سال ۱۳۸۵.