



مدیر عامل بانک به مناسبت روز خبرنگار
اطلاع رسانی و
اطلاع یابی مهمترین
ابزار ارتباط موثر
با ذینفعان است



ارزیابی عملکرد؛

ابزار سنجش بهبود
و تصمیم سازی در
بانک مسکن

بانکداری شرکتی؛

از توسعه بازار
تا خلق ارزش

سند راهبردی

نقشه راه بانک برای ساختن فردایی بهتر



معاون مدیر عامل در امور اعتباری:

بانک به دنبال تبدیل شدن به شریک
مالی راهبردی مشتریان شرکتی است



دکتر خورسندیان:

باید امکان بهره‌مندی همه بخش‌های
اقتصادی از منابع بانکی فراهم باشد



وزیر راه و شهرسازی:

تقویت ارتباط وزارت راه و شهرسازی
با رسانه‌ها در دستور کار



بانک مسکن

روایت ساختن ایران

استان اردبیل

پروژه ۲۵۲۰ واحدی شهید بنی هاشم مشکین شهر



تعداد واحد

۲۵۲۰

واحد



تعداد بلوک

۳۵

بلوک ۷۲ واحدی



متراژ زمین

۴۹,۸۳۲

متر مربع



مبلغ قرارداد منعقدہ

۱۳,۸۶۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰

ریال



سهم الشرکہ پرداختی

۱۰,۲۳۳,۵۹۸,۰۰۰,۰۰۰

ریال

پیشرفت پروژه (تفکیک به دو پروژه)

پروژه ۸۶۴ واحدی



پیشرفت فیزیکی



پروژه ۱۶۵۶ واحدی



پیشرفت فیزیکی



بانک مسکن به فردایی بهتر می اندیشد

اداره کل روابط عمومی



صیانت از وحدت و پرهیز از تفرقه و تنازع، اختلافات سیاسی و برجسته کردن تفاوت‌های اجتماعی وظیفه‌ی همگانی است و البته نقش مسئولان و عناصر دلسوز و دلباخته‌ی انقلاب و امام و رهبر شهید در انسجام و یکپارچگی کشور، مهم‌تر و حسّاس‌تر است

سیدمجتبی حسینی خامنه‌ای



رئیس اداره کل روابط عمومی:

هیبنا؛ رسانه‌ای برای روایت تحولات بانک است

صفحه ۹



تقویت تعامل با بازنشستگان و شاغلین؛ تأکید بر پیگیری منسجم مطالبات

صفحه ۱۲



وزیر راه و شهرسازی:

تقویت ارتباط وزارت راه و شهرسازی با رسانه‌ها در دستور کار

صفحه ۶

دکتر خورسندیان:

امکان بهره‌مندی همه بخش‌های اقتصادی از منابع بانکی فراهم باشد

صفحه ۷



روایت ماندگار ایستادگی ایمان و ایثار

صفحه ۱۰



سند راهبردی باید به نقشه عملیاتی تحول بانک تبدیل شود



بانکداری شرکتی از توسعه بازار تا خلق ارزش



✦ برای مطالعه ماهنامه
 بانک و مسکن بارکد
 درج شده را بوسیله
 دوربین تلفن همراه خود
 اسکن کنید.

✦ **همکاران این شماره:** رامین خلیل زاده - مجتبی طالبی - حسین گلشاهی - سید مسلم فتحی - علی شفیعی - سیما قربانزاده -
 رضا فریق بهمن عیوضی - طاهره صالحی - احسان عباسی - جواد زمانی پور - هادی عبدی - علی نواصر - آرزو جمشیدی - جواد یعقوبی -
 ایثار شافو زایی - رضا طرلانی - لقمان فلاحی - اکرم مجلسی - اشکان رجائی - محمدرضا امراللهی - حسین طبسی - مزدک پیرانوند



برترین های پانزدهمین جشنواره ورزشی بانک در بخش آقایان معرفی شدند

صفحه ۵۲

میزبانی بانک مسکن از جاماندگان اربعین حسینی

صفحه ۴۹

آیین سوگواری ایام پایانی ماه صفر

صفحه ۴۹

برگزاری مراسم عزاداری اربعین حسینی در بانک

صفحه ۴۸





سند راهبردی؛ نقشه راه بانک برای ساختن فردایی بهتر

محمدحسن ترابی

مدیر امور روابط عمومی و حوزه مدیریت

بهره‌گیری از دیدگاه مدیران، کارشناسان و کارکنان می‌تواند موجب شود سند نهایی با واقعیت‌های عملیاتی بانک فاصله نداشته باشد. تجربه کارکنان صف و ستاد، شناخت مسائل مشتریان و آگاهی مدیران از چالش‌های موجود، سرمایه‌ای ارزشمند برای طراحی آینده بانک است.

از سوی دیگر، بازتعریف نقش بانک در زنجیره تأمین مالی بخش مسکن، اهمیت ویژه‌ای دارد. بانک مسکن برای حفظ جایگاه تخصصی خود، صرفاً نمی‌تواند به ارائه خدمات سنتی اکتفا کند. توسعه ابزارهای نوین مالی، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، گسترش بانکداری دیجیتال و تعامل با بازار سرمایه، فین‌تک‌ها، سازندگان، توسعه‌گران و سایر بازیگران اکوسیستم مسکن، می‌تواند زمینه‌ساز ایفای نقشی مؤثرتر و گسترده‌تر باشد.

در نهایت، آزمون اصلی این سند نه در زمان تصویب، بلکه در زمان اجرا خواهد بود. اگر راهبردها به پروژه‌های مشخص، شاخص‌های قابل سنجش، مسئولیت‌های روشن و برنامه‌های عملیاتی تبدیل شوند، سند راهبردی می‌تواند به نقشه راهی واقعی برای تحول بانک تبدیل شود. آینده بانک مسکن را نمی‌توان صرفاً پیش‌بینی کرد؛ باید آن را با تصمیم‌های امروز ساخت و از فرصت‌ها بهره برد. فرصت‌های کارآفرینانه از دل تغییرات ایجاد می‌شوند و سند راهبردی علاوه بر فوایدی که بدان اشاره گردید، فرصتی مناسب جهت باز طراحی مدل کسب و کار بانک در آینده خواهد بود.

آینده بانک‌ها دیگر در امتداد مسیر گذشته شکل نمی‌گیرد. سرعت تحولات فناوری، تغییر رفتار مشتریان، پیچیدگی بازارهای مالی و تحولات بخش مسکن، بانک‌ها را ناگزیر کرده است که پیش از رسیدن به آینده، برای آن آماده شوند. در چنین شرایطی، تدوین سند برنامه راهبردی بانک در افق ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷ را می‌توان اقدامی فراتر از تهیه یک سند مدیریتی دانست؛ اقدامی برای بازتعریف مسیر حرکت بانک و پاسخ به این پرسش اساسی که «بانک مسکن در سال‌های آینده چه جایگاهی خواهد داشت و چگونه می‌تواند نقش مؤثرتری در اقتصاد و تأمین مالی بخش مسکن ایفا کند؟»

این سند قرار است چارچوب تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان بانک را مشخص کند؛ اما ارزش واقعی آن زمانی آشکار خواهد شد که از سطح کاغذ و جلسات مدیریتی فراتر رفته و به تصمیم، اقدام و نتیجه تبدیل شود. سند راهبردی زمانی موفق است که بتواند اولویت‌های بانک را روشن کند، منابع را به سمت مهم‌ترین اهداف هدایت کند و میان برنامه‌های واحدهای مختلف، انسجام ایجاد کند و از طریق اخذ بازخورد، اصلاحات مورد نیاز را در زمان مشخص انجام دهد.

یکی از نقاط قوت این پروژه، مشارکت گسترده ارکان و سرمایه انسانی بانک در فرآیند تدوین آن است.



اقدامات و راهبردها





وزیر راه و شهرسازی: تقویت ارتباط وزارت راه و شهرسازی با رسانه هادر دستور کار

تابعه وزارت راه و شهرسازی باید بیشتر از ظرفیت حضور خبرنگاران در سفرها، افتتاح‌ها و بازدیدها استفاده کنند، خطاب به معاونان خود گفت: موضوعی که در این جنگ با آن مواجه شدیم، اساساً جنگ کریدورها بود. درباره هر آنچه در حوزه کریدورهای شمال - جنوب، شرق - غرب و سایر مسیرها در حال رخ دادن است، چه در حوزه راه و چه ریل، حتماً تورهای خبرنگاری پیش‌بینی شود.

وزیر راه و شهرسازی، نقش خبرنگاران را فراتر از اطلاع‌رسانی ساده دانست و تأکید کرد که در دوران بحران، رسانه باید به عنوان «تاریخ‌نگار» عمل کند.

وی با اشاره به رخدادهای جنگ تحمیلی اخیر گفت: در این مدت، غیرت همگانی در میان خانواده بزرگ راه و شهرسازی و بخش خصوصی، از راننده و لکوموتیوران و خلبان گرفته تا پیمانکاران، به‌وضوح دیده شد و این افراد در بازسازی و ترمیم خسارت‌ها نقش‌آفرینی کردند.

وزیر راه و شهرسازی با بیان اینکه به روایتگری بیشتری نیاز است، گفت: این روایتگری فقط برای چند ماه گذشته و آینده نزدیک نیست، بلکه باید برای نسل بعد نیز ثبت شود تا در تاریخ شفاهی این سرزمین بماند که چه اتفاقی افتاد و مردم چگونه با ایستادگی خود درخشیدند. صادق با تأکید بر اینکه شرکت‌ها و سازمان‌های

وزیر راه و شهرسازی در مراسم گرامیداشت روز خبرنگار با حضور مدیرعامل بانک، بر اهمیت تقویت ارتباط موثر با خبرنگاران و لزوم روایتگری صادقانه، متصفانه و مسئولانه از عملکرد کشور و ایستادگی مردم به ویژه در جنگ تحمیلی اخیر تأکید کرد.

فرزانه صادق در مراسم گرامیداشت روز خبرنگار که مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه این وزارتخانه نیز حضور داشتند، ضمن قدردانی از خبرنگاران به‌عنوان صدای رسای مردم، با اشاره به گلایه برخی از آنان، بر ضرورت ترمیم ارتباط وزارت راه و شهرسازی با رسانه‌ها تأکید کرد و گفت: حتماً برای ترمیم این ارتباط اقدام می‌کنیم.

خورسندیان: انتشار اوراق رهنی در قوانین برای بانک مسکن پیش بینی شده و این بانک در سنوات گذشته نیز دو مورد انتشار اوراق رهنی را در کارنامه خود داشته است.

دکتر خورسندیان:

باید امکان بهره‌مندی همه بخش‌های اقتصادی از منابع بانکی فراهم باشد



منافع اقتصادی سرمایه‌گذاران، جذابیت لازم را برای حضور این بخش ایجاد کردوی با اشاره به ظرفیت انتشار اوراق رهنی در قوانین برای بانک مسکن پیش‌بینی شده و این بانک در سنوات گذشته نیز دو مورد انتشار اوراق رهنی را در کارنامه خود داشته است. مدیرعامل بانک همچنین از ظرفیت‌های این بانک در حوزه صندوق‌های سرمایه‌گذاری خبر داد و افزود: بانک مسکن دارای صندوق املاک و مستغلات است که مجوزهای لازم را دریافت کرده و در انتظار تحقق و عملیاتی شدن آن هستیم. همچنین صندوق زمین و ساختمان بانک مسکن نیز از دیگر ظرفیت‌های موجود است. دکتر خورسندیان با اشاره به ظرفیت‌های گروه مالی بانک مسکن و شرکت تأمین سرمایه این گروه گفت: بانک مسکن و صندوق‌های تحت مدیریت آن آمادگی دارند از ظرفیت بازار سرمایه برای تأمین مالی بخش مسکن استفاده کنند. وی افزود: صندوق‌های سرمایه‌گذاری با درآمد ثابت و صندوق سرمایه‌گذاری دارایی‌های دیگر ظرفیت‌های موجود در این مجموعه هستند که می‌توان از ظرفیت آنها برای تجهیز و هدایت منابع به سمت بخش مسکن بهره گرفت. مدیرعامل بانک از برنامه‌های جدید این بانک برای توسعه ابزارهای سرمایه‌گذاری در بخش مسکن نیز خبر داد و گفت: ایجاد صندوق سرمایه‌گذاری چندکالایی از جمله برنامه‌های مورد نظر است که می‌توان در آن ملک را نیز به‌عنوان یک کالا تعریف کرد.

دکتر علی خورسندیان در نشست تخصصی «نظام تأمین مالی صنعت ساختمان؛ نقش دولت، بانک‌ها و تعاون» که در سومین روز نمایشگاه بین‌المللی صنعت ساختمان و با حضور صاحب‌نظران حوزه‌های مسکن، اقتصاد و بانک‌ها برگزار شد، با قدردانی از برگزارکنندگان این نمایشگاه تخصصی، بر ضرورت استفاده از ظرفیت‌های متنوع نظام مالی برای رفع شکاف میان عرضه و تقاضای مسکن تأکید کرد. وی با تشریح ظرفیت‌ها و عملکرد این بانک در تأمین مالی بخش مسکن، گفت: بانک مسکن تاکنون به‌تنهایی ۵۲ درصد سهم تأمین مالی نهضت ملی مسکن در شبکه بانکی را بر عهده داشته و قرارداد تأمین مالی بیش از ۳۹۲ هزار واحد مسکونی در این بانک امضا شده است. در این نشست، مجتبی یوسفی عضو کمیسیون عمران مجلس شورای اسلامی، حبیب‌الله طاهرخانی معاون مسکن و ساختمان وزارت راه و شهرسازی، علی عسکری مدیرعامل گروه مالی بانک مسکن و حمید یاری عضو هیات مدیره سازمان بورس نیز به ارائه دیدگاه‌های خود پرداختند.

ضرورت مدیریت انتظارات از شبکه بانکی

مدیرعامل بانک با اشاره به جایگاه مهم بخش مسکن در اقتصاد کشور اظهار کرد: در حال حاضر میان تولید و عرضه مسکن شکاف قابل توجهی وجود دارد و برای رفع این شکاف باید ابعاد مختلف موضوع، به‌ویژه نحوه تأمین مالی، مورد توجه قرار گیرد. وی افزود: شبکه بانکی با محدودیت منابع و ظرفیت‌های مالی مواجه است و در عین حال انتظارات گسترده‌ای از نظام بانکی برای تأمین مالی بخش‌های مختلف اقتصادی، از جمله مسکن، وجود دارد. بنابراین باید این انتظارات به‌گونه‌ای مدیریت شود که امکان بهره‌مندی همه بخش‌های اقتصادی از منابع بانکی فراهم باشد. دکتر خورسندیان با تأکید بر ضرورت متنوع‌سازی منابع تأمین مالی مسکن اظهار کرد: باید مسیرهایی ایجاد شود تا بازار سرمایه و منابع بخش خصوصی نیز وارد تأمین مالی مسکن شوند. از طریق فرایندسازی و تسهیل‌گری می‌توان منابع بخش خصوصی را به سمت مسکن هدایت کرد و با تأمین

وزیر راه و شهرسازی در ادامه با اشاره به موضوع «مرز محل گذر است، نه توقف» گفت: سال‌هاست پایانه‌های ریلی و جاده‌ای و همچنین بنادر در این زمینه با مشکل مواجهند و در جنگ ۱۲ روزه، یکی از مأموریت‌های مهم وزارت راه و شهرسازی، همین تسهیل ترخیص کالا از بنادر کشور بود تا کالاهای اساسی هرچه سریع‌تر به نقاط مختلف کشور منتقل شوند. صادق گفت: همین تجربه باعث شد دولت مصوبه تشکیل کارگروه تسهیل ترخیص کالا از بنادر به ریاست وزیر راه و شهرسازی را تصویب کند. وی ادامه داد: این موضوع در جنگ ۴۰ روزه نیز کمک کرد و با تدبیر دولت و هماهنگی ۱۰۰ درصدی چند وزارتخانه و بخش خصوصی، ورود کالا و توزیع آن در کشور متوقف نشد.

وزیر راه و شهرسازی درباره دیپلماسی حمل‌ونقل نیز گفت: در دولت دکتر پزشکیان، تلاش زیادی در این زمینه انجام می‌شود و در دوره جنگ، با وجود نبود پروازهای هوایی، جلسات زمینی و ریلی با کشورهای همسایه برای جلوگیری از وقفه در جابه‌جایی بار و مسافر ادامه داشت. صادق در پایان با اشاره به سفر اخیر خود به ترکمنستان و نشست‌های برگزارشده در آن سفر، از تقویت کریدورهای منطقه‌ای از مسیر ایران سخن گفت.





مدیرعامل بانک:

اطلاع رسانی و اطلاع یابی
مهمترین ابزار ارتباط موثر با
ذینفعان است

حواشی آن را بپوشاند، به تصویر بکشد. وی افزود: اگر سازمان در ارائه روایت صحیح پیش دستی نکند، فضای خالی ایجاد شده با اطلاعات ناقص یا نادرست پر خواهد شد. بنابراین، خروجی فعالیت های رسانه ای ما باید مبتنی بر شناخت دقیق مخاطب و پاسخگویی فعالانه باشد.

دکتر خورسندیان در ادامه با تأکید بر هم افزایی میان رسانه و دستگاه های اجرایی افزود: انعکاس مستمر و هوشمندانه اقدامات دولت در حوزه مسکن، به ویژه در بستر «نهضت ملی مسکن»، نقشی بی بدیل در ترویج روحیه امیدآفرینی در جامعه دارد. وقتی اخبار پیشرفت پروژه ها و تحقق وعده های مسکنی دولت با روایتگری حرفه ای و به موقع به دست مردم می رسد، علاوه بر افزایش اعتماد عمومی به سیاست های کلان، اطمینان نسبت به آینده نیز در ذهن ذینفعان تقویت می شود. از این رو، رسانه با تبیین دقیق خدمات دولت در این بخش، عملاً در پیشبرد یکی از اصلی ترین مطالبات مردم و ایجاد آرامش روانی در بازار مسکن سهیم می شود.

مدیرعامل بانک با اشاره به اینکه نباید تمام انتقادات رسانه ای را یکسان دید، تصریح کرد: بخشی از انتقادات، سازنده و فرصتی برای رفع نقاط ضعف و بهبود عملکرد است که باید با آغوش باز از آن ها استقبال کرد. در مقابل، نقدهای غیرمنطقی نیز وجود دارند که باید با رویکردی حرفه ای، صریح و مبتنی بر واقعیت های اقتصادی مدیریت شوند تا مانع از حرکت رو به جلوی سازمان نشوند.

وی در بخش دیگری از سخنان خود بر ارتقای دانش تخصصی در حوزه خبرنگاری تأکید کرد و افزود: «خبرنگار حوزه بانکی تنها نباید به مهارت های عمومی روزنامه نگاری مجهز باشد، بلکه باید به مفاهیم و شاخص های پیچیده بانکی نیز تسلط یابد. این شناخت تخصصی، باعث می شود تا اخبار بانک نه تنها منعکس، بلکه به درستی تحلیل شود. هرچه عمق و کیفیت تحلیل های رسانه ای بیشتر باشد، اثرگذاری آن بر ذینفعان نیز دوچندان خواهد بود.

دکتر خورسندیان در پایان با قدردانی از تلاش های تیم رسانه ای بانک مسکن، بر ضرورت استمرار اطلاع رسانی هوشمند تأکید کرد و گفت: رسانه، حلقه واسط میان بانک و مخاطبان است. هدف نهایی ما در این مسیر، طراحی مدل های ارتباطی متناسب با هر قشر از ذینفعان است تا اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه بانک است، بیش از پیش تقویت شود.

امور روابط عمومی و حوزه مدیریت و رییس اداره کل روابط عمومی بانک مسکن برگزار شد، با تبیین ضرورت مدیریت جریان اطلاعات در سازمان های بزرگ، بر اهمیت «روایت اول» تأکید کرد و گفت: در دنیای امروز، رسانه ای که روایت اول و دقیق را منتشر کند، نبض جریان اطلاع رسانی را در دست دارد. انتشار اخبار امیدآفرین، شفاف و به موقع، بهترین راهبرد برای پیشگیری از شکل گیری ابهام و خلأ ذهنی در مخاطبان است. رسانه بانک باید با سرعت و دقت، تصویر واقعی عملکرد بانک را پیش از آنکه غبار

مدیرعامل بانک در جمع خبرنگاران و کارشناسان رسانه بانک، با تبریک روز خبرنگار بر نقش رسانه در اعتمادافزایی، شفافیت، پاسخگویی و توسعه سرمایه اجتماعی بانک مسکن تأکید کرد.

دکتر خورسندیان، مدیرعامل بانک، همزمان با ۱۷ مردادماه، روز خبرنگار، ضمن گرامیداشت این روز و قدردانی از تلاش های اصحاب رسانه، بر نقش کلیدی خبرنگاران در افزایش اعتماد عمومی، شفافیت و توسعه سرمایه اجتماعی بانک تأکید کرد. دکتر خورسندیان در این نشست که با حضور مدیر

دکتر خورسندیان: رسانه، حلقه واسط میان بانک و مخاطبان است. هدف نهایی ما در این مسیر، طراحی مدل های ارتباطی متناسب با هر قشر از ذی نفعان است تا اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه بانک است، بیش از پیش تقویت شود.



مدیرعامل بانک در جمع خبرنگاران و کارشناسان رسانه بانک

رئیس اداره کل روابط عمومی:

هیبنا؛ رسانه ای برای روایت تحولات بانک است

در ادامه این جلسه روح الله قاسمیان، رئیس اداره کل روابط عمومی با اشاره به تاریخچه راهاندازی پایگاه خبری بانک مسکن گفت: هیبنا در سال ۱۳۹۵ با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی فعالیت خود را آغاز کرد و به عنوان نخستین پایگاه خبری بانکی در نظام بانکی کشور، با هدف تولید و انتشار اخبار تخصصی حوزه بانک و مسکن شکل گرفت.

وی با اشاره به آنکه هیبنا طی سال های فعالیت خود، اخبار و اطلاعات مورد نیاز مخاطبان را در حوزه های مختلف از جمله بانک مسکن، مسکن، اقتصاد و ... منتشر کرده است افزود: از ابتدای راهاندازی تاکنون در مجموع ۱۸ هزار و ۲۰۷ محتوا در هیبنا منتشر شده که شامل ۷ هزار و ۵۲۱ خبر تولیدی، ۹ هزار و ۴۵۵ خبر بازنشری از پایگاه های اطلاع رسانی دستگاه های بالادستی، ۲۲۰ کلیپ و ۱۰۱۱ گزارش تصویری است.

رئیس اداره کل روابط عمومی با اشاره به عملکرد هیبنا در طول جنگ رمضان گفت: این پایگاه خبری در آن مقطع، نقش مؤثری در اطلاع رسانی خدمات بانک به مشتریان و هموطنان و ایجاد فضای امیدبخش در جامعه ایفا کرد.

قاسمیان از ارتقای محتوای رسانه ای هیبنا از خبرمحوری به تولید محتوای چندگانه خبر داد و گفت: در ماه های اخیر، تولید و انتشار همزمان خبر، گزارش تصویری، عکس خبری، موشن و اینفوگرافیک در دستور کار قرار گرفته است.

وی همچنین از توسعه تعامل با رسانه های اثرگذار خبر داد و افزود: در این چارچوب، به صورت ماهانه، ۵۸ محتوای اختصاصی در قالب گزارش و مصاحبه، ۱۲ اینفوگرافیک و ۸ کلیپ خبری توسط رسانه های مختلف تولید و بیش از ۳۰۰ محتوای بانک در سایت ها و شبکه های اجتماعی رسانه ها بازنشر شده است.

تقدیر از اصحاب رسانه در مدیریت های شعب



کردستان



ایستاد



خراسان جنوبی



خوزستان



هرمزگان



مازندران



روایت ماندگار ایستادگی، ایمان و ایثار

نشست صمیمانه تجلیل از آزادگان خانواده بانک همزمان با ۲۶ مردادماه، سالروز ورود غرور آفرین آزادگان به میهن اسلامی، با حضور اعضای هیات مدیره، مدیران ارشد و جمعی از همکاران آزاده بانک برگزار شد. این مراسم با حضور «احمد بیدی» عضو هیات مدیره بانک و رئیس کمیته امور ایثارگران، «جعفر آقاملائی» عضو هیات مدیره و از آزادگان سرافراز دوران دفاع مقدس، «احمد توکل مقدم» معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی بانک مسکن، «محمد مهدی شریف طبع» مشاور مدیرعامل بانک و جمعی از مسئولان ادارات کل رفاه کارکنان و روابط عمومی و همکاران آزاده برگزار شد.

آقاملائی: خاطراتی که روایتگر ایمان و مقاومت است

جعفر آقاملائی، عضو هیات مدیره و آزاده سرافراز دفاع مقدس نیز با بازگویی خاطراتی از دوران اسارت، به سختی‌ها و فشارهای وارده بر رزمندگان اسلام در اردوگاه‌های دشمن بعضی اشاره کرد. وی گفت: سختی‌های دوران اسارت نتوانست ذره‌ای از اعتقادات، روحیه، معنویت و انگیزه رزمندگان اسلام بکاهد و در مقابل، روحیه مجاهدت، مقاومت و همبستگی آنان را تقویت کرد.



بیدی: آزادگان، سرمایه‌های ارزشمند بانک مسکن هستند

احمد بیدی عضو هیات مدیره و رئیس کمیته امور ایثارگران بانک در این نشست ضمن تبریک سالروز ورود آزادگان به کشور، آنان را نماد فرهنگ ایثار، مقاومت، اخلاق‌مداری و معنویت دانست و بر اهمیت بهره‌گیری از تجربه و منش ارزشمند این عزیزان تاکید کرد. وی با اشاره به حوادث و جنگ‌های تحمیلی یک سال اخیر و رشادت‌های رزمندگان ایرانی، از جمله اسارت سه خلبان دلیر کشور، اظهار کرد: بسیاری از این حوادث یادآور روزهای دفاع مقدس و جلوه‌های ماندگار ایستادگی ملت ایران در برابر دشمنان است.

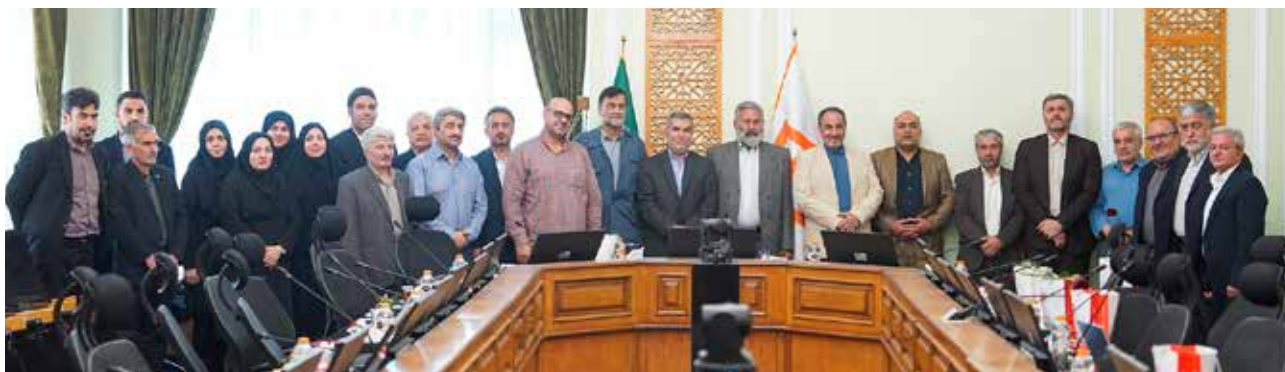


توکل مقدم: لزوم رسیدگی به مسائل و مطالبات ایثارگران

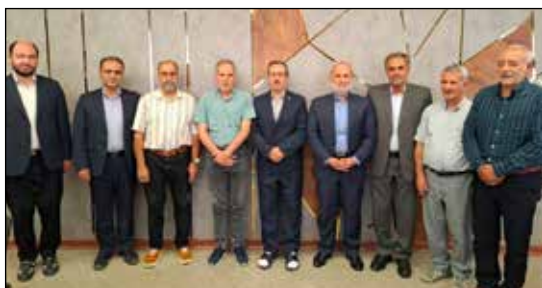
احمد توکل مقدم، معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی، منش و شخصیت آزادگان را چراغ راه بانک و همکاران دانست و حضور آنان در مجموعه بانک مسکن را مایه افتخار عنوان کرد. وی با اشاره به اقدامات انجام‌شده در حوزه ایثارگران گفت: گام‌های اداری و سازوکارهای قانونی لازم در مسیر ایجاد واحدی مستقل برای رسیدگی به مسائل و موضوعات مرتبط با ایثارگران انجام شده و این موارد پس از تصویب هیات مدیره بانک، به‌زودی عملیاتی خواهد شد. توکل مقدم همچنین ارتباط دوسویه با ایثارگران، استفاده از نظرات و تجربیات آنان، ترویج فرهنگ ایثار و از خودگذشتگی و رسیدگی به مسائل این همکاران را از وظایف مهم حوزه منابع انسانی برشمرد.



توکل مقدم: گام‌های اداری و سازوکارهای قانونی لازم در مسیر ایجاد واحدی مستقل برای رسیدگی به مسائل و موضوعات مرتبط با ایثارگران انجام شده و این موارد پس از تصویب هیات مدیره بانک، به زودی عملیاتی خواهد شد



گلستان |



زنجان |



خراسان جنوبی |

قاسمیان: تلاش بانک مسکن برای ترویج فرهنگ ایثار و شهادت



در ادامه «روح‌الله قاسمیان» رئیس اداره کل روابط عمومی، اظهار کرد: آزادگان در دوران جنگ تحمیلی و دفاع مقدس، آرامش و آسایش خود را فدای میهن اسلامی کردند و این ایثار و فداکاری، بسیار ارزشمند و ماندگار است. این همکاران، سرمایه‌های معنوی خانواده بزرگ بانک مسکن به شمار می‌روند. وی افزود: آزادگان، یادگاران روزهای دفاع مقدس و مقاومت هستند و صبر و استقامت آنان، درس بزرگی برای همه ماست. از سوی دیگر، خانواده‌های محترم و معزز ایثارگران و آزادگان نیز در طول سال‌های اسارت، با تحمل مشقت‌ها، سختی‌ها و کاستی‌ها، سهمی ارزشمند در پاسداری از انقلاب اسلامی و ایران عزیز ایفا کردند؛ از این رو، قدردانی از این عزیزان صرفاً در قالب کلام و سخن امکان‌پذیر نیست. قاسمیان با اشاره به ویژگی‌های معنوی و ارزشمند آزادگان ادامه داد: در بانک مسکن تلاش شده است در قالب اقدامات و برنامه‌های شورای توسعه فرهنگی، منش مسئولیت‌پذیری، روحیه ارزشمند خدمت به مردم و پایبندی به فرهنگ ایثار و شهادت زنده نگاه داشته و تقویت شود. رئیس اداره کل روابط عمومی خاطرنشان کرد: در این راستا، اقدامات و برنامه‌های مختلفی از جمله برگزاری مسابقات فرهنگی برای خانواده بزرگ بانک مسکن و نیز مشتریان گرامی اجرا شده است که می‌تواند زمینه‌ای برای ترویج و پاسداشت ارزش‌های ایثار و مقاومت باشد. این مراسم در فضایی صمیمانه با بیان خاطرات دوران اسارت، طرح دیدگاه‌ها و دغدغه‌های آزادگان که از بازنشستگان بانک هستند، ادامه یافت و در پایان، از سال‌ها ایثار، مقاومت و خدمت این همکاران سرافراز بانک مسکن تجلیل و قدردانی شد.





تقویت تعامل با بازنشستگان و شاغلین؛ تأکید بر پیگیری منسجم مطالبات

اولین نشست هماهنگی با نمایندگان کارگروه های شاغلان و بازنشستگان به صورت جداگانه با حضور مدیر امور حراست بانک، رئیس اداره کل روابط عمومی و نمایندگان منتخب بازنشستگان و شاغلین به میزبانی اداره کل روابط عمومی برگزار شد.

در این نشست، بر تقویت ارتباط و تعامل با بازنشستگان و شاغلین، پاسخگویی به مطالبات آنان، استفاده از ظرفیت قانون بازنشستگان و بهره گیری از ظرفیت های ارتباطی بانک برای تسهیل فرآیند طرح و پیگیری درخواست ها تأکید شد.

در این نشست مجتبی فراهانی، مدیر امور حراست با اشاره به اهمیت جایگاه قانون بازنشستگان اظهار داشت: قانون بازنشستگان یک بازوی قوی برای بانک محسوب می شود.

وی استفاده از تجربه و ظرفیت بازنشستگان و تقویت ارتباط میان قانون، نمایندگان منتخب بازنشستگان و شاغلین و بخش های مختلف بانک را زمینه ساز حل بهتر مسائل و تقویت همدلی در خانواده بزرگ بانک مسکن دانست.

در ادامه روح الله قاسمیان، رئیس اداره کل روابط عمومی، با تأکید بر ضرورت برقراری ارتباط مستمر و مؤثر با بازنشستگان و شاغلین اظهار داشت: روابط عمومی در کنار شمامست و در حوزه اطلاع رسانی و انعکاس مطالبات، به شما کمک خواهد کرد.



با حمایت مالی بانک مسکن در تهیه دستگاه پیشرفته «ایباس» (EBUS)، امکانات تشخیصی و درمانی پیشرفته ریه در بیمارستان فیروزگر تهران به شکل چشم‌گیری ارتقا یافته و این مرکز اکنون یکی از محدود مراکزی است که از روش نمونه‌برداری ریه به صورت ایباس استفاده می‌کند.

تداوم حمایت‌های بانک مسکن از بهداشت و درمان

تجهیز بیمارستان فیروزگر به فناوری نوین تشخیصی ریه

و خدمت رسانی و کاهش مخاطرات جراحی برای بیماران ریوی است.

گفتنی است، تشخیص بیماری‌های ریوی به روش ایباس یکی از پیشرفته‌ترین روش‌ها برای تشخیص بیماری‌های ریوی مانند التهاب، عفونت یا سرطان است. تکنیک ایباس به دلیل دقت بالا و کم‌تهاجمی بودن، به یکی از ابزارهای کلیدی در تشخیص بیماری‌های ریوی و ارزیابی غدد لنفاوی تبدیل شده است. انتخاب این روش، علاوه بر تشخیص سریع و دقیق، روند درمان را تسهیل کرده و نیاز به روش‌های تهاجمی‌تر را کاهش می‌دهد.

بانک مسکن در راستای ایفای نقش مسئولیت اجتماعی خود و حمایت از بخش بهداشت و درمان، در اقدامی انسان‌دوستانه، بیمارستان فیروزگر را به فناوری تشخیص بیماری‌های ریه تجهیز کرد. این اقدام که در قالب مسئولیت‌های اجتماعی بانک صورت گرفته، منجر به استقرار دستگاه «ایباس» در این مرکز شد. این دستگاه با کاهش نیاز به جراحی‌های تهاجمی، مسیر درمان را برای بیماران هموارتر و ایمن‌تر می‌کند.

دکتر «محسن فرخ‌پور»، فوق تخصص بیماری‌های ریه و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران عنوان کرد: در بیمارستان فیروزگر، اقدامات آندوسکوپی ریه با روش پیشرفته تشخیصی و بررسی‌های تخصصی انجام می‌شود. وی با بیان اینکه بیمارستان فیروزگر به عنوان یک مرکز دولتی و دانشگاهی به طیف وسیعی از اقشار جامعه خدمات ارائه می‌دهد، گفت: با حمایت مالی بانک مسکن در تهیه دستگاه پیشرفته «ایباس» (EBUS)، امکانات تشخیصی و درمانی پیشرفته ریه در این بیمارستان به شکل چشم‌گیری ارتقا یافته و این مرکز اکنون یکی از محدود مراکزی است که از روش نمونه‌برداری ریه به صورت ایباس استفاده می‌کند. این فوق تخصص ریه افزود: این دستگاه در تشخیص و درمان بیماری‌های ریه بسیار اثرگذار است و می‌تواند جایگزین بسیاری از جراحی‌های پیچیده و پرخطر شود. با استفاده از این روش کم‌خطر، بیماران می‌توانند اقدامات تشخیصی و درمانی خود را با سرعت و ایمنی بیشتری انجام دهند. دکتر فرخ‌پور در پایان از ایفای مسئولیت اجتماعی بانک مسکن در تهیه این تجهیزات پزشکی پیشرفته تشکر و تأکید کرد که این اقدام، گامی مؤثر در جهت ارتقای سطح سلامت جامعه

وی با اشاره به جایگاه بازنشتگان در خانواده بزرگ بانک مسکن افزود: بازنشتگان بخش مهمی از خانواده بانک مسکن هستند و حفظ ارتباط با آنان و توجه به دغدغه‌ها و مطالبات این قشر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

قاسمیان همچنین بر ضرورت تقویت اطلاع‌رسانی درباره فعالیت‌های کانون بازنشتگان تأکید کرد و گفت: کانون متولی امور بازنشتگان بانک است و باید در برابر بازنشتگان پاسخگو باشد.

وی افزود: روابط عمومی می‌تواند با اطلاع‌رسانی مناسب، انتقال صحیح اخبار، معرفی خدمات و فعالیت‌های کانون و ایجاد ارتباط مؤثرتر با جامعه بازنشتگان و شاغلین، نقش پشتیبان و تسهیل‌گر ایفا کند.

رئیس اداره کل روابط عمومی در ادامه با اشاره به راه‌اندازی مرکز یکپارچه مدیریت ارتباط با مشتریان، استفاده از این مرکز از طریق «کلید ۳» را ظرفیت مناسبی برای تسهیل و تسریع در طرح و پیگیری مطالبات همکاران عنوان کرد و گفت: همکاران می‌توانند با فشردن کلید ۳، مطالبات و درخواست‌های خود را مطرح کنند و از این مسیر، فرآیند پیگیری درخواست‌ها را تسهیل کنند.

وی همچنین بر نقش آفرینی نمایندگان منتخب بازنشتگان و شاغلین در فرآیند پیگیری مطالبات تأکید کرد و خواستار رسیدگی سریع و مؤثر به درخواست‌های همکاران، همراه با حفظ شأن، احترام و تکریم آنان شد.

در ادامه نشست، بر تقویت کانال‌های اطلاع‌رسانی، انتقال سریع و شفاف اخبار و تصمیمات مرتبط با بازنشتگان، انعکاس فعالیت‌های کانون و برقراری ارتباط منظم میان نمایندگان منتخب بازنشتگان و شاغلین با روابط عمومی تأکید شد.

در پایان مقرر شد نشست‌های آتی با هماهنگی معاونت منابع انسانی در محل ادارات و واحدهای ذی‌ربط برگزار شود تا زمینه پیگیری منسجم‌تر مطالبات و تقویت ارتباط مستقیم نمایندگان منتخب بازنشتگان و شاغلین با بخش‌های مرتبط فراهم شود.

این نشست در راستای تقویت ارتباط میان بانک، کانون بازنشتگان، نمایندگان منتخب بازنشتگان و شاغلین و استفاده از ظرفیت روابط عمومی و تجربه ارزشمند پیشکسوتان برای ارتقای ارتباطات و پیگیری مؤثر مطالبات برگزار شد.





بانکداری شرکتی

از توسعه بازار تا خلق ارزش

تهیه و تنظیم: اداره کل بازاریابی و امور مشتریان

بانکداری شرکتی در سال‌های اخیر به یکی از محورهای مهم توسعه کسب و کار در شبکه بانکی تبدیل شده است؛ حوزه‌ای که علاوه بر جذب مشتریان بزرگ و توسعه منابع، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش درآمدهای کارمزدمحور، تعمیق روابط با مشتریان و ایجاد ارزش پایدار برای بانک باشد.

بانک مسکن نیز با بازنگری در ساختار و شیوه فعالیت خود، توسعه بانکداری شرکتی را در دستور کار قرار داده و تلاش کرده است با ترکیب خدمات اعتباری، خدمات کارمزدمحور، بانکداری دیجیتال و مدیریت ارتباط با مشتری، جایگاه خود را در این حوزه تقویت کند. در همین راستا، در گفت‌وگو با سعیدرضا کوهی، معاون مدیر عامل در امور اعتباری، افتتاح بختیاری، رئیس اداره کل بازاریابی و امور مشتریان و فروغ جان‌آقایی، رئیس اداره برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و بررسی طرح‌ها ابعاد مختلف بانکداری شرکتی، دستاوردهای حاصل‌شده، معیارهای انتخاب مشتری، مدیریت ریسک و برنامه‌های پیش‌رو را بررسی کرده‌ایم.



کوهی: هدف ما این است که از ارائه خدمات استاندارد بانکی فراتر برویم و به بخشی از زنجیره ارزش مشتری تبدیل شویم؛ یعنی بانک صرفاً تأمین‌کننده منابع مالی نباشد، بلکه به عنوان شریک راهبردی مشتری در مدیریت نقدینگی، تأمین مالی و ارائه مشاوره‌های تخصصی ایفای نقش کند.

معاون مدیر عامل در امور اعتباری:

بانک به دنبال تبدیل شدن به شریک مالی راهبردی مشتریان شرکتی است

نیز بر ایجاد انتفاع از گردش حساب‌های کم‌هزینه در کنار ارائه خدمات کلیدی مانند اعتبار اسنادی و ضمانت‌نامه است؛ البته همه این خدمات باید با مدیریت دقیق ریسک همراه باشد تا ضمن جلوگیری از ایجاد مطالبات، سرمایه بانک حفظ و بازگشت سرمایه تسریع شود.

در خصوص راه‌اندازی LC و تنزیل LC چه اقداماتی انجام شده است؟

اعتبار اسنادی از خدمات کارمزمحور بانک محسوب می‌شود و در سیستم‌های داخلی بانک نیز ارائه می‌شده است، اما در سال‌های ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ با برخی نواقص مواجه بود که با اقدامات انجام‌شده از سوی حوزه فناوری، این مشکلات تا حد زیادی برطرف شد. در زمینه تنزیل اعتبار اسنادی نیز اقدامات اجرایی انجام شد و پس از اجرای موردی و پایلوت در بخش بانکداری شرکتی، این خدمت در حال حاضر عملیاتش شده است.

محورهای این رویکرد است. **برای جذب و حفظ مشتریان هدف در حوزه بانکداری شرکتی تاکنون چه اقداماتی انجام شده است؟**

با توجه به اهمیت این حوزه، اقدامات مختلفی برای جذب و نگهداشت مشتریان حقوقی و سازمانی انجام شده است. یکی از این اقدامات، توسعه بازاریابی رابطه‌مند و تعریف مدیر ارتباط با مشتری است تا ارتباط مستمر با مشتری برقرار باشد و رفتار و نیازهای او به‌صورت منظم پایش شود. در کنار آن، توسعه خدمات تخصصی، شناسایی دقیق مشتریان هدف، طراحی بسته‌های اختصاصی، آموزش کارکنان و ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتریان در دستور کار قرار گرفته است. در بررسی نیازهای صنایع نیز با همکاری مدیران حساب و دایره بانکداری شرکتی، اطلاعات مالی و وضعیت بازار مشتریان بررسی می‌شود تا نیازهای آنها، از جمله نیاز به تسهیلات سرمایه در گردش یا کوتاه‌مدت، دقیق‌تر شناسایی شود.

بانک چگونه میان توسعه بانکداری شرکتی و مدیریت ریسک تعادل برقرار می‌کند؟

توسعه بانکداری شرکتی بدون توجه جدی به ریسک اعتباری پایدار نخواهد بود. به همین دلیل، مدیران حساب مسئول رصد و پایش مشتریان هستند و علاوه بر پیگیری نیازهای آنها، وضعیت مالی و رفتار اعتباری‌شان را نیز بررسی می‌کنند. اعتبارسنجی دقیق، پایش مستمر رفتار مالی و تعیین سقف تراکنش متناسب با ریسک هر مشتری، از جمله اقداماتی است که در این زمینه دنبال می‌شود. تمرکز فعلی

جناب آقای کوهی، لطفاً بفرمایید بانک در افق پنج‌ساله خود چه جایگاهی برای بانکداری شرکتی ترسیم کرده است؟

بانک در چشم‌انداز پنج‌ساله خود قصد دارد با تمرکز بر دیجیتال‌سازی فرایندها، توسعه خدمات مالی هوشمند و شخصی‌سازی‌شده و تقویت ارتباطات راهبردی با مشتریان کلیدی، جایگاه خود را در بانکداری شرکتی تثبیت کند. در این مسیر، افزایش تعداد مشتریان شرکتی، ارائه خدمات باکیفیت، مدیریت کنترل‌شده ریسک اعتباری و توسعه خدمات متناسب با نیاز مشتریان، از محورهای اصلی راهبرد بانک به شمار می‌رود. هدف ما این است که از ارائه خدمات استاندارد بانکی فراتر برویم و به بخشی از زنجیره ارزش مشتری تبدیل شویم؛ یعنی بانک صرفاً تأمین‌کننده منابع مالی نباشد، بلکه به عنوان شریک راهبردی مشتری در مدیریت نقدینگی، تأمین مالی و ارائه مشاوره‌های تخصصی ایفای نقش کند.

به نظر شما، برای متمایز شدن از رقبای در این حوزه چه اقداماتی باید انجام شود؟

نوآوری در مدل خدمت‌رسانی، ایجاد مسیرهای ارتباطی سریع و ارائه خدمات متناسب با نیاز هر مشتری، می‌تواند تجربه متفاوتی برای مشتریان شرکتی ایجاد کند. همچنین می‌توان با تمرکز بر صنایع بزرگ و کلیدی، نیازهای خاص هر صنعت را شناسایی و متناسب با آن، خدمات و محصولات مالی طراحی کرد. استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد همکاری‌های بلندمدت و سودمند، از دیگر





رئیس اداره کل بازاریابی و امور مشتریان:

جذب بیشتر مشتریان شرکتی و افزایش درآمد های کارمزد محور در اولویت است



خدمات و پیشبرد اهداف به شکل هدفمندتری انجام شود. این بازطراحی ساختار، به‌ویژه در جذب مشتری، تعمیق ارتباط با مشتریان و راه‌اندازی و بهبود سامانه‌های مرتبط، آثار خود را نشان داده است.

بانک در حوزه مشتریان بانکداری شرکتی چه دستاوردی به دست آمده است؟

از ابتدای سال ۱۴۰۴، تمرکز ما بر ارائه خدمات اعتباری مانند خرید دین و تسهیلات، خدمات تعهدی شامل ضمانت‌نامه و اعتبار اسنادی ریالی و ارزی و همچنین توسعه خدمات بانکداری دیجیتال افزایش یافته است. اداره کل بازاریابی طی ۱۳ ماه فعالیت با ساختار و مدل جدید، با همکاری مدیریت‌های شعب کشور موفق شده است ۶۳ مشتری جدید بانکداری شرکتی جذب کند و تعداد کل مشتریان این بخش را با جهش ۲۴۲ درصدی از ۲۶ مشتری به ۸۹ مشتری برساند. همزمان تلاش شده است همکاری با مشتریان پیشین نیز تعمیق پیدا کند. در حوزه تعهدات کارمزد محور نیز، در همین بازه بیش از ۲۱۵ هزار میلیارد ریال ضمانت‌نامه و ۷۷ هزار میلیارد ریال اعتبار اسنادی گشایش شده و مجموع تعهدات استفاده‌شده به حدود ۹۹ هزار میلیارد ریال رسیده است که از نظر حجم عملکرد، رکورد قابل توجهی به دست آمده است.

این فعالیت‌ها چه دستاوردی از نظر جذب منابع برای بانک داشته است؟

پیگیری‌های انجام‌شده تا پایان خردادماه سال

آقای بختیاری، لطفاً بفرمایید اداره کل بازاریابی در ساختار جدید چه مأموریتی را دنبال می‌کند؟

اداره کل بازاریابی امروز با تمرکز بر جذب مشتریان، ارائه خدمات با اولویت تعهدات کارمزد محور، جذب منابع و پیشبرد پروژه‌های مشتری‌محور فعالیت می‌کند. در همین چارچوب، با بازنگری در شیوه کار و شکل‌دهی فرآیندهای اجرایی در حوزه‌های مشخص، تلاش شده است هم مسیر جذب مشتریان جدید تقویت شود و هم ارتباط با مشتریان موجود توسعه پیدا کند. در حال حاضر، اداره کل بازاریابی به‌طور همزمان بر مشتریان خرد، مشتریان بانکداری شرکتی و مشتریان بانکداری اختصاصی تمرکز دارد.

مهم‌ترین تغییر ایجادشده در شیوه فعالیت این اداره کل چه بوده است؟

با تغییر ساختار مصوب هیأت‌مدیره و تدوین سیاست‌های اعتباری بانکداری شرکتی توسط ارکان اعتباری بانک، فرآیند اجرایی اداره کل در قالب شش دایره تخصصی ساماندهی شده است. دواير امور مشتریان شرکتی، امور مشتریان اختصاصی، بانکداری دیجیتال، تدوین طرح‌های بازاریابی، تحقیقات بازاریابی و امور بازاریابی استان‌ها، هر کدام مسئولیت مشخصی دارند تا ارائه

جاری، به جذب بیش از ۲۵ هزار میلیارد ریال رسوب منابع و بیش از ۳۹ هزار میلیارد ریال منابع جدید توسط مشتریان بانکداری شرکتی منجر شده است. همچنین در سال ۱۴۰۴، حدود ۵۸۸۵ درصد از اعتبار اسنادی صادره کل کشور، معادل ۵۴ هزار میلیارد ریال و حدود ۱۷۳ درصد از کل تعهدات، شامل اعتبار اسنادی و ضمانت‌نامه، معادل ۷۴ هزار میلیارد ریال توسط مشتریان بانکداری شرکتی گشایش یافته است. این ارقام نشان می‌دهد حرکت هدفمند در حوزه بانکداری شرکتی می‌تواند سهم قابل توجهی در توسعه خدمات کارمزد محور و تقویت منابع بانک داشته باشد.

در حوزه بانکداری اختصاصی چه اقداماتی انجام شده است؟

با برگزاری جلسات و پیگیری‌های انجام‌شده، مشتریان بزرگی در این حوزه جذب شده‌اند. از جمله مشتریان جذب‌شده می‌توان به ایده‌گزين ارتباطات روماک (اسنپ)، ایوان رایان پیام (جیبیت)، توسعه راهکار الوند (طلاسی و نقره‌سی)، نوآوران پرداخت مجازی ایرانیان، توسعه کسب‌وکار خرد زرین (همراه زرین)، علی‌بابا، جاباما و راهکار نوین



بختیاری: با توجه به خلأ موجود در زمینه رصد منظم وضعیت رقبا، اداره کل بازاریابی رصد بازار را به صورت ماهانه انجام می‌دهد. در این چارچوب، اطلاعات مربوط به حساب‌های تسهیلاتی، نرخ سپرده‌های خرد و کلان سایر بانک‌ها و همچنین بازدهی صندوق‌های درآمد ثابت جمع‌آوری و تحلیل می‌شود

با توجه به اینکه بانک در یک فضای رقابتی فشرده فعالیت می‌کند، آیا در حوزه رصد بازار نیز اقدامی از طرف شما صورت می‌گیرد؟

با توجه به خلأ موجود در زمینه رصد منظم وضعیت رقبا، اداره کل بازاریابی رصد بازار را به صورت ماهانه انجام می‌دهد. در این چارچوب، اطلاعات مربوط به حساب‌های تسهیلاتی، نرخ سپرده‌های خرد و کلان سایر بانک‌ها و همچنین بازدهی صندوق‌های درآمد ثابت جمع‌آوری و تحلیل می‌شود و گزارش‌های مربوطه در اختیار ادارات کل و مدیریت‌های امور شعب قرار می‌گیرد. هدف از این اقدام، تقویت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و فراهم کردن امکان مقایسه عملکرد بانک با سایر بانک‌هاست.

تعامل اداره کل بازاریابی با شرکت‌های تابعه گروه مالی بانک مسکن چگونه است؟

برای افزایش تعامل با شرکت‌های تابعه گروه مالی، علاوه بر برگزاری دو جلسه هم‌اندیشی، دو دوره آموزشی درباره خدمات و محصولات شرکت تأمین سرمایه بانک مسکن و نحوه استفاده بهتر از ظرفیت‌های این شرکت برگزار شده است. این دوره‌ها با هماهنگی و راهبری اداره کل بازاریابی و با حضور معاونان مناطق، روسا و معاونان شعب و دوایر خدمات بانکی و اعتباری شعب منتخب برگزار شد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای استان‌ها و مناطق، معرفی نمایندگان شرکت‌ها برای مشاوره و رفع ابهامات و ادامه جلسات ویدئوکنفرانس با حضور مدیران عالی بانک و مدیران شرکت‌های تابعه گروه مالی نیز در دستور کار قرار دارد.

آیا بانک مسکن برای توسعه بانکداری تجاری نیز برنامه‌ای دارد؟

در این زمینه مطالعات و بررسی‌های کارشناسی در حال انجام است و پس از تکمیل بررسی‌ها و جمع‌آوری نتایج، اقدامات لازم برای ورود به این حوزه انجام خواهد شد.



نیازهای واقعی واحدهای عملیاتی انجام شود.

لطفاً بفرمایید در حوزه تجربه مشتری و حساب پایه چه اقداماتی انجام شده است؟

با توجه به اهمیت سامانه‌های ارتباط با مشتری و ضرورت سنجش کیفیت خدمات، جلساتی با حضور اعضای هیأت‌مدیره و معاونت‌های فناوری، امور شعب و بازاریابی برگزار شده و روسا، معاونان و کارشناسان ادارات ذی‌ربط نیز در این بررسی‌ها مشارکت داشته‌اند. در زمینه حساب پایه نیز اداره کل بازاریابی و امور مشتریان، با رویکرد هماهنگ‌سازی بین واحدها، جلسات و مکاتبات متعددی انجام داده است. حتی برای بررسی تجربه سایر بانک‌ها، جلساتی با کارشناسان بانک‌های ملی، صنعت و معدن، پاسارگاد، ملت و سامان برگزار شده تا اقدامات انجام‌شده در زمینه حساب پایه بررسی و جمع‌بندی شود. همچنین جلسات ویدئوکنفرانس با حضور آقای تقوی و مدیریت‌های شعب برگزار شده و این فرآیند همچنان در حال پیگیری است.

زیبال اشاره کرد. ورود این مجموعه‌ها به سبد مشتریان بانک نشان‌دهنده گسترش همکاری‌ها و ایجاد تعامل با برندهای شناخته‌شده و کسب‌وکارهای جدید است.

لطفاً در خصوص اقدامات انجام شده در حوزه سامانه‌های بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری توضیح دهید.

با همکاری معاونت‌های امور شعب و بازاریابی و فناوری اطلاعات، راه‌اندازی و بهبود سامانه‌های عملیاتی بازاریابی از جمله سامانه بازاریاب برتر، NPS (ارزش خالص مشتری برای بانک) و CLV (طول عمر مشتری) در دستور کار قرار گرفته است. در این زمینه جلسات متعددی با حضور اعضای هیأت‌مدیره، معاونت‌های امور شعب و فناوری و مدیران و کارشناسان واحدهای ذی‌ربط برگزار شده است. هدف این جلسات، بررسی وضعیت سامانه‌های موجود، شناسایی نواقص، دریافت دیدگاه واحدهای اجرایی، ارائه پیشنهادها و اصلاحی و بازنگری در شیوه کارکرد و امتیازدهی سامانه‌ها بوده است تا تصمیم‌گیری‌ها تا حد امکان بر مبنای



جان آقای: بانک باید نقاط ضعف رقبا را به طور مستمر رصد کند و با ارائه خدمات اختصاصی، بسته های مالی ویژه، مدیریت نقدینگی، مشاوره تخصصی و استفاده از ابزارهای دیجیتال، رابطه خود را با مشتریان توسعه دهد.



رئیس اداره کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و بررسی طرح ها:

توسعه بانکداری شرکتی باید همزمان با حفظ سلامت اعتباری باشد

خانم جان آقای، لطفا در خصوص سیاست ها و شاخص های در نظر گرفته شده در راستای توسعه بانکداری شرکتی در بانک توضیح بفرمایید؟

برای مدیریت اعتبار در بانکداری شرکتی، سیاستی تدوین شده که هدف آن افزایش سودآوری، پایداری روابط و حداکثرسازی ارزش اقتصادی بانک است. شاخص هایی مانند NPS (ارزش طول عمر مشتری)، سود خالص مشتری (CLV)، میزان تعاملات مالی و رسوب منابع، حجم و تنوع تراکنش ها، خدمات کارمزد محور، سوابق اعتباری و شاخص های مالی مختلف برای شناسایی و ارزیابی مشتریان لحاظ شده اند. طبقه بندی مشتریان بر اساس وضعیت پذیرش در بورس، تعداد پرسنل، میزان فروش، سرمایه و حجم فعالیت انجام می شود.

در بانک مسکن چه خدماتی برای مشتریان بانکداری شرکتی قابل ارائه است؟

این خدمات شامل تسهیلات سرمایه در گردش و ثابت، خطوط اعتباری، ضمانت نامه، اعتبارات اسنادی، حوالجات و سایر خدمات کارمزد محور است. همچنین استفاده از ظرفیت های بازار سرمایه، خدمات مشاوره ای با بهره گیری از کارشناسان شرکت های زیرمجموعه بانک، تخفیف در کارمزد برخی خدمات بانکی و ارائه خدمات ارزی از طریق صرافی بانک نیز در نظر گرفته شده است. افزایش حدود اختیارات ارکان اعتباری تصمیم گیرنده نیز با هدف تسریع در ارائه خدمات اعتباری دنبال می شود.

فرآیند ارزیابی و پذیرش مشتری در بانکداری شرکتی چگونه است؟

روند ارائه خدمات شامل شناسایی مشتری، بررسی شرایط، تصویب در کمیته های اعتباری، عقد قرارداد و نظارت مستمر است. معیارهای بهداشت اعتباری شامل بررسی اهلیت، اخذ وثایق مناسب، بررسی سوابق اعتباری و رعایت حدود اختیارات مصوب است. نظارت بر این فرایند توسط اداره کل بازاریابی و اداره کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری انجام می شود. لازم به ذکر است، سیاست های بانک قابلیت بازنگری و بهبود دارند تا با فضای رقابتی و نیازهای متغیر مشتریان سازگار شوند و نقطه نظرات کارکنان در این زمینه تاثیرگذار خواهد بود.

برای ورود یک مشتری به بخش بانکداری شرکتی بانک مسکن چه معیارهایی در نظر

گرفته شده است؟

در کنار بررسی حساب های مشتری، ریسک اعتباری، توان مالی و اندازه شرکت، شاخص های مشخصی برای ورود مشتری تعریف شده است. بر این اساس، مشتری باید حداقل یکی از شرایط تعیین شده را داشته باشد؛ به عنوان مثال، در سال مالی گذشته حداقل یک همت فروش داشته باشد، یا حداقل ۵۰۰ نفر نیروی فعال داشته باشد، یا در بورس یا فرابورس پذیرفته شده باشد. علاوه بر این، صورت های مالی، محل و موقعیت شرکت و وضعیت کلی آن با دقت بررسی و اعتبارسنجی لازم انجام می شود. در صورت نیاز نیز بررسی میدانی و بازدید از شرکت صورت می گیرد.

برای افزایش سهم بازار بانک مسکن در حوزه بانکداری شرکتی چه اقداماتی را ضروری می دانید؟

در گام نخست باید مشتریان ارزشمند بر اساس صنعت، اندازه، تعداد کارکنان، حجم تراکنش ها و نیازهای مالی، با حداقل ریسک اعتباری شناسایی شوند. مشتریان ایده آل می توانند شرکت هایی با صورت های مالی شفاف، فروش و درآمد بالا (مثلاً در سال جاری فروش بیش از ۱۰ هزار میلیارد ریال یا ۵۰۰ نفر پرسنل)، سابقه مناسب تعامل با شبکه بانکی و در صورت امکان پذیرش شده در بورس یا فرابورس باشند. در گام بعد، بانک باید نقاط ضعف رقبا را به طور مستمر رصد کند و با ارائه خدمات اختصاصی، بسته های مالی ویژه، مدیریت نقدینگی، مشاوره تخصصی و استفاده از ابزارهای دیجیتال، رابطه خود را با مشتریان توسعه دهد. آموزش هدفمند کارکنان، افزایش سرعت عمل، انعطاف پذیری در ارائه خدمات و طراحی برنامه های وفادارسازی نیز از عوامل مهم در افزایش سهم بازار است.

برای حفظ مشتریان فعلی و تعمیق روابط با آنها چه باید کرد؟

برای حفظ وفاداری مشتریان فعلی، بانک باید بر ارائه خدمات سفارشی و راهکارهای مالی متناسب با ساختار و نیازهای هر مشتری تمرکز کند. تعامل مستمر از طریق مدیران حساب، تسهیل فرآیندهای مالی، بهبود مستمر کیفیت خدمات و برنامه های وفادارسازی مانند تخفیف در کارمزدها و ارائه خدمات مشاوره ای، می تواند به شکل گیری روابط بلندمدت کمک کند. همچنین پاسخگویی سریع در کمیسیون های اعتباری می تواند در کوتاه مدت نقش مهمی در تثبیت و افزایش سهم بانک در بازار بانکداری شرکتی داشته باشد.

دکتر خورسندیان:

منابع بانک مسکن از ۵۰۰ همت عبور کرد



نشست ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب استان‌ها و مناطق تهران منتهی به پایان خردادماه ۱۴۰۵ با حضور «دکتر علی خورسندیان» مدیرعامل بانک، «صابر عسکریپور» رئیس هیأت‌مدیره، معاونان مدیرعامل، مدیران امور، رؤسای برخی ادارات کل و مدیران شعب استان‌ها و مناطق به صورت ویدئوکنفرانسی برگزار شد. دکتر خورسندیان در این نشست تأکید کرد: تداوم اصلاح ساختار مالی، جذب منابع پایدار و تقویت نقش بانک در تأمین مالی نهضت ملی مسکن، اولویت‌های اصلی بانک در مسیر پیش رو و برای ارتقای جایگاه در شبکه بانکی کشور است. مدیرعامل بانک با قدردانی از تلاش کارکنان ستاد و شعب سراسر کشور، از ثبت دستاوردهای قابل توجه این بانک در ماه‌های اخیر به ویژه ماه‌های ابتدایی سال ۱۴۰۵ خبر داد.

وی با بیان اینکه عملکرد همکاران در ستاد و شعب شایسته تقدیر است، اظهار داشت: کاهش ناترازی بانک در چند ماه اخیر به صورت کم‌سابقه و حدود ۱۰۰ همت بوده که این موفقیت مورد تأیید و تقدیر نهادهای بالادستی از جمله وزارتخانه‌های امور اقتصادی و دارایی و راه و شهرسازی، بانک مرکزی و دستگاه‌های نظارتی قرار گرفته است.

دکتر خورسندیان اصلاح ساختار مالی را پیش‌نیاز شکوفایی بانک دانست و افزود: برای رسیدن به جایگاه مطلوب، ابتدا باید صورت‌های مالی بانک در مسیر تعادل و اصلاح قرار گیرد و خوشبختانه گام‌های مؤثری در این زمینه برداشته شده است. مدیرعامل بانک با اشاره به عبور منابع بانک از مرز ۵۰۰ همت، این دستاورد را نتیجه تلاش جمعی کارکنان دانست و تصریح کرد: هرچند این موفقیت ارزشمند است، اما برای ارتقای جایگاه بانک در شبکه بانکی کشور باید با برنامه‌ریزی، مدیریت حرفه‌ای و تداوم روند صعودی، جذب منابع به‌ویژه منابع خرد و پایدار را با قدرت بیشتری





خوردندان: برای نخستین بار در بانک، مشوق های عملکردی بر مبنای نتایج شعب و مدیریت ها طراحی و تصویب شده است تا انگیزه بیشتری برای همکاران پرتلاش ایجاد شود.



معاون مدیرعامل در امور طرح و برنامه:

عملکرد مدیریت های شعب در مسیر بهبود قرار گرفته است

شاخص های عملکردی، در ارزیابی های آتی امتیازهای بالاتر از ۶۰۰ را کسب کنند. رجبی با تأکید بر اهمیت کیفیت منابع جذب شده، گفت: مدیریت های شعب باید علاوه بر افزایش حجم منابع، به ترکیب منابع نیز توجه ویژه داشته باشند و سهم منابعی را که از محل پرداخت سود سپرده ها جذب می شود، به دقت رصد کنند. وی افزود: ایجاد تعادل میان منابع ارزان قیمت و گران قیمت، یکی از الزامات مدیریت بهینه منابع است و می تواند به کاهش هزینه تجهیز منابع و بهبود عملکرد مالی بانک کمک کند. معاون مدیرعامل در امور طرح و برنامه در پایان، طرح «مسکن یار» ویژه دارندگان حساب های جاری و طرح «حامی» را از محصولات راهبردی بانک برشمرد و از مدیریت های شعب خواست با معرفی و توسعه این محصولات، زمینه جذب منابع پایدار و ارتقای خدمات به مشتریان را بیش از پیش فراهم کنند



«مهناز کشتکار رجبی» معاون مدیرعامل در امور طرح و برنامه، با اشاره به بهبود عملکرد مدیریت های شعب استان ها و مناطق در ارزیابی سه ماهه نخست سال ۱۴۰۵، از روند رو به رشد شاخص های عملکردی و جذب منابع ابراز رضایت کرد و بر ضرورت تمرکز شعب بر جذب منابع خرد و پایدار و بهره برداری از محصولات راهبردی بانک تأکید کرد.

وی با قدردانی از تلاش مدیریت های شعب اظهار داشت: در این دوره از ارزیابی، میانگین امتیازات کسب شده توسط مدیریت های شعب استان ها و مناطق نسبت به دوره های گذشته افزایش یافته که نشان دهنده برنامه ریزی مناسب و تلاش همکاران برای تحقق اهداف و شاخص های تعیین شده است. وی ابراز امیدواری کرد که این روند در ماه های آینده نیز ادامه یابد و افزود: انتظار می رود تمامی مدیریت های شعب با تداوم روند رو به رشد جذب منابع و تحقق سایر

دنبال کنیم. وی همچنین از ثبت ۱۲.۵ همت افزایش سرمایه بانک خبر داد و گفت: با وجود آنکه به دلیل محدودیت های بودجه ای دولت، ظرفیت های قانونی افزایش سرمایه مصوب قانونی هنوز محقق نشده است، اما با پیگیری های انجام شده، ۱۲.۵ همت افزایش سرمایه برای بانک به ثبت رسیده است.

لزوم بهبود عملکرد استان ها با بازنگری برنامه های بهبود

مدیرعامل بانک در بخش دیگری از سخنان خود، بر بهبود عملکرد مدیریت های استانی تأکید کرد و گفت: اگرچه برخی استان ها با چالش هایی مواجه هستند، اما شرایط برای همه مدیریت ها یکسان است و انتظار می رود استان هایی که مدتی است در رتبه های پایین ارزیابی قرار دارند، با بازنگری در برنامه ها و اتخاذ راهکارهای بهبود مؤثر، روند عملکرد خود را ارتقا دهند. وی همچنین از تشکیل کمیته ویژه جذب منابع با حضور معاونان مدیرعامل در حوزه های شعب و بازاریابی، مالی و طرح و برنامه خبر داد و اظهار داشت: برای نخستین بار در بانک، مشوق های عملکردی بر مبنای نتایج شعب و مدیریت ها طراحی و تصویب شده است تا انگیزه بیشتری برای همکاران پرتلاش ایجاد شود.



رئیس هیأت مدیره:



مطالبات ارزی بانک از بانک مرکزی تسویه شد

۸۴٪

رئیس هیأت مدیره بانک با تشریح اقدامات انجام شده برای تقویت توان مالی بانک، از تسویه ۵۵۴ میلیون دلار از مطالبات ارزی بانک از بانک مرکزی، تحقق ۲۱ همت سود انباشته در پی اجرای برنامه‌های اصلاحی و تدوین برنامه بهبود سال ۱۴۰۵ در پنج محور کلیدی خبر داد.

صابر عسکریپور، ضمن قدردانی از عملکرد مدیریت‌های شعب، به مهم‌ترین دستاوردهای بانک در حوزه اصلاح ساختار مالی، جذب منابع و اجرای برنامه‌های بهبود اشاره کرد. وی با بیان اینکه علاوه بر اقدامات انجام شده در حوزه جذب منابع و وصول مطالبات، بانک مسکن موفق به تعیین تکلیف بخش عمده‌ای از مطالبات ارزی خود شده است، گفت: از مجموع ۶۶۰ میلیون دلار مطالبات ارزی بانک مسکن از بانک مرکزی، در ماه‌های پایانی سال گذشته و ابتدای سال



جاری، تفاهم‌نامه تسویه مطالبات منعقد شد که تاکنون ۵۵۴ میلیون دلار معادل ۸۴ درصد آن تسویه شده و ۲۰ همت نیز به حساب بانک مسکن واریز شده است. عسکریپور افزود: پیش‌بینی می‌شود ۱۰ همت دیگر نیز در آینده نزدیک از سوی بانک مرکزی به بانک مسکن پرداخت شود که نقش مؤثری در تقویت توان مالی بانک خواهد داشت. وی با تأکید بر ضرورت تداوم اصلاحات، افزایش توان مالی بانک را مستلزم بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت تمامی محصولات، پیگیری وصول مطالبات غیرجاری و استفاده از ظرفیت‌های بازار سرمایه دانست.



مدیر شعب کرمانشاه:

برنامه ریزی و کار تیمی در مسیر موفقیت ضروری است

وی ادامه داد: از دیگر دلایل تداوم این موفقیت‌ها می‌توان به حضور همکاران خوب و پرتلاش استان کرمانشاه اشاره کرد که راهبردها و سیاست‌های ابلاغی مدیریت را به نحو احسن اجرا می‌کنند. یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت‌های استان، شکل‌گیری و تقویت روزافزون روحیه کار تیمی در استان است؛ به نحوی که هر شعبه و هر همکار تمامی سعی و تلاش خود را به کار می‌گیرد تا بخشی از اهداف تعیین‌شده مدیریت را محقق کرده و در عملکرد مثبت و رو به پیشرفت استان تأثیرگذار باشد.

عاطف‌ضمیر درباره برنامه‌های مدیریت برای تداوم موفقیت‌ها در آینده نیز گفت: مدیریت شعب استان کرمانشاه راهبردها و برنامه‌های استراتژیک خود را برای سال ۱۴۰۵ از همان ابتدا طرح‌ریزی کرده و اجرای دقیق آن را با جدیت در دستور کار قرار داده است که بدون شک در تداوم موفقیت استان در آینده اثر چشمگیری خواهد داشت. وی افزود: از سوی دیگر، در حوزه منابع انسانی نیز تلاش شده است در حد توان و اختیارات مدیریت شعب استان، به افزایش انگیزه کارکنان توجه ویژه‌ای شود و شایسته‌سالاری به معنای واقعی کلمه در عمل اجرایی شود؛ زیرا انتخاب شایسته یک فرد برای قرار گرفتن در سمت و جایگاه سازمانی، موجب موفقیت سازمانی و تداوم آن در هر سازمان و همچنین بانک مسکن خواهد شد. مدیر شعب استان کرمانشاه در پایان تأکید کرد: تجربه این استان نشان می‌دهد که دستیابی به عملکرد مطلوب، حاصل یک اقدام مقطعی نیست، بلکه نتیجه مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ شامل تحلیل عملکرد، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرای دقیق، پایش مستمر، توجه به سرمایه انسانی و تقویت کار تیمی است؛ رویکردی که می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت‌های پایدار و حرکت مستمر در مسیر اهداف بانک باشد.

مدیریت شعب استان کرمانشاه با عملکرد مطلوب در شاخص‌های جذب منابع، کاهش NPL، کاهش تعداد پرونده‌های مطالباتی و خدمات کارمزمحور، توانسته است عملکرد قابل توجهی را در ارزیابی‌های عملکرد به ثبت برساند. حسین عاطف‌ضمیر، مدیر شعب استان کرمانشاه، با اشاره به عملکرد این مدیریت اظهار کرد: این مدیریت موفق شده است در شاخص‌های جذب منابع، کاهش NPL، کاهش تعداد پرونده‌های مطالباتی و همچنین خدمات کارمزمحور، عملکرد قابل توجه و مطلوبی داشته باشد. البته در سایر شاخص‌ها نیز تلاش شده است عملکردی قابل قبول، همسو با سیاست‌های بانک و منطبق با اهداف تعیین‌شده در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، به ثبت برسد. وی در تشریح توصیه خود به سایر مدیریت‌های شعب برای ارتقای عملکرد گفت: بررسی جامع و دقیق آمار و عملکرد مدیریت شعب و مقایسه آن با آمار و عملکرد سایر مدیریت‌ها، می‌تواند نقاط قوت و حتی نقاط ضعف را برای بهبود مشخص کند. بر همین اساس، پس از ترسیم اهداف مورد انتظار، لازم است برنامه‌ای مدون و همه‌جانبه تهیه و برای اجرا به شعب تابعه ابلاغ شود. عاطف‌ضمیر افزود: نکته مهم‌تر آن است که پس از طرح‌ریزی برنامه و راهبرد مورد نظر، بر نحوه اجرای دقیق آن نیز اتمام شود و پیاده‌سازی برنامه‌ها به‌دقت مورد پیگیری و پایش قرار گیرد. اجرای مستمر این چرخه می‌تواند در ارتقای عملکرد استان و حرکت به سمت کسب موفقیت‌های بیشتر اثرگذار باشد.

مدیر شعب استان کرمانشاه در ادامه، درباره دلایل موفقیت و استمرار آن در این استان اظهار کرد: استمرار این موفقیت‌ها قبل از هر چیز توفیق الهی است که در سایه آن، زمینه خدمت‌رسانی شایسته و درخور به مشتریان و هم‌استانی‌های عزیز نیز فراهم شده است.

در مسیر موفقیت ضروری است





مدیر شعب خراسان شمالی:

تکیه بر توانمندی کارکنان و بازاریابی فعال، رمز موفقیت خراسان شمالی است

مدیریت شعب استان خراسان شمالی در ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب در پایان خردادماه ۱۴۰۵ موفق به کسب رتبه سوم کشوری شد. حمیدرضا همت‌آبادی، مدیر شعب استان، این موفقیت را حاصل برنامه‌ریزی هدفمند، تلاش همکاران و پایبندی به سیاست‌های راهبردی بانک عنوان کرد. همت‌آبادی با اشاره به شاخص‌های برتر این مدیریت گفت: خراسان شمالی در متوسط روزانه سپرده‌های ارزان‌قیمت و کاهش مانده مطالبات غیرجاری عقود مشارکتی، رتبه نخست کشور را کسب کرده و در شاخص کل نیز رتبه سوم را به دست آورده است. همچنین این مدیریت در شاخص‌های مبلغ ضمانت‌نامه‌های صادره جدید، خدمات بانکداری الکترونیک (VTMS)، کاهش بهای تمام‌شده منابع، کارمزد صدور ضمانت‌نامه و تعیین تکلیف واحدهای مسکن مهر نیز در زمره مدیریت‌های برتر کشور قرار گرفته است. وی، تکیه بر پرسنل توانمند و همراه را مهم‌ترین اقدام برای دستیابی به این موفقیت دانست و افزود: تقدیر از همکاران پرتلاش و اجرای طرح‌های تشویقی در حوزه جذب منابع و وصول مطالبات، از اقدامات انگیزشی مؤثر بوده است. همچنین شناسایی نقاط ضعف در ارزیابی‌های گذشته و طراحی برنامه‌های اصلاحی برای رفع آنها، به‌صورت مستمر دنبال شده است. به گفته همت‌آبادی، در حوزه وصول مطالبات نیز کارکنان این بخش به‌صورت متمرکز در ستاد مدیریت استان مستقر شده‌اند و تحلیل و بررسی روزانه آمار مطالبات در دستور کار قرار گرفته است؛ اقدامی که امکان پایش مستمر و تصمیم‌گیری به‌موقع برای کاهش مطالبات غیرجاری را فراهم می‌کند. همت‌آبادی در پایان، تکیه بر توانمندی کارکنان، بازاریابی فعال و الگوبرداری از تجربیات موفق سایر مدیریت‌ها را سه راهکار مهم برای عبور از چالش‌ها و دستیابی به رتبه‌های برتر عنوان کرد.



مدیر شعب منطقه شرق تهران:

موفقیت در گرو ایجاد روحیه همدلی مسئولیت‌پذیری و تلاش مستمر خواهد بود

تسهیلات، دقت بیشتری در شناخت مشتری و ارزیابی توان بازپرداخت داشته باشیم و از سوی دیگر، پرونده‌های موجود را به‌صورت مستمر رصد و برای تعیین تکلیف آنها اقدام کنیم. نگاه ما این بوده که مدیریت مطالبات صرفاً یک فعالیت پس از وقوع مشکل نیست؛ بلکه باید از زمان شکل‌گیری رابطه اعتباری با مشتری آغاز شود. ارتباط با مشتری، شناسایی زود هنگام نشانه‌های ریسک و پیگیری به‌موقع، می‌تواند از تبدیل یک تعهد جاری به یک پرونده مطالباتی جلوگیری کند. مدیر شعب منطقه شرق تهران در پایان گفت: حفظ یک جایگاه، گاهی دشوارتر از رسیدن به آن است. بنابراین برای دوره پیش‌رو، صرفاً به حفظ وضعیت موجود اکتفا نخواهیم کرد. برنامه ما این است که ضمن تثبیت نقاط قوت، شاخص‌هایی را که هنوز با ظرفیت واقعی مجموعه فاصله دارند، به‌صورت ویژه مورد توجه قرار دهیم. افزایش سهم بازار، جذب منابع پایدار، کاهش بیشتر مطالبات، افزایش بهره‌وری، توسعه ارتباط با مشتریان و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های شعب و واحدهای تخصصی، از جمله محورهای برنامه آتی خواهد بود. وی افزود: در کنار این موارد، معتقدیم رقابت واقعی زمانی معنا پیدا می‌کند که رشد کمی در کنار رشد کیفی اتفاق بیفتد؛ بنابراین تلاش خواهیم کرد با بهره‌گیری از همکاران توانمند و با انگیزه در منطقه با رویکرد شایسته‌سالاری، علاوه بر بهبود رتبه، رضایت مشتری و کیفیت خدمات را نیز ارتقا دهیم. لازم می‌دانم صمیمانه از تمامی همکاران، از مدیران و مسئولان واحدها گرفته تا رؤسای شعب، کارکنان صف و ستاد و تمامی همکارانی که در پشت صحنه این موفقیت‌ها نقش داشته‌اند، قدردانی کنم. این دستاوردها حاصل تلاش جمعی یک خانواده بزرگ و مسئولیت‌پذیر است. هر موفقیتی که حاصل گردیده نتیجه زنجیره‌ای از تلاش و همکاری همکارانی است که شاید نامشان در آمارها دیده نشود، اما سهمشان در موفقیت مجموعه انکارناپذیر است.

مدیریت شعب منطقه شرق تهران در ارزیابی عملکرد ۳ ماهه ابتدای سال جاری توانست مقام دوم را کسب نماید. در این خصوص مهدی آل وردی، مدیر منطقه تحقق اهداف و کسب موفقیت در کارنامه ارزیابی عملکرد را حاصل یک اقدام یا تصمیم منفرد ندانست، بلکه آن را نتیجه هم‌افزایی، برنامه‌ریزی، نظارت مستمر و تلاش همه همکاران در سطوح مختلف مدیریت عنوان کرد.

آل وردی افزود: یکی از مهم‌ترین عوامل، شناخت دقیق ظرفیت‌های بازار و شناسایی مشتریان هدف بوده است. در حوزه ضمانت‌نامه‌های بانکی، تلاش کردیم ضمن حفظ ضوابط و الزامات اعتباری، با ارائه خدمات سریع، دقیق و حرفه‌ای، نیاز مشتریان را به‌موقع پاسخ دهیم. ارتباط مستمر با مشتریان، شناخت کسب‌وکار آنها و استفاده مناسب از ظرفیت‌های اعتباری، نقش مهمی در رشد این بخش داشته است. البته نباید فراموش کرد که پشت هر عدد و هر موفقیت، مجموعه‌ای از همکاران پرتلاش قرار دارند که از مرحله جذب مشتری تا بررسی، صدور ضمانت‌نامه، با دقت و مسئولیت‌پذیری فعالیت می‌کنند.

وی ادامه داد: در بخش منابع نیز در شرایط رقابتی امروز، منابع به‌سادگی جذب نمی‌شوند و مهم‌تر از جذب منابع، حفظ و ماندگاری آنهاست. رویکرد ما بر شناخت نیاز مشتری، ارتباط مستمر، ارائه خدمات مطلوب و ایجاد اعتماد متقابل استوار بوده است. تلاش کردیم به‌جای نگاه صرفاً عددی به منابع، کیفیت منابع و پایداری آنها را نیز مورد توجه قرار دهیم. مشتری، زمانی منابع خود را در اختیار بانک قرار می‌دهد که احساس کند بانک علاوه بر ارائه خدمات، شریک قابل اعتماد او در مسیر فعالیت اقتصادی است.

آل وردی در خصوص اهداف بخش ریسک اعتباری نیز به مجموعه‌ای از اقدامات پیشگیرانه و پیگیری‌های مستمر اشاره نمود و افزود: از یک سو تلاش کردیم در فرآیند بررسی و پرداخت



رئیس شعبه رستم آباد:

رتبه اول کشور با تکیه بر کار تیمی و مشتری مداری به دست آمد

جذب و حفظ منابع، تسهیلات با کیفیت، وصول مستمر مطالبات، توسعه درآمدهای کارمزدی، مشتری مداری و مدیریت روزانه شاخصها تمرکز کنند.

به اعتقاد وی، شناخت دقیق مشتری، شناسایی نیازهای او و ارائه خدمات متناسب، زمینه ساز ایجاد رابطه ای پایدار و تبدیل مشتری عادی به مشتری وفادار است.

وی درباره نحوه ارائه طرحهای بانک به مشتریان نیز بر ثبات، استمرار، شفافیت و قابلیت پیش بینی طرحها تأکید کرد و تغییرات مکرر شرایط طرحها را عاملی برای کاهش اعتماد و اثربخشی آنها دانست.

از نگاه وی، حضور در جمع ۱۰۰ شعبه برتر شبکه بانکی کشور در اسفندماه ۱۴۰۲، یکی از شیرین ترین خاطرات دوران خدمت بوده است؛ در مقابل، تجربه عدم تحقق برخی اهداف به دلیل عوامل خارج از اختیار شعبه، به عنوان تجربه ای مدیریتی برای توجه بیشتر به ریسکها و عوامل خارج از کنترل مورد توجه قرار گرفته است.

رئیس شعبه رستم آباد، توجه بیشتر به سرمایه انسانی و شرایط معیشتی، رفاهی و انگیزشی کارکنان را از مدیران ارشد بانک خواستار شد.

وی تأکید کرد: کسب رتبه اول کشور پایان راه نیست، بلکه مسئولیتی برای حفظ و ارتقای این جایگاه است و موفقیت واقعی زمانی محقق می شود که این تجربه به رشد پایدار، رضایت مشتریان، انگیزه کارکنان و موفقیت سایر شعب بانک منجر شود.

شعبه رستم آباد مدیریت شعب استان گیلان، با برخورداری از پنج نیروی رسمی و یک نیروی شرکتی، در ارزیابی عملکرد سه ماهه ابتدای سال جاری موفق به کسب رتبه اول کشور شده است.

علی محرم پور، رئیس شعبه در خصوص عملکرد شعبه گفت: این شعبه با ثبت ۳ هزار و ۳۴۳ میلیارد ریال منابع و ۲۱۷ درصد تحقق سه ساله و رشد ۳۷ درصدی منابع از ابتدای سال، همچنین ۲ هزار و ۱۶۱ میلیارد ریال مصارف و NPL حدود ۱۸۴ درصد، عملکرد قابل توجهی در شاخصهای مختلف داشته است. صدور ۲۰۲ میلیارد ریال ضمانت نامه در سال جاری و عملکرد مناسب در حوزه وصول مطالبات نیز از دیگر نقاط قوت شعبه رستم آباد به شمار می رود.

وی، همدلی و همکاری کارکنان، حمایت مدیران استانی، مشتری مداری، بازاریابی بیرونی و تلاش برای حفظ مشتریان موجود را از عوامل اصلی این موفقیت عنوان کرد. محرم پور برنامه شعبه برای تداوم موفقیت را حرکت از حفظ جایگاه فعلی به سمت بهبود مستمر شاخصها عنوان کرد و افزود: تعیین اهداف قابل اندازه گیری، پایش روزانه عملکرد، تمرکز بر جذب منابع با کیفیت، وصول مطالبات، توسعه درآمدهای کارمزدی و سرمایه گذاری بر آموزش و انگیزش کارکنان از جمله این برنامه هاست.

رئیس شعبه رستم آباد خطاب به سایر روسای شعب پیشنهاد کرد: به جای اقدامات پراکنده، بر چند محور اصلی شامل

بزرگوار





رئیس شعبه امام خمینی چالوس: کسب رتبه سوم حاصل همدلی و مشتری مداری است

شعبه امام خمینی چالوس با پنج نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد پایان خردادماه ۱۴۰۵ موفق به کسب رتبه سوم کشوری شد.

ذکریا مجیدی موفقیت به دست آمده را حاصل عملکرد مطلوب در حوزه جذب منابع، کاهش مطالبات معوق و کسب امتیاز مناسب در شاخص های ارزیابی عملکرد دانست و گفت: در کنار لطف خداوند، اخلاق خوش و برخورد مناسب همکاران با مشتریان از عوامل اصلی این موفقیت بوده است.

وی با اشاره به برنامه های شعبه برای حفظ و ارتقای این جایگاه، بر پایش مستمر شاخص های ارزیابی، شناسایی نقاط قابل بهبود، بازاریابی برون شعبه ای، جذب مشتریان جدید به ویژه در حوزه بانکداری شرکتی و ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان تأکید کرد. به گفته وی، بهره گیری از ظرفیت همه همکاران، تقسیم کار هدفمند و تقویت روحیه تیمی نیز از محورهای مهم برنامه شعبه خواهد بود.

رئیس شعبه امام خمینی چالوس همچنین ایجاد فضای دوستانه در چارچوب سلسله مراتب سازمانی، انعطاف پذیری در ارائه خدمات و توجه به نیاز مشتریان را از عوامل مؤثر در افزایش وفاداری مشتریان و توسعه مرادوات بانکی دانست.

وی استفاده از ظرفیت شبکه های مجازی، ارسال لینک کانال های ارتباطی بانک برای مشتریان و بهره گیری از هوش مصنوعی، تولید محتوای آنلاین و تبلیغات هدفمند را از راهکارهای مؤثر برای معرفی طرح ها و خدمات جدید بانک عنوان کرد.

مجیدی در بخش دیگری از سخنان خود، ضمن قدردانی از حمایت مدیریت شعب استان مازندران و حوزه غرب استان، بر اهمیت توجه بیشتر به معیشت کارکنان تأکید کرد و گفت: ایجاد انگیزه و رضایت شغلی، زمینه ساز تمرکز بیشتر کارکنان بر تحقق اهداف سازمانی است. وی همچنین با اشاره به خطرات دوران خدمت خود، درگذشت همکار فقید شعبه، مرحوم رضا عمرانی، را تلخ ترین خاطره دوران کاری خود عنوان کرد.

رئیس شعبه امام خمینی چالوس در پایان، کسب رتبه سوم کشوری را افتخاری بزرگ اما نه پایان مسیر دانست و اظهار کرد: این موفقیت حاصل اعتماد مشتریان، حمایت مدیران و تلاش و همدلی کارکنان شعبه است و تلاش خواهیم کرد با برنامه ریزی و انسجام بیشتر، این جایگاه را حفظ و ارتقا دهیم.



رئیس شعبه سلیمان خاطر: رشد منابع و بهبود شاخص های عملکردی حاصل بازاریابی و کار تیمی است

و تلاش برای جذب منابع جدید از جمله اقداماتی بوده که در این مسیر دنبال شده است. در همین راستا، معاون شعبه با تمرکز بر شناسایی و بررسی مشتریان جدید و توسعه بازاریابی و رئیس خدمات بانکی نیز با هدف حفظ و تقویت ارتباط با مشتریان قدیمی و برنامه ریزی برای وصول مطالبات، نقش مؤثری در پیشبرد اهداف داشته اند. بنی صفر از دیگر اقدامات پیش روی شعبه را ورود به حوزه اعتبار اسنادی ریالی و پرداخت سرمایه در گردش به یکی از مشتریان حقوقی وفادار عنوان کرد و گفت: مذاکرات مؤثری با چند شرکت حقوقی برای جذب منابع جدید و صدور ضمانت نامه در حال انجام است.

وی با اشاره به ضرورت توجه به تفاوت ظرفیت و شرایط شعب در مناطق مختلف شهر تهران در ارزیابی عملکرد تأکید کرد و گفت: عواملی همچون موقعیت مکانی، بافت منطقه، تسهیلاتی یا خدماتی بودن شعبه و دشواری جذب منابع باید در تحلیل عملکرد مورد توجه قرار گیرد.

به گفته صفرپور، در شرایط رقابتی امروز، بانک ها تنها رقیب مؤسسات بانکی نیستند و کارگزاری ها و اپلیکیشن های مالی نیز در بازار جذب منابع و ارائه خدمات حضور دارند؛ از این رو، استفاده هدفمند از شبکه های اجتماعی، فضای مجازی، پیامک و تبلیغات شهری می تواند در معرفی محصولات و خدمات بانک مؤثر باشد.

وی در پایان تصریح کرد: در نهایت، تحقق تمامی اهداف تعیین شده و کسب نمره ۱۱۶۷ در ارزیابی عملکرد تا پایان تیرماه، نتیجه تلاش مستمر کارکنان، برنامه ریزی، مشتری مداری و حمایت و راهنمایی مدیران و واحدهای تخصصی مدیریت مرکز تهران است.

شعبه سلیمان خاطر مدیریت مرکز تهران، با شناسایی نقاط ضعف و قوت، توسعه بازاریابی، تکریم مشتریان و تمرکز بر وصول مطالبات، در چهار ماه نخست سال ۱۴۰۵ عملکرد قابل توجهی از خود به نمایش گذاشت و در تمامی آیت های آماری ارزیابی عملکرد، وضعیت سبز را به ثبت رساند.

علیرضا بنی صفر، رئیس شعبه در خصوص عملکرد شعبه گفت: منابع شعبه در ابتدای سال ۱۴۰۵ حدود یک هزار و ۴۰۰ میلیارد تومان بود و با هدف گذاری دو هزار و ۴۰۰ میلیارد تومانی برای پایان سال، تا پایان تیرماه به سه هزار و ۴۰۰ میلیارد تومان رسید. این میزان رشد، بیانگر تحقق ۱۸۰ درصدی هدف تعیین شده است.

همچنین شاخص مطالبات غیرجاری (NPL) شعبه از ۶۰/۰ در ابتدای سال به ۳۰/۰ در پایان تیرماه کاهش یافته است؛ در حالی که هدف تعیین شده برای این شاخص ۵۹/۰ بوده است. در حوزه وصول مطالبات نیز با پیگیری مستمر، تعداد پرونده ها از ۱۲۰ پرونده در ابتدای سال به ۵۲ پرونده در پایان تیرماه کاهش یافته و وصول نقدی مطالبات از ۱۹ میلیارد تومان به هفت میلیارد تومان رسیده است. میزان تحقق هدف وصول نقدی مطالبات نیز ۱۵۵ درصد اعلام شده است. وی ادامه داد: در حوزه ضمانت نامه نیز شعبه تا پایان تیرماه موفق به تحقق ۸۵ درصدی اهداف صدور و کارمزد ضمانت نامه ریالی شده و در مجموع ۹۹ میلیارد ریال ضمانت نامه صادر کرده است. بنی صفر، بخش مهمی از این موفقیت را حاصل کار گروهی، برنامه ریزی مستمر، بازاریابی درون و بیرون شعبه و توجه ویژه به مشتریان حقوقی و وفادار می داند. دعوت از مشتریان حقوقی، تشریح شرایط جدید شعبه، بررسی ظرفیت های منطقه



ارقام نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد در بانک مسکن، علاوه بر ایجاد امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف، تصویری از میزان تحقق اهداف در سطوح مختلف شبکه ارائه می‌کند.



از سنجش عملکرد تا بهبود مستمر

یکی از مهم‌ترین کارکردهای ارزیابی عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت‌های شعب و تمرکز بر اصلاح و بهبود آنهاست. استمرار این فرآیند، علاوه بر افزایش کارایی واحدها، در نهایت به ارتقای عملکرد کلان بانک منجر می‌شود. از سوی دیگر، استقرار نظام ارزیابی عملکرد موجب افزایش شفافیت و پاسخگویی در شبکه می‌شود. مدیران شعب، مدیران مناطق و استان‌ها و رؤسای شعب در برابر نتایج شاخص‌های عملکردی خود پاسخگو هستند و همین امر، زمینه تحقق اهداف و سیاست‌های کلان بانک را تقویت می‌کند. ارزیابی عملکرد همچنین ابزاری برای اطمینان از حرکت شعب و مدیریت‌های شعب در مسیر راهبردهای بانک است. با تعیین اهداف کمی و سنجش میزان تحقق آنها، عملکرد واحدها با چشم‌انداز و سیاست‌های کلان بانک همسو می‌شود.

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

یکی دیگر از دستاوردهای مهم این نظام، فراهم شدن اطلاعات و داده‌های قابل اتکا برای تصمیم‌گیری مدیریتی است. استخراج کارنامه عملکردی مدیران و رؤسای شعب، امکان مقایسه عملکرد واحدها و شناسایی نیروهای توانمند را فراهم کرده و می‌تواند در فرآیند شایسته‌گزینی، انتصاب و ارتقای مدیران مورد استفاده قرار گیرد. همچنین نتایج ارزیابی عملکرد با ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران، زمینه رشد مهارت‌های مدیریتی و تلاش برای بهبود مستمر شاخص‌ها را فراهم می‌کند. از منظر سلامت مالی و عملیاتی نیز پایش مستمر شاخص‌هایی مانند جذب منابع، تعهدات، وصول مطالبات، سودآوری، بانکداری الکترونیک و کارایی، تصویری روشن از وضعیت هر شعبه ارائه می‌دهد و امکان شناسایی به‌موقع مشکلات و پیشگیری از شکل‌گیری بحران‌های احتمالی را افزایش می‌دهد.

شاخص‌هایی با معیارهای مشخص

فرآیند ارزیابی عملکرد در بانک از تدوین شاخص‌ها و تعیین وزن آنها آغاز می‌شود و پس از استانداردسازی و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص، شاخص‌ها به شبکه ابلاغ شده و عملکرد واحدها مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در نهایت نیز داده‌های به‌دست‌آمده استخراج و تحلیل می‌شوند. در تدوین شاخص‌ها، الزامات اسناد بالادستی، رهنمودهای هیأت مدیره و مدیرعامل، شاخص‌های موجود و تجربه سایر بانک‌های دولتی و خصوصی مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین نظرات و پیشنهادهای واحدهای صف و ستاد بانک در این فرآیند لحاظ می‌شود. شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید ساده، شفاف، مشخص و قابل فهم، کمی و قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی و واقع‌گرایانه باشند. همچنین تا حد امکان باید قابلیت تصمیم‌گیری به مدیریت‌های شعب، حوزه‌های مناطق و شعب را داشته، دارای هدف مشخص و منطبق با اهداف کلان بانک باشند. تعیین دوره زمانی سنجش و دسترسی به داده‌های معتبر نیز از دیگر الزامات شاخص‌های ارزیابی عملکرد است.

هفت حوزه اصلی ارزیابی

پس از تعیین شاخص‌ها، اهداف کمی در حوزه‌های اصلی عملکرد تعیین می‌شود. در حوزه منابع، تمرکز بر جذب حداکثری منابع، به‌ویژه منابع ارزان‌قیمت، قرار دارد و اهداف هر مدیریت شعب با توجه به وضعیت منابع در شبکه بانکی و عملکرد بانک‌های دولتی و نیمه‌دولتی تعیین می‌شود. در حوزه تعهدات و ضمانت‌نامه‌ها، افزایش سهم بانک از مبالغ ضمانت‌نامه‌های صادرشده در کشور و رشد درآمدهای کارمزدی مورد توجه قرار دارد. در حوزه وصول مطالبات نیز کاهش مانده مطالبات در بخش‌های مختلف از جمله عقود مبادله‌ای و مشارکتی، مطالبات روستایی، نهضت ملی مسکن، مسکن مهر و حوادث غیرمترقبه دنبال می‌شود. در حوزه مالی، کاهش پهای تمام‌شده منابع، افزایش درآمدهای کارمزدی، کاهش زیان و افزایش سودآوری بانک از مهم‌ترین اهداف به شمار می‌رود. در حوزه بانکداری الکترونیک نیز توسعه استفاده مشتریان از خدمات الکترونیکی، جذب سپرده از طریق ابزارهای بانکداری الکترونیک و پایانه‌های مجازی مورد توجه قرار دارد.



ارزیابی عملکرد در بانک مسکن صرفاً ابزاری برای رتبه‌بندی مدیریت‌های شعب و شعب نیست؛ بلکه فرآیندی برای سنجش میزان تحقق اهداف، شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود، افزایش بهره‌وری و فراهم کردن زمینه تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و شایسته‌گزینی در نظام مدیریتی بانک است. این نظام با ایجاد تصویری روشن از عملکرد واحدهای مختلف، به مدیران کمک می‌کند مسیر حرکت بانک را با اهداف و سیاست‌های کلان آن همسو کنند.

ارزیابی عملکرد ابزار سنجش بهبود و تصمیم‌سازی در بانک مسکن



پرونده ویژه



- ۲۸ تدوین سند برنامه راهبردی بانک؛ ترسیم مسیر آینده در شرایطی متفاوت
- ۲۹ سند راهبردی، مسیر آینده بانک و ترسیم می کند
- ۳۰ سند راهبردی مسیر آینده بانک را بازتعریف می کند
- ۳۲ سند راهبردی باید به نقشه عملیاتی تحول بانک تبدیل شود



تدوین سند برنامه راهبردی بانک؛

ترسیم مسیر آینده در شرایطی متفاوت

بازار مسکن، تغییرات صنعت بانکداری، الزامات نظارتی، فناوری‌های مالی، تغییر رفتار مشتریان و ظهور مدل‌های جدید کسب‌وکار، همگی عواملی هستند که می‌توانند مسیر آینده بانک را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین، راهبردهای آینده باید بر پایه شناخت دقیق این تحولات و درک فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو شکل بگیرند.

در این میان، حرکت به سوی بانکی آینده‌نگر، چابک، نوآور، مشتری‌محور و دیجیتال، یکی از جهت‌گیری‌های اصلی سند جدید است. تحقق این رویکرد البته صرفاً با توسعه سامانه‌ها یا ارائه چند خدمت جدید امکان‌پذیر نیست. چابکی و نوآوری زمانی معنا پیدا می‌کند که در فرآیندهای سازمانی، تصمیم‌گیری، ارائه خدمات و حتی شیوه تعامل بانک با مشتریان و شرکای تجاری خود نمود پیدا کند. بانک آینده باید بتواند سریع‌تر نیاز مشتری را شناسایی کند، متناسب با آن پاسخ دهد و از ظرفیت فناوری برای افزایش کیفیت، سرعت و اثربخشی خدمات استفاده کند. در کنار تحول دیجیتال و توسعه خدمات، یکی از موضوعات کلیدی سند، بازتعریف نقش بانک در زنجیره تأمین مالی مسکن است. بانک مسکن برای ایفای نقش پیش‌ران در اکوسیستم مسکن، نمی‌تواند صرفاً به الگوهای سنتی تأمین مالی متکی باشد.

توسعه ابزارهای نوین مالی و تعامل مؤثر با بازار سرمایه، شرکت‌های فناوری مالی، سازندگان، توسعه‌گران، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و سایر بازیگران این اکوسیستم، می‌تواند افق تازه‌ای برای نقش‌آفرینی بانک ایجاد کند. در واقع، آینده بانک مسکن تا حد زیادی به توانایی آن در ایجاد پیوند میان ظرفیت‌های مختلف مالی و اقتصادی بخش مسکن وابسته است.

افق ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷، فقط یک بازه زمانی در یک سند رسمی نیست؛ فرصتی است برای آنکه بانک مسکن درباره جایگاه آینده خود تصمیم بگیرد و برای رسیدن به آن، مسیر مشخصی انتخاب کند. آینده بانک، حاصل تصمیم‌هایی است که امروز گرفته می‌شود؛ و سند برنامه راهبردی می‌تواند نقطه آغاز این تصمیم‌های بزرگ باشد.

در همین راستا و برای اطلاع از جزئیات این برنامه در پرونده ویژه این شماره گفت و گویی را با صابر عسکری‌پور، رئیس هیأت مدیره، مهناز کشتکار رجبی، معاون مدیر عامل در امور طرح و برنامه و رضا صادقی‌اقدم، رئیس اداره کل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد انجام داده ایم که از نظر می‌گذرد.

هیچ سازمانی نمی‌تواند آینده را با اطمینان پیش‌بینی کند، اما می‌تواند خود را برای آن آماده کند. در صنعت بانکداری، این ضرورت بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود؛ صنعتی که هم‌زمان با تغییرات سریع فناوری، تحول انتظارات مشتریان، ظهور بازیگران جدید مالی، پیچیده‌تر شدن فضای اقتصادی و تغییرات مستمر در بازار مسکن و تأمین مالی، با محیطی متفاوت از گذشته روبه‌روست. در چنین شرایطی، ادامه مسیر بر اساس تجربه‌های گذشته به‌تنهایی کافی نیست و بانک‌ها برای حفظ جایگاه خود و ایفای نقشی مؤثرتر، به تصویری روشن از آینده و نقشه‌ای مشخص برای رسیدن به آن نیاز دارند.

بانک مسکن نیز به‌عنوان بانک تخصصی و یکی از بازیگران اصلی نظام تأمین مالی بخش مسکن، در برابر این تحولات نیازمند بازنگری مستمر در مسیر حرکت خود است. مأموریت تخصصی بانک، گستردگی نیازهای بخش مسکن و ضرورت ایفای نقش مؤثرتر در تأمین مالی این بخش، ایجاب می‌کند که نگاه بانک از مدیریت مسائل جاری فراتر رفته و به سمت طراحی آینده حرکت کند.

در همین چارچوب، پروژه تدوین سند برنامه راهبردی بانک در اقیانوس ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷ از اواسط اردیبهشت‌ماه سال جاری در دستور کار قرار گرفته است؛ پروژه‌ای که قرار است مسیر حرکت بانک را در سال‌های پیش‌رو روشن‌تر کند و میان اهداف، سیاست‌ها، منابع و اقدامات سازمان پیوندی منسجم ایجاد کند.

سند برنامه راهبردی قرار نیست صرفاً مجموعه‌ای از اهداف و شعارهای مدیریتی باشد. ارزش واقعی چنین سندی زمانی نمایان می‌شود که بتواند به تصمیم‌های مشخص، اولویت‌های روشن و اقدامات قابل سنجش تبدیل شود. این سند باید مشخص کند بانک در سال‌های آینده چه جایگاهی را دنبال می‌کند، چه ظرفیت‌هایی برای دستیابی به آن در اختیار دارد، با چه چالش‌هایی مواجه است و منابع محدود خود را باید در کدام مسیرها متمرکز کند. از این منظر، سند راهبردی را می‌توان نقشه‌ای برای انتخاب مسیر دانست؛ نقشه‌ای که قرار است میان «آنچه امروز هستیم» و «آنچه می‌خواهیم در آینده باشیم» ارتباط برقرار کند.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این پروژه، توجه هم‌زمان به تحولات محیط بیرونی و ظرفیت‌های درونی بانک است. آینده بانک تنها تحت تأثیر تصمیم‌های داخلی شکل نمی‌گیرد. سیاست‌های کلان اقتصادی، برنامه هفتم پیشرفت، تحولات



عسکریپور: تدوین این سند بانگاهی جامع به شرایط داخلی بانک و تحولات محیط پیرامونی انجام می‌شود و در این مسیر، اسناد بالادستی، سیاست‌های اقتصادی، الزامات برنامه هفتم پیشرفت، تحولات بازار مسکن، روندهای صنعت بانکداری و فناوری‌های مالی، انتظارات مشتریان و الزامات نظارتی مورد توجه قرار می‌گیرد

موضوعاتی است که در این فرآیند مورد بررسی قرار می‌گیرد.

وی در خصوص ترسیم جایگاه بانک در زنجیره تامین مالی در این سند تأکید کرد: یکی از موضوعات مهمی که در ترسیم آینده بانک باید به آن توجه شود، جایگاه بانک مسکن در زنجیره تامین مالی این بخش است. بانک می‌تواند با تکیه بر ابزارهای جدید مالی و ایجاد ارتباط و همکاری مؤثرتر با بازار سرمایه، شرکت‌های فناوری مالی، سازندگان و توسعه‌گران، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و سایر فعالان این حوزه، ظرفیت‌های تازه‌ای برای تامین مالی مسکن ایجاد کند و نقش خود را در این اکوسیستم توسعه دهد.

رئیس هیأت‌مدیره در خصوص خروجی نهایی سند راهبردی گفت: خروجی این فرآیند در نهایت به تعیین چشم‌انداز و مأموریت بانک، ارزش‌های بنیادین، اهداف کلان و راهبردهای اصلی منجر خواهد شد و در کنار آن، برنامه‌های عملیاتی، پروژه‌های راهبردی و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیز مشخص می‌شود. پس از تصویب سند، این چارچوب به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف بانک مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

عسکریپور با بیان اینکه اثرگذاری سند راهبردی به مرحله تدوین آن محدود نمی‌شود، گفت: ارزش واقعی این سند زمانی نمایان خواهد شد که راهبردهای تعیین‌شده در برنامه‌های اجرایی و تصمیم‌های روزمره بانک انعکاس پیدا کند. بر همین اساس، برنامه‌های عملیاتی سال ۱۴۰۵ که هم‌اکنون در واحدهای ستادی و عملیاتی در حال اجرا و پیگیری است، پس از نهایی شدن سند راهبردی، با توجه به اولویت‌ها و اهداف تعیین‌شده بازنگری خواهد شد تا در برنامه‌های جاری و مسیر راهبردی بانک هماهنگی کامل ایجاد شود.

رئیس هیأت‌مدیره یکی از نقاط قوت این فرآیند را استفاده از ظرفیت فکری و تجربی مجموعه بانک دانست و گفت: تدوین سند برنامه راهبردی با مشارکت مدیران ارشد و میانی، مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف و همچنین مجموعه گروه مالی و شرکت‌های تابعه بانک دنبال می‌شود تا تصمیم‌های راهبردی صرفاً در سطح مدیریتی تدوین نشود، بلکه از دانش و تجربه بدنه کارشناسی و اجرایی بانک نیز بهره گرفته شود.

وی در پایان ابزار امیدواری کرد که سند برنامه راهبردی بانک مسکن به ابزاری مؤثر برای افزایش کارآمدی، ارتقای جایگاه بانک در نظام تامین مالی مسکن، توسعه خدمات ارزش‌آفرین و پاسخگویی بهتر به نیازهای جامعه تبدیل شود.

صابر عسکریپور، رئیس هیأت‌مدیره بانک با اشاره به آغاز فرآیند تدوین سند برنامه راهبردی بانک در افاق ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷، گفت: این سند با هدف ایجاد تصویری روشن از آینده بانک، همسوسازی برنامه‌ها و منابع و فراهم کردن زمینه برای ایفای نقشی مؤثرتر در نظام تامین مالی مسکن در حال تدوین است.

عسکریپور در خصوص الزام بانک برای تدوین سند راهبردی اظهار داشت: تغییرات سریع در فضای اقتصادی، تحولات صنعت بانکداری، ظهور فناوری‌های نوین مالی و ضرورت پاسخگویی به نیازهای متنوع بخش مسکن ایجاب می‌کند بانک مسکن با نگاهی آینده‌محور، مسیر حرکت خود را به‌صورت دقیق و هدفمند ترسیم کند. از این رو، تدوین سند برنامه راهبردی بانک در افاق ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷ از اواسط اردیبهشت‌ماه سال جاری در دستور کار قرار گرفت.

وی افزود: این سند قرار است مبنایی جهت‌گیری‌های کلان بانک در سال‌های پیش‌رو باشد و چارچوب لازم برای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه‌هایی همچون توسعه کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری، تحول سازمانی و اجرای طرح‌های راهبردی را فراهم کند. عسکریپور در خصوص مواردی که برای تدوین این سند بررسی شده است، تصریح کرد: تدوین این سند با نگاهی جامع به شرایط داخلی بانک و تحولات محیط پیرامونی انجام می‌شود و در این مسیر، اسناد بالادستی، سیاست‌های اقتصادی، الزامات برنامه هفتم پیشرفت، تحولات بازار مسکن، روندهای صنعت بانکداری و فناوری‌های مالی، انتظارات مشتریان و الزامات نظارتی مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین ظرفیت‌ها و چالش‌های داخلی بانک و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی نیز در طراحی راهبردهای آینده بررسی

خواهد شد.

عسکریپور با اشاره به محورهای مورد توجه در تدوین سند راهبردی اظهار داشت: توسعه و تنوع‌بخشی به شیوه‌های تامین مالی مسکن، ارائه محصولات و خدمات جدید، گسترش بانکداری دیجیتال و باز، افزایش بهره‌وری، چابک‌سازی فرآیندها، مدیریت کارآمد منابع، سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی، ارتقای تجربه مشتری، تقویت نظام مدیریت ریسک و حکمرانی شرکتی، توجه به پایداری مالی و توسعه همکاری با فعالان اکوسیستم مسکن، از جمله



صابر عسکریپور:

سند راهبردی، مسیر آینده بانک را ترسیم می‌کند





معاون مدیر عامل در امور طرح و برنامه:

سند راهبردی مسیر آینده بانک را بازتعریف می کند

با توجه به تدوین سند راهبردی در سال جاری توسط معاونت طرح و برنامه گفت وگویی با مهناز کشتکار رجبی معاون مدیر عامل در امور طرح و برنامه در این خصوص انجام داده ایم که در ذیل می خوانیم



خانم رجبی، لطفاً بفرمایید چه ضرورتی باعث شد بانک در مقطع کنونی تدوین سند برنامه راهبردی را در اولویت قرار دهد؟

ضرورت تدوین سند برنامه راهبردی در مقطع کنونی، بیش از هر چیز ناشی از تغییرات اساسی در محیط اقتصادی، نظام بانکی، فناوری و صنعت مسکن و ضرورت بازتعریف نقش و مدل کسب و کار آینده بانک است. از یک سو، بانک با چالش هایی مانند بهبود سلامت مالی، کیفیت دارایی ها، سودآوری، کفایت سرمایه و بهره‌وری مواجه است و از سوی دیگر، فرصت های جدیدی مانند تحول دیجیتال، تنوع بخشی به محصولات و درآمدها و ایفای نقش مؤثرتر در اکوسیستم مسکن پیش روی آن قرار دارد. بنابراین لازم است با یک نگاه یکپارچه و آینده نگر، اولویت های راهبردی بانک، مسیر تحول، نحوه تخصیص منابع و الزامات اجرای آن بازتعریف شود تا برنامه های عملیاتی بانک از اقدامات پراکنده به مجموعه ای منسجم در جهت تحقق اهداف بلندمدت تبدیل شوند.

این سند چه تفاوتی با برنامه های پیشین بانک خواهد داشت و قرار

است چه مسأله ای متفاوت از گذشته را حل کند؟

تفاوت اصلی این سند با برنامه های پیشین در این است که رویکرد آن صرفاً تداوم فعالیت های موجود و حل مسائل جاری نیست، بلکه تلاش می کند مسیر آینده بانک و مدل کسب و کار آن را بازتعریف کند. این سند با تمرکز بر انتخاب های راهبردی، اولویت بندی منابع، تحول مدل عملیاتی و دیجیتال، بهبود سلامت مالی، توسعه درآمدهای پایدار و نقش آفرینی مؤثرتر در اکوسیستم مسکن، به مسئله ای فراتر از برنامه ریزی های گذشته یعنی عبور بانک از مدیریت روزمره و واکنش به مسائل جاری، به سمت یک بانک چابک، پایدار، رقابت پذیر و آینده نگر پاسخ خواهد داد؛ ضمن آنکه با اتصال مستقیم راهبرد به برنامه عملیاتی، بودجه، شاخص های کلیدی و مسئولیت واحدها، شکاف میان «تدوین برنامه» و «اجرای واقعی راهبرد» را نیز هدف قرار می دهد.

اگر بخواهیم خروجی این سند را برای یک همکار یا مشتری بانک توضیح دهیم مهمترین تغییر که باید در سال های آینده شاهد باشیم چیست؟ اگر قرار باشد تنها یک پیام از این سند به کارکنان منتقل

شود آن پیام چیست؟

اگر بخواهیم خروجی این سند را در یک پیام برای همکاران و مشتریان بانک خلاصه کنیم، مهم ترین تغییر مورد انتظار، حرکت بانک از رویکرد سنتی و عمدتاً تسهیلات محور به سمت بانکی چابک، مشتری محور، دیجیتال و نقش آفرینی بیشتر در اکوسیستم جامع مسکن است؛ بانکی که علاوه بر تأمین مالی، خدمات و راهکارهای متنوع تری متناسب با نیاز مشتری ارائه می کند و همزمان سلامت مالی و پایداری خود را تقویت می نماید. پیام اصلی به کارکنان نیز این است که این سند فقط برنامه مدیریت نیست؛ نقشه مسیر مشترک همه ما برای تغییر بانک است و موفقیت آن زمانی محقق می شود که هر واحد و هر همکار، سهم و مسئولیت خود را در اجرای این مسیر بپذیرد.

مهمترین چالش یا تهدیدی که در مسیر اجرای برنامه راهبردی پیش بینی می کنید چیست؟ و برای مواجهه با آن چه تدبیری اندیشیده شده است؟

مهم ترین تهدید در مسیر اجرای برنامه راهبردی، شکاف میان تدوین راهبرد و اجرای واقعی آن در واحدهای بانک است؛ به ویژه مقاومت در برابر تغییر، تعدد اولویت ها، محدودیت منابع و



رجبی: هدف این برنامه فقط ترسیم آینده بانک نیست؛ بلکه ساختن بانکی است که توان حرکت به سوی آن آینده را داشته باشد

ستادی و عملیاتی بانک صرفاً برای دریافت بازخورد جمع‌آوری نخواهد شد، بلکه در یک فرآیند مشخص از طریق مصاحبه، پرسشنامه، مکاتبه و کارگاه‌های هم‌اندیشی دریافت، دسته‌بندی، تحلیل، اعتبارسنجی و اولویت‌بندی قرار می‌گیرد؛ به این ترتیب که پیشنهادها بر اساس میزان اثرگذاری بر اهداف و مأموریت بانک، امکان‌پذیری، فوریت و ارزش‌آفرینی بررسی و موارد دارای اهمیت راهبردی به مسائل و اولویت‌های سند منتقل می‌شوند. سپس پیشنهادها را منتخب به برنامه‌ها و اقدامات مشخص، مسئول اجرا، زمان‌بندی، منابع و شاخص‌های قابل سنجش تبدیل شده و در فرآیند تصمیم‌گیری و تصویب نهایی لحاظ خواهند شد؛ بنابراین کارکنان می‌توانند به‌طور ملموس ببینند که بازخوردهای آنان چگونه از مرحله «نظر» به تصمیم، اقدام و نتیجه قابل اندازه‌گیری تبدیل شده است.

در نهایت مهمترین دستاوردی که انتظار دارید بانک در پایان افق این برنامه به آن دست پیدا کند چیست؟

در پایان افق این برنامه، مهم‌ترین دستاورد مورد انتظار، تغییر جایگاه بانک از یک بانک عمدتاً تسهیلات‌محور به یک بانک تخصصی، چابک، سودآور و مشتری‌محور با نقش‌آفرینی مؤثر در اکوسیستم مسکن است؛ بانکی که ضمن ایفای مأموریت تخصصی خود، از سلامت مالی و توان رقابتی بالاتری برخوردار باشد، درآمدها و محصولات خود را متنوع کند، از ظرفیت‌های دیجیتال و سرمایه‌انسانی به‌صورت مؤثر بهره‌گیرد و مهم‌تر از همه، قابلیت اجرای مستمر راهبرد و تبدیل آن به عملکرد واقعی و پایدار را در سراسر سازمان ایجاد کرده باشد.

سخن پایانی

در نهایت، هدف این برنامه فقط ترسیم آینده بانک نیست؛ بلکه ساختن بانکی است که توان حرکت به سوی آن آینده را داشته باشد؛ بانکی که راهبرد را در تصمیم‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و رفتار روزمره خود جاری کند و در نهایت، ارزش بیشتری برای مشتری، کارکنان، نظام بانکی و اقتصاد مسکن خلق نماید.

کارشناسان شناخت تخصصی و کارکنان تجربه مستقیم فرآیندها، شعب و نیازهای مشتریان را در اختیار دارند و تلفیق این دیدگاه‌ها موجب می‌شود مسائل واقعی‌تر شناسایی، راهکارها عملیاتی‌تر و اولویت‌ها واقع‌بینانه‌تر تعیین شوند. در تدوین سند جاری، با تشکیل کارگروه‌های تخصصی از مسئولین و کارشناسان واحدهای مختلف ستادی با راهبری هیأت مدیره و هیأت عامل محترم بانک، سعی شده است تا از تمامی ظرفیت‌های موجود برای احصای مسایل و موضوعات راهبردی و متعاقب آن چاره‌اندیشی لازم صورت پذیرد. از سوی دیگر، مشارکت سرمایه‌انسانی در ارکان مختلف بانک، موجب افزایش احساس مالکیت، پذیرش تغییر و تعهد به اجرای راهبرد می‌شود و کمک می‌کند سند از یک تصمیم صرفاً مدیریتی به یک مسیر مشترک برای حرکت و تحول بانک تبدیل شود.

نظرات و پیشنهادات کارکنان چگونه از مرحله دریافت بازخورد به تصمیم و اقدامات راهبردی تبدیل خواهد شد؟

نظرات و پیشنهادات کارکنان و تمامی واحدهای

بعضاً هماهنگی پایین بین واحدها در برنامه‌های بین بخشی، برای مواجهه با این چالش، اجرای راهبردها از ابتدا به برنامه‌های عملیاتی مشخص، بودجه و منابع، مسئولیت روشن مدیران و واحدها، شاخص‌های قابل سنجش و نظام پایش مستمر متصل خواهد شد و میزان تحقق اهداف به‌صورت دوره‌ای ارزیابی و انحرافات با اقدامات اصلاحی مدیریت می‌شود و به این ترتیب، راهبرد از یک سند بالادستی به مبنای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد بانک تبدیل خواهد شد.

یکی از ویژگی‌های این پروژه مشارکت مدیران کارشناسان و کارکنان عنوان شده است. چرا مشارکت سرمایه‌انسانی برای تدوین یک سند راهبردی تا این اندازه اهمیت دارد؟

مشارکت مدیران، کارشناسان و کارکنان اهمیت زیادی دارد، زیرا راهبرد زمانی قابلیت اجرا پیدا می‌کند که بر شناخت واقعی از مسائل و ظرفیت‌های بانک و با همراهی بدنه بانک شکل گرفته باشد. مدیران تصویر کلان و آینده‌نگر،





رئیس اداره کل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد:

سند راهبردی باید به نقشه عملیاتی تحول بانک تبدیل شود

از آنجا که اداره کل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد متولی انجام تدوین برنامه می باشد رضا صادقی اقدام رئیس این اداره کل به سوالات ما در این زمینه پاسخ دادند



آقای صادقی اقدام، فرآیند تدوین سند راهبردی از چه مرحله عبور می کند و در حال حاضر در چه مرحله ای قرار دارد؟ تا کنون چه اقدامی در راستای تدوین این سند صورت گرفته است؟

فرآیند تدوین سند برنامه راهبردی بانک مسکن، یک فرآیند چندمرحله ای و مشارکتی است که از شناخت و تحلیل وضعیت موجود و محیط بیرونی، شناسایی و اولویت بندی مسائل و چالش های راهبردی، بررسی فرصت ها و ظرفیت های بانک، تعیین جهت گیری ها و اهداف راهبردی، تدوین گزینه های راهبردی و انتخاب مسیر مطلوب و در نهایت تبدیل راهبردها به برنامه های عملیاتی، شاخص های عملکرد و سازوکار پایش و اجرا عبور می کند. در مقطع کنونی، اقدامات مقدماتی و مطالعات لازم برای شناخت وضعیت موجود، شناسایی مسائل و دریافت دیدگاه های مدیران، کارشناسان و کارکنان انجام شده و فرآیند جمع بندی و اولویت بندی مسائل و تدوین چارچوب و جهت گیری های اصلی سند در حال پیگیری است؛



اقدامات انجام شده تاکنون را می توان در چند محور خلاصه کرد:

- ۱- تعیین افق برنامه راهبردی ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷
- ۲- آغاز رسمی فرآیند تدوین از اواسط اردیبهشت ۱۴۰۵
- ۳- برگزاری کارگاه های هم اندیشی با حضور مسئولین تمامی واحدهای ستادی و عملیاتی بانک
- ۴- بررسی وضعیت و چالش ها و فرصت های پیش روی بانک
- ۵- بهره گیری از مشاوران و متخصصان برنامه ریزی راهبردی
- ۶- بررسی اسناد، قوانین و مقررات بالادستی و الزامات برنامه هفتم توسعه کشور
- ۷- بررسی تحولات بازار مسکن، صنعت بانکداری و فناوری های مالی
- ۸- توجه به انتظارات مشتریان و الزامات نظارتی
- ۹- تشکیل کارگروه های تخصصی و جلب مشارکت مدیران، کارشناسان واحدهای مختلف و شرکت های تابعه
- ۱۰- تعیین مسایل و موضوعات راهبردی و استراتژیک بانک

مهمترین چالش ها در تدوین یک سند راهبردی جامع برای بانک با ابعاد بانک مسکن چیست؟

مهم ترین چالش در تدوین سند راهبردی جامع برای بانکی با ابعاد و جایگاه بانک مسکن، ایجاد توازن میان مأموریت تخصصی و توسعه ای بانک با ضرورت های سودآوری، سلامت مالی و رقابت پذیری و در عین حال ترسیم تصویری روشن از جایگاه آینده بانک است به گونه ای که موضوعاتی مانند مدل کسب و کار آینده، نقش بانک در اکوسیستم مسکن، تحول دیجیتال، کیفیت دارایی ها و کفایت سرمایه، ساماندهی شرکت های تابعه، شبکه شعب و سرمایه انسانی، تنوع بخشی به محصولات و منابع درآمدی و الزامات محیطی و اقتصادی به صورت یکپارچه دیده شوند. موضوع دیگر تغییرات محیطی پیرامونی شبکه بانکی کشور و چالش اصلی دیگر، تبدیل این جهت گیری ها به اولویت های محدود، قابل سنجش و قابل اجرا و ایجاد پیوند میان راهبردها، برنامه های عملیاتی، بودجه، شاخص های کلیدی و مسئولیت واحدهاست تا سند از یک چارچوب نظری فراتر رفته و به نقشه عملیاتی تحول بانک تبدیل شود.

برای شناسایی مسائل راهبردی بانک از چه روش هایی استفاده می شود و نظر کارکنان و مدیران چگونه بر تصمیمات نهایی اثر گذار خواهد بود؟



صادقی اقدم: برای اطمینان از اینکه سند راهبردی صرفاً در سطح یک سند مکتوب باقی نماند، اجرای آن از ابتدا هم‌تراز با تدوین سند طراحی خواهد شد

شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد در سند جدید چه نقشی خواهند داشت و موفقیت اجرای راهبردها چگونه سنجیده می‌شود؟

شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد (KPI) در سند راهبردی جدید، نقش پل میان اهداف راهبردی و عملکرد واقعی بانک را ایفا خواهند کرد؛ به این معنا که برای هر هدف راهبردی، شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، وضعیت پایه، هدف کمی، مسئول تحقق و دوره پایش تعیین می‌شود و میزان موفقیت راهبردها صرفاً بر اساس انجام فعالیت‌ها، بلکه بر مبنای تحقق نتایج و آثار مورد انتظار سنجیده خواهد شد. این شاخص‌ها در سطوح مختلف، از عملکرد کل بانک تا واحدها و مدیران، پایش شده و میزان تحقق، انحراف از اهداف و اقدامات اصلاحی به‌صورت مستمر رصد می‌شود؛ همچنین با اتصال KPI ها به برنامه‌های عملیاتی، بودجه و نظام ارزیابی عملکرد مدیران و واحدها، اطمینان حاصل خواهد شد که سنجش عملکرد به یک ابزار واقعی برای هدایت و اجرای راهبرد تبدیل شود.

از نگاه شما مهمترین انتظاری که از مدیران و کارکنان بانک برای موفقیت این پروژه وجود دارد چیست؟

مهم‌ترین انتظار از مدیران و کارکنان بانک برای موفقیت این پروژه، مشارکت واقعی، پذیرش تغییر و ایجاد احساس مالکیت نسبت به سند راهبردی است؛ به گونه‌ای که سند صرفاً یک تصمیم مدیریتی تلقی نشود، بلکه به مبنای تصمیم‌گیری و اقدام در همه سطوح بانک تبدیل شود. از مدیران انتظار می‌رود ضمن ارائه دیدگاه‌های صریح و واقع‌بینانه، مسئولیت تحقق اهداف مرتبط با حوزه خود را بپذیرند و منابع و تصمیمات واحدها را با اولویت‌های راهبردی همسو کنند؛ از کارکنان نیز انتظار می‌رود با ارائه پیشنهادها، اصلاحی، انتقال مسائل اجرایی، توسعه مهارت‌های موردنیاز و همراهی با تغییرات، در تحقق راهبردها نقش فعال داشته باشند. در نهایت، موفقیت سند بیش از کیفیت متن آن، به میزان تعهد سازمانی و تبدیل راهبرد به رفتار و عملکرد روزمره مدیران و کارکنان وابسته است.

سخن پایانی:

موفقیت یک سند راهبردی زمانی محقق می‌شود که از یک سند مکتوب به یک مسیر مشترک برای تصمیم‌گیری، اقدام و تحول در بانک تبدیل شود. مسیری که کارکنان و مدیران خود را در تحقق آن مسئول و سهیم بدانند.

این موارد در برنامه و بودجه سالانه بانک و ارزیابی عملکرد مدیران و واحدها انعکاس یابد. همچنین با استقرار نظام پایش و داشبورد مدیریت راهبردی، میزان تحقق اهداف و KPI ها به‌صورت دوره‌ای رصد، انحرافات شناسایی و اقدامات اصلاحی تعریف خواهد شد. در این چارچوب، مدیران و واحدها در قبال تحقق اهداف راهبردی پاسخگو خواهند بود و بازنگری مستمر برنامه‌ها نیز امکان انطباق آنها با تغییرات محیطی و شرایط بانک را فراهم می‌کند؛ بنابراین سند راهبردی از یک «سند مرجع» به مبنای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و مدیریت عملکرد بانک تبدیل خواهد شد.

قرار است برنامه‌های عملیاتی سال ۱۴۰۵ با سند راهبردی جدید همسو شوند. این بازنگری دقیقاً چه تعبیری در برنامه‌های بانک ایجاد خواهد کرد؟

همسوسازی برنامه‌های عملیاتی سال ۱۴۰۵ با سند راهبردی جدید به معنای بازتنظیم سید برنامه‌ها، پروژه‌ها و اقدامات بانک بر اساس اولویت‌های راهبردی جدید است، نه صرفاً تغییر عنوان یا ویرایش برنامه‌های موجود. در این بازنگری، هر برنامه باید ارتباط مشخصی با یک یا چند هدف راهبردی داشته باشد و از نظر اولویت، اثربخشی، منابع، زمان‌بندی، مسئول اجرا و شاخص‌های عملکرد مورد بازبینی قرار گیرد؛ به گونه‌ای که برنامه‌های کم‌اثر یا غیرهمسو اصلاح، ادغام یا در صورت لزوم متوقف و برنامه‌های ضروری جدید به سید عملیاتی اضافه شوند. در نهایت، این فرآیند باید موجب شود برنامه و بودجه سال ۱۴۰۵ عملاً بازتاب‌دهنده اولویت‌های سند راهبردی جدید باشد و منابع و ظرفیت واحدهای بانک در جهت تحقق اهداف اصلی و تحولات مورد انتظار آن متمرکز شود.

برای شناسایی مسائل راهبردی بانک، از ترکیبی از تحلیل محیط کلان و صنعت، بررسی روندهای اقتصادی و فناوری، تحلیل وضعیت داخلی و عملکرد بانک، مطالعه رقبا و الگوهای موفق، تحلیل ذی‌نفعان، بررسی داده‌ها و شاخص‌های عملکردی و همچنین مصاحبه با مدیران و خبرگان، نظرسنجی و گروه‌های کانونی کارکنان استفاده گردیده، تا مسائل از زوایای مختلف شناسایی و اعتبارسنجی شوند. در این فرآیند، دیدگاه مدیران به‌ویژه در شناسایی چالش‌های کلان و آینده‌نگر و دیدگاه کارکنان در شناسایی موانع اجرایی، فرآیندی و مسائل روزمره بانک مورد توجه قرار می‌گیرد؛ با این حال، نظرات افراد مستقیماً به راهبرد تبدیل نخواهد شد، بلکه پس از جمع‌آوری، تحلیل و اولویت‌بندی بر اساس میزان اثرگذاری بر مأموریت و آینده بانک، اهمیت، فوریت، شواهد و داده‌های عملکردی، مسائل کلیدی انتخاب و برای تصمیم‌گیری نهایی به مدیریت ارشد ارائه خواهد شد.

چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که سند راهبردی صرفاً در سطح یک سند مکتوب باقی نماند و واقعاً در عملکرد واحدهای بانک اجرا شود؟

برای اطمینان از اینکه سند راهبردی صرفاً در سطح یک سند مکتوب باقی نماند، اجرای آن از ابتدا هم‌تراز با تدوین سند طراحی خواهد شد؛ به این معنا که هر هدف راهبردی به برنامه‌های عملیاتی، پروژه‌ها و اقدامات مشخص، شاخص‌های کمی، مسئول اجرا، زمان‌بندی و منابع موردنیاز متصل شود و



اقدامات ذیل نیز در ادامه در دستور کار قرار دارد:

- حرکت به سمت تعیین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، راهبردها، پروژه‌های راهبردی و شاخص‌های ارزیابی
- بررسی و حسب مورد بازنگری برنامه‌های عملیاتی سال ۱۴۰۵ پس از نهایی شدن سند.
- شایان ذکر اینکه که این سند قرار نیست صرفاً یک «سند برنامه‌ریزی» باشد، بلکه قرار است به ابزار هدایت تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد بانک تبدیل شود.





پرونده ویژه

موضوع
گزارشی تصویری

جلسات کارگروه‌های پاسخگویی
به سوالات درتدوین سند راهبردی



بانک و مسکن
نشریه داخلی بانک مسکن
مردادماه ۱۴۰۵ : شماره ۹۴۹



- ۳۶ تحلیل قانون الزام به ثبت معاملات اموال غیرمنقول
- ۳۸ لزوم بازتعریف رابطه بانک و مشتری در عصر بانکداری هوشمند
- ۴۰ امنیت داده پیشی نیاز تحقق حکمرانی داده در سازمان های داده محور



تهیه و تنظیم:

نازنین امامی

دایره پایش و نظارت بر

عملکرد آموزشی اداره کل آموزش



مقالات

چرا قانون جدید تصویب شد؟

تصویب «قانون الزام به ثبت اموال غیرمنقول» نقطه عطفی در نظام حقوقی ثبت املاک ایران است. این قانون با هدف کاهش معاملات عادی، جلوگیری از فروش یک ملک به چند نفر، افزایش شفافیت مالکیت، کاهش دعاوی ملکی و کنترل ریسک اعتباری بانکها تصویب شده است. بر اساس این قانون، در موارد مشمول، صرف تنظیم مبایعه نامه عادی، قولنامه دستی یا توافق خارج از سامانه، برای ایجاد امنیت حقوقی کافی نخواهد بود. مردم، مشاوران املاک، دفاتر اسناد رسمی، سازندگان، بانکها و مؤسسات اعتباری باید فرآیند معامله را با ثبت رسمی و رعایت الزامات سامانه ای انجام دهند. در سالهای گذشته، بخش قابل توجهی از معاملات املاک با اسناد عادی انجام می شد. اگرچه سند عادی ممکن است میان طرفین معامله ایجاد تعهد کند، اما در بسیاری از موارد، مشکلات زیر را به همراه داشته است:

فروش یک ملک به چند خریدار؛
انتقال ملک توسط شخصی که مالک رسمی نبوده است؛
جعل قولنامه یا دست کاری تاریخ معامله؛ معاملات معارض؛ معاملات وکالتی و زنجیره ای بدون احراز دقیق مالکیت؛ دشواری شناسایی مالک واقعی؛ اختلاف درباره حدود،

قسمت اول

تحلیل قانون الزام به ثبت معاملات اموال غیرمنقول

این مقاله برای چه اشخاصی می تواند مفید باشد؟

■ **کنشگران بازار مسکن:** تمامی خریداران و فروشندگان در بازار مسکن.

■ **طرفین قراردادهای بهره برداری:** از جمله موجران و مستاجرانی که در روابط اجاره حضور دارند.

■ **نهادهای مالی و بانکی.**

■ **مالکان و متولیان املاک:** اعم از اشخاص حقیقی، حقوقی و نهادهای دولتی که مدیریت یا مالکیت اموال

غیرمنقول را برعهده دارند.



قانون الزام به تنظیم سند معاملات اموال غیرمنقول در سال ۱۴۰۳ و با تغییرات شگرف در حقوق ثبت به تصویب رسید. این قانون علاوه بر اینکه قرار است عرف معاملاتی مردم را تغییر دهد یک بازتعریف نوین از سند رسمی و اشکال تنظیم سند رسمی ارائه نموده است.



سامانه‌های مهم این قانون:

دو سامانه در این قانون اهمیت ویژه‌ای دارند. سامانه موضوع ماده ۱۰ با عنوان «سامانه ساماندهی اسناد غیررسمی» که مصطلح است به سامانه ماده ۱۰ که عوام به آن «ساغر» هم می‌گویند. دیگری سامانه‌ای که در ماده ۱ از آن یاد شده تحت عنوان سامانه «ثبت الکترونیکی اسناد». این دو سامانه، سامانه‌های محوری این قانون هستند. در کنار این سامانه‌ها باید از مفهومی تحت عنوان «دفتر الکترونیکی اسناد» هم یاد کنیم، در قسمت اخیر ماده ۱ برگرفته از ماده ۲۲ قانون ثبت، دولت صرفاً کسی را مالک می‌شناسد که ملک به نام وی در دفتر املاک ثبت شده باشد و خروجی هر دو سامانه اعم از ثبت الکترونیک اسناد موضوع ماده ۱ و سامانه اسناد غیررسمی موضوع ماده ۱۰ قانون، در نهایت باید در دفتر املاک الکترونیکی منعکس شود. پس هدف این قانون این است که مردم را ملزم به انجام تشریفاتی نماید که در نهایت، خروجی نقل و انتقالاتشان در این بانک اطلاعاتی (دفتر املاک الکترونیکی) که در اختیار سازمان ثبت اسناد است به ثبت برسد بطوری که این سامانه واجد اطلاعاتی از آخرین وضعیت ثبتی ملک باشد و چنانچه فردی به عنوان خریدار ملکی به اداره ثبت مراجعه می‌کند از آخرین اطلاعات صحیح و تضمین شده یک ملک مطلع شود، اطلاعاتی که منطبق با وضع موجود و محل ملک است. در قسمت‌های بعدی به نکات بسیار مهم و کاربری از این قانون و مواد مهم آن و آثار و تبعات عدم رعایت این تشریفات در معاملات که صراحتاً در قانون به آن اشاره شده خواهیم پرداخت. با ما همراه باشید.

مساحت، کاربری یا حقوق وابسته به ملک؛ استفاده از ملک دارای بازداشت، رهن یا محدودیت قانونی؛ کاهش قابلیت اتکای وثیقه برای بانک‌ها؛ افزایش دعاوی الزام به تنظیم سند رسمی، ابطال معامله و اثبات مالکیت. قانون جدید تلاش می‌کند «ثبت رسمی» را از یک مرحله تشریفاتی به هسته اصلی امنیت معامله ملک تبدیل کند.

قانون جدید دقیقاً چه چیزی را تغییر می‌دهد؟

تغییر اصلی قانون این است که در معاملات مشمول، اطلاعات معامله باید در ساختار رسمی کشور ثبت شود و آثار حقوقی معامله صرفاً بر مبنای یک نوشته عادی باقی نماند. قانون الزام به تنظیم سند معاملات اموال غیرمنقول در سال ۱۴۰۳ و با تغییرات شگرف در حقوق ثبت به تصویب رسید. این قانون علاوه بر اینکه قرار است عرف معاملاتی مردم را تغییر دهد یک بازتعریف نوین از سند رسمی و اشکال تنظیم سند رسمی ارائه نموده است. همچنین وظایف و تکالیف جدیدی برعهده دفاتر اسناد رسمی قرارداد است و تحولاتی در حوزه حقوق مالیاتی و حوزه‌های ثبتی اعم از سردفتری و ثبت املاک ایجاد کرده است، بنابراین اعم مردم که می‌خواهند معاملاتی نسبت به اموال غیرمنقول و یا حتی حقوقی در این زمینه داشته باشند با این قانون درگیر خواهند شد.

تحلیل این قانون از باب سامانه محور بودن آن:

قانون الزام به ثبت رسمی معاملات اموال غیرمنقول، قانونی سامانه محور و مکان محور است. بنابراین تعدد سامانه‌ها، رکن اصلی اجرای این قانون است. یعنی قانونگذار در اجرای این قانون به دنبال این بوده که فصل بندی املاک

مخاطب

را براساس

قطعه تعریف کند و بر مبنای سامانه‌هایی که موضوع مواد متعدد این قانون است، امور را تنسيق کند. حتی بسیاری از موارد ضمانت اجرای برخی از مواد این قانون منوط به راه اندازی سامانه‌ای خاص می‌باشد. به‌طور مثال در ماده‌ای از این قانون ذکر شده که تکالیف شخصی به نام مدعی منوط به راه اندازی سامانه‌ای خاص می‌شود.

در ماده‌ای دیگر می‌بینیم، حتی زمانی که مقرر است بین اسناد عادی معتبر و اسناد عادی که مطلقاً فاقد اعتبار هستند قائل به تفکیک شویم باز هم تاریخ تنظیم را بر مبنای راه اندازی یک سامانه در نظر گرفته‌اند. بنابراین این قانون قانونی سامانه محور می‌باشد. در ماده ۱۰ این قانون به نکته‌ای اشاره شده که تاکنون در حوزه قانونگذاری کشور سابقه نداشته است اینکه راه اندازی سامانه اثر حقوقی داشته باشد. همچنین ضرب العجل‌هایی در قانون تعیین شده که اگر اشخاص آن را رعایت نکنند و مدت ۲ سال قید شده در آن منقضی شود مالکیت فرد مدعی در خصوص آن مال غیرمنقول، منتفی خواهد شد و از دست خواهد رفت.



لزوم بازتعریف رابطه بانک و مشتری در عصر بانکداری هوشمند

است. تجربه بانک DBS سنگاپور نشان می‌دهد که بانکداری دیجیتال تنها به معنای ارائه خدمات از طریق تلفن همراه یا اینترنت نیست؛ بلکه مستلزم بازتعریف نقش بانک در زندگی مشتری است. این بانک با حذف فرایندهای پیچیده، بازطراحی سامانه‌های اصلی، استفاده گسترده از تحلیل داده و تبدیل شعب از مراکز انجام تراکنش به مراکز مشاوره مالی، توانست جایگاه خود را به‌عنوان یکی از موفق‌ترین بانک‌های دیجیتال جهان تثبیت کند.

آنچه DBS را متمایز ساخت، سرمایه‌گذاری صرف بر فناوری نبود؛ بلکه تغییر فرهنگ سازمانی و تمرکز بر تجربه مشتری بود. در مقابل، برخی بانک‌های بزرگ جهان که نتوانستند همگام با تغییر انتظارات مشتریان حرکت کنند، بخشی از مزیت رقابتی خود را از دست دادند.

تجربه مشتری؛ مزیت رقابتی جدید

بررسی تجربه شرکت‌های پیشرو جهان نشان می‌دهد که موفقیت در اقتصاد دیجیتال بیش از آنکه حاصل توسعه محصول باشد، نتیجه طراحی تجربه‌ای متمایز برای مشتری است. در همین رابطه نمونه‌هایی از شرکت‌های بزرگ در سراسر جهان وجود دارند که توانسته‌اند با تلفیق فضای فیزیکی مطلوب، خدمات دیجیتال، سفارش و پرداخت هوشمند، پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده و تحلیل داده‌های مشتریان، تجربه‌ای خلق کنند که فراتر از فروش است. در این الگو، فناوری جایگزین ارتباط انسانی نشده، بلکه کیفیت آن را ارتقا داده است.

بانکداری؛ از ارائه خدمت تا همراهی در زندگی مالی

تحول مشابهی در صنعت بانکداری نیز در حال وقوع

صنعت بانکداری در آستانه یکی از عمیق‌ترین تحولات تاریخ خود قرار دارد؛ تحولی که بیش از آنکه ریشه در فناوری داشته باشد، ناشی از تغییر انتظارات، رفتارها و سبک زندگی مشتریان است. اگر در گذشته موفقیت بانک‌ها با شاخص‌هایی همچون گستردگی شبکه شعب، تنوع محصولات یا حجم منابع سنجیده می‌شد، امروز معیار اصلی، کیفیت تجربه‌ای است که بانک برای مشتری خلق می‌کند. در چنین شرایطی، مفهوم سنتی «وفاداری مشتری» نیز دستخوش تغییر شده است. مشتری امروز دیگر به یک بانک وفادار نمی‌ماند؛ بلکه به تجربه‌ای وفادار است که ساده، هوشمند، سریع و متناسب با نیازهای او طراحی شده باشد. از این رو، مزیت رقابتی بانک‌ها بیش از هر زمان دیگری در توانایی آنان برای شناخت مشتری، شخصی‌سازی خدمات و ایجاد اعتماد پایدار نهفته است.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بانکداری آینده، فاصله گرفتن از ارائه خدمات استاندارد و حرکت به سوی شخصی‌سازی است.



رقابت آینده؛ بانک‌ها در برابر بانک‌ها نیستند

یکی از مهم‌ترین تغییرات پیش روی صنعت بانکداری، تغییر ماهیت رقابت است. امروز بانک‌ها بیش از آنکه با یکدیگر رقابت کنند، با شرکت‌های فناوری، پرداخت‌یارها، سوپراپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های مالی مواجه‌اند؛ شرکت‌هایی که نقطه تماس با مشتری را در اختیار گرفته‌اند. این بازیگران، بانک را به تأمین‌کننده زیرساخت مالی تبدیل می‌کنند، در حالی که مالک تجربه مشتری، داده‌های رفتاری و ارتباط مستمر با او هستند. بدین ترتیب، ارزش‌آفرینی از مالکیت شعب و زیرساخت‌های فیزیکی به مالکیت داده، تحلیل رفتار مشتری و طراحی تجربه کاربری منتقل شده است.

بانک در آینده، صرفاً محل نگهداری سپرده یا اعطای تسهیلات نخواهد بود. مشتریان انتظار دارند بانک به مشاوره هوشمند در تمامی تصمیم‌های مالی آنان تبدیل شود. با وجود تمامی تحولات فناوری، سه انتظار اساسی مشتریان همچنان ثابت خواهد ماند:

- سادگی؛ حذف پیچیدگی‌های غیرضروری و تسهیل تعاملات مالی.
- هوشمندی؛ شناخت نیازهای مشتری و ارائه خدمات متناسب با شرایط هر فرد.
- امنیت؛ حفاظت از سرمایه، اطلاعات و هویت مشتری در محیط دیجیتال.

ترکیب این سه مؤلفه، زیربنای اعتماد پایدار میان بانک و مشتری را شکل خواهد داد.

مشتری آینده چه انتظاری از بانک دارد؟

پیامدهای این تحول برای بانک مسکن

بانک مسکن نیز به‌عنوان بانک توسعه‌ای و تخصصی حوزه مسکن، از این روند جهانی مستثنا نیست. مشتری امروز صرفاً دریافت‌کننده تسهیلات خرید یا ساخت مسکن نیست؛ بلکه انتظار دارد بانک در تمامی مراحل چرخه زندگی مالی مرتبط با مسکن، از برنامه‌ریزی برای خرید و مدیریت پس‌انداز گرفته تا دریافت تسهیلات، سرمایه‌گذاری، بیمه، بازپرداخت و حتی خدمات پس از خرید، همراه و مشاور او باشد. این نگاه، فرصت ارزشمندی برای توسعه اکوسیستم خدمات بانک مسکن فراهم می‌کند؛ اکوسیستمی که در آن محصولات بانکی، خدمات دیجیتال، مشاوره مالی، تحلیل داده و ارتباط مستمر با مشتری، تجربه‌ای یکپارچه و متمایز ایجاد کنند. سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال، توسعه بانکداری داده‌محور، بهره‌گیری از هوش مصنوعی، ساده‌سازی فرآیندها و بازآفرینی نقش شعب به‌عنوان مراکز ارائه مشاوره تخصصی، می‌تواند جایگاه بانک مسکن را در بانکداری آینده بیش از پیش تقویت کند.

جمع‌بندی

تحول دیجیتال، پایان بانکداری نیست؛ پایان نگاه سنتی به بانکداری است. در آینده، مزیت رقابتی بانک‌ها نه در تعداد شعب، بلکه در کیفیت تجربه‌ای خواهد بود که برای مشتری خلق می‌کنند. بانک‌هایی که داده را به بینش، فناوری را به ارزش و تعامل را به اعتماد تبدیل کنند، برندگان عصر جدید خواهند بود. در مقابل، بانک‌هایی که همچنان صرفاً بر عرضه محصولات مالی تمرکز داشته باشند، به تدریج جایگاه خود را به بازیگران چابک‌تر واگذار خواهند کرد.



پایان بانکداری یکسان برای همه

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بانکداری آینده، فاصله گرفتن از ارائه خدمات استاندارد و حرکت به سوی شخصی‌سازی است. مشتریان آینده انتظارات متفاوتی خواهند داشت. برخی خواهان خدمات کاملاً دیجیتال هستند، برخی همچنان تعامل انسانی را ترجیح می‌دهند، گروهی حاضرند داده‌های خود را در ازای دریافت خدمات شخصی‌سازی‌شده به اشتراک بگذارند و گروهی دیگر حفظ حریم خصوصی را در اولویت قرار می‌دهند.



گردآورنده:

الهام جمالزهی

کارشناس تجزیه و تحلیل روش‌ها
اداره کل آمار و اطلاعات

موضوع
امنیت داده



در سال‌های اخیر، داده به یکی از مهم‌ترین دارایی‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است؛ توسعه سامانه‌های اطلاعاتی، استقرار دریاچه‌های داده (Data Lake)، گسترش تحلیل‌های پیشرفته و استفاده از هوش مصنوعی، حجم و ارزش داده‌های سازمانی را به شکل چشمگیری افزایش داده است. در چنین شرایطی، مدیریت صحیح داده‌ها دیگر صرفاً یک موضوع فنی نیست، بلکه به یک ضرورت مدیریتی و راهبردی تبدیل شده است.

سازمان‌ها برای دستیابی به تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، افزایش بهره‌وری و خلق ارزش از اطلاعات، به سمت استقرار نظام حکمرانی داده حرکت می‌کنند. با این حال، تجربه بسیاری از سازمان‌ها نشان می‌دهد که بدون ایجاد زیرساخت‌های مناسب امنیت داده، موفقیت برنامه‌های حکمرانی داده با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. به بیان دیگر، امنیت داده یکی از ستون‌های اصلی و غیرقابل چشم‌پوشی حکمرانی داده محسوب می‌گردد.

براساس چارچوب بین‌المللی DAMA-DMBOK، حکمرانی داده مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرآیندها، استانداردها، نقش‌ها و مسئولیت‌هایی است که نحوه مدیریت دارایی‌های داده‌ای سازمان را مشخص می‌کند. هدف نهایی حکمرانی داده، تضمین کیفیت، امنیت، قابلیت دسترسی، انطباق‌پذیری و ارزش‌آفرینی داده‌ها است.

در این چارچوب، امنیت داده یکی از حوزه‌های کلیدی مدیریت داده به شمار می‌رود و وظیفه حفاظت از محرمانگی، صحت و دسترس‌پذیری اطلاعات را دارد. این سه اصل که به مدل CIA معروف هستند، پایه بسیاری از استانداردهای امنیتی از جمله ISO 27001 را تشکیل می‌دهند.

در واقع، حکمرانی داده پاسخ می‌دهد «چه کسی مسئول داده است؟» و امنیت داده پاسخ می‌دهد «چگونه از داده محافظت کنیم؟»

امنیت داده پیش‌نیاز تحقق حکمرانی داده در سازمان‌های داده‌محور

اصول امنیت داده در سازمان

امنیت داده در یک سازمان باید بر اساس اصول زیر پیاده‌سازی گردد:

- **همکاری:** پیاده‌سازی امنیت داده نیازمند همکاری بین واحد مدیریت امنیت فناوری اطلاعات، ناظران داده و حکمران داده، تیم‌های داخلی و خارجی حساسی و واحد قانونی سازمان می‌باشد.
- **رویکرد سازمانی:** استانداردها و سیاست‌های امنیت داده باید در کل سازمان سازگار باشند.
- **مدیریت فعال:** موفقیت در مدیریت امنیت داده وابستگی زیادی به میزان پویایی مشارکت ذینفعان، مدیریت تغییرات و غلبه بر تنگنای سازمانی و فرهنگی از جمله تفاوت بین فرهنگ مسئولیتی در بخش‌های امنیت اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و ذینفعان کسب و کار دارد.
- **پاسخگویی شفاف:** نقش‌ها و مسئولیت‌ها در مسیر امنیت داده سازمان باید شفاف باشند.
- **کاهش ریسک از طریق کاهش افشای اطلاعات:** کاهش اشاعه اطلاعات حساس و محرمانه به خصوص در محیط‌های غیرعملیاتی باعث کاهش ریسک امنیت داده می‌گردد.
- **مبتنی بر فراداده:** طبقه‌بندی امنیتی برای عناصر داده به عنوان متادیتا باید لحاظ شود تا مشخص گردد داده به لحاظ امنیتی در چه سطحی می‌باشد.



بانک و مسکن
نشریه داخلی بانک مسکن
مردادماه ۱۴۰۵ | شماره ۹۴۹

تعریف استانداردهای امنیت داده

تعریف استانداردهای امنیت داده به معنای تدوین الزامات فنی و اجرایی برای پیاده‌سازی سیاست‌های امنیت داده است. در حالی که سیاست‌ها، چارچوب‌ها و الزامات کلی حفاظت از داده را تعیین می‌کنند، استانداردها نحوه اجرای این سیاست‌ها را به صورت دقیق، قابل اندازه‌گیری و یکنواخت مشخص می‌سازند. استانداردها با ایجاد رویه‌های یکسان، تضمین می‌کنند که کنترل‌های امنیتی در سراسر سازمان به شکل هماهنگ اجرا شوند. به عنوان مثال ممکن است در سیاست امنیت داده مقرر شود که «تمام کاربران باید از رمز عبور قوی استفاده کنند» در این حالت، استاندارد امنیتی جزئیات اجرایی این سیاست را مشخص می‌کند، از جمله حداقل طول رمز عبور؛ الزامات مربوط به پیچیدگی رمز (استفاده از حروف بزرگ و کوچک، اعداد و کاراکترهای ویژه)؛ دوره زمانی تغییر رمز عبور؛ تعداد دفعات مجاز ورود ناموفق و قفل شدن حساب؛ استفاده از فناوری‌هایی که از انتخاب رمزهای عبور ضعیف یا تکراری جلوگیری می‌کنند.

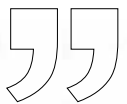
امنیت داده و معماری سازمانی

امنیت داده تنها به پیاده‌سازی کنترل‌های امنیتی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند وجود زیرساخت‌های مناسب، فرآیندهای شفاف و همکاری مؤثر میان واحدهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار است. تحقق این امر مستلزم آن است که الزامات امنیت داده در معماری سازمانی نیز لحاظ شوند. معماری سازمانی، چارچوبی برای توصیف دارایی‌های اطلاعاتی، سامانه‌ها، فرآیندهای کسب‌وکار، روابط میان اجزای سازمان، اصول حاکم و مسیر تحول سازمان فراهم می‌کند. از این‌رو، معماری امنیت داده باید به عنوان بخشی از معماری سازمانی طراحی و مدیریت شود تا کنترل‌های امنیتی با اهداف کسب‌وکار، معماری سامانه‌ها و الزامات حاکمیتی همسو باشند. این هم‌راستایی موجب می‌شود ملاحظات امنیتی از همان مراحل طراحی و توسعه سامانه‌ها در نظر گرفته شده و حفاظت از داده‌ها به صورت یکپارچه در سراسر سازمان پیاده‌سازی شود.



امنیت داده تنها به پیاده‌سازی کنترل‌های امنیتی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند وجود زیرساخت‌های مناسب، فرآیندهای شفاف و همکاری مؤثر میان واحدهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار است. تحقق این امر

مستلزم آن است که الزامات امنیت داده در معماری سازمانی نیز لحاظ شوند. معماری سازمانی، چارچوبی برای توصیف دارایی‌های اطلاعاتی، سامانه‌ها، فرآیندهای کسب‌وکار، روابط میان اجزای سازمان، اصول حاکم و مسیر تحول سازمان فراهم می‌کند.



فعالیت‌های مرتبط با امنیت داده

هیچ روش تجویز شده ثابتی جهت پیاده‌سازی امنیت داده برای پوشش دادن تمام نیازمندی‌های حریم خصوصی و محرمانگی وجود ندارد. با توجه به اینکه قوانین و ریگولاتوری‌ها تنها به اهداف امنیتی اشاره دارند، هر سازمان باید به منظور تحقق آن اهداف کنترل‌های امنیتی خود را طراحی کند. فعالیت‌های امنیت شامل شناسایی نیازمندی‌های امنیت داده، تعریف سیاست امنیت داده، تعریف استانداردهای امنیت داده، امنیت داده و معماری سازمانی، پیاده‌سازی ابزارهای امنیتی و اجرای کنترل‌های امنیت داده و پایش مستمر می‌باشد که در ادامه به آن پرداخته شده است.

شناسایی نیازمندی‌های امنیت داده

شناسایی نیازمندی‌های امنیت داده، به فرآیند تحلیل داده‌ها، فرآیندهای کسب و کار و ریسک‌های مرتبط با آن‌ها به منظور تعیین الزامات حفاظتی مناسب گفته می‌شود. در این فعالیت، حساسیت داده‌ها، ارزش تجاری آن‌ها، تهدیدهای احتمالی، الزامات قانونی و نیازهای ذی‌نفعان بررسی می‌شود تا مشخص شود برای هر دسته از داده‌ها چه کنترل‌هایی از جمله طبقه‌بندی، کنترل دسترسی، رمزنگاری، ثبت وقایع یا نگهداری سوابق باید در نظر گرفته شود. خروجی این مرحله، مجموعه‌ای از نیازهای امنیتی است که مبنای اجرای کنترل‌های امنیت داده قرار می‌گیرد.

تعریف سیاست امنیت داده

تعریف سیاست امنیت داده به معنای تدوین و تصویب مجموعه‌ای از اصول، قوانین و الزامات حاکم بر حفاظت از دارایی‌های داده‌ای سازمان است. این سیاست‌ها بر مبنای نیازمندی‌های امنیتی شناسایی شده، الزامات کسب‌وکار، ریسک‌های امنیتی و مقررات قانونی تدوین می‌شوند و چارچوب کلی مدیریت امنیت داده را تعیین می‌کنند. در این سیاست‌ها موضوعاتی نظیر طبقه‌بندی داده‌ها، کنترل دسترسی، مسئولیت‌ها و نقش‌ها، نحوه استفاده و اشتراک‌گذاری داده‌ها و الزامات حفاظت از اطلاعات مشخص می‌شود. در واقع، سیاست امنیت داده به عنوان سند بالادستی، مبنای طراحی و اجرای کنترل‌های امنیتی و سایر فعالیت‌های مدیریت امنیت داده در سازمان است.



امنیت داده یکی از ارکان اساسی حکمرانی داده است که اعتماد به دارایی‌های اطلاعاتی سازمان را تضمین می‌کند. تحقق امنیت داده مستلزم رویکردی جامع شامل شناسایی نیازمندی‌های امنیتی، تدوین سیاست‌ها و استانداردها، همسویی با معماری سازمانی، به‌کارگیری ابزارهای مناسب، اجرای کنترل‌های امنیتی و پایش مستمر آن‌ها است.



ابزارهای امنیتی

استقرار سیاست‌ها و کنترل‌های امنیت داده بدون بهره‌گیری از ابزارهای مناسب امکان‌پذیر نیست. ابزارهای امنیت داده به سازمان کمک می‌کند تا الزامات امنیتی را به‌صورت خودکار، یکپارچه و قابل پایش در سراسر چرخه عمر داده اجرا کند. انتخاب این ابزارها باید متناسب با معماری سازمان، سطح بلوغ امنیت اطلاعات و نیازهای کسب‌وکار باشد. از مهم‌ترین ابزارها و فناوری‌های امنیت داده می‌توان به ابزارهای مدیریت هویت و دسترسی، ابزارهای رمزنگاری، ابزارهای پیشگیری از نشت داده، ابزارهای ثبت وقایع و پایش، ابزارهای طبقه‌بندی و کشف داده، ابزارهای ماسک‌سازی و ناشناس‌سازی اشاره کرد. به‌کارگیری این ابزارها در کنار سیاست‌ها، استانداردها و فرآیندهای امنیتی، امکان پیاده‌سازی مؤثر کنترل‌های امنیت داده را فراهم کرده و نقش مهمی در تحقق اهداف حکمرانی داده ایفا می‌کند.



اجرای کنترل‌های امنیت داده و پایش مستمر

پس از تدوین سیاست‌ها، تعیین استانداردها و استقرار ابزارهای امنیتی، لازم است کنترل‌های امنیت داده در سراسر چرخه عمر داده به‌صورت مؤثر اجرا شوند. اجرای کنترل‌ها به‌تنهایی کافی نیست و اثربخشی آن‌ها باید به‌طور مستمر پایش و ارزیابی شود تا اطمینان حاصل گردد که کنترل‌های امنیتی مطابق سیاست‌ها و استانداردهای سازمان عمل می‌کنند و در برابر تهدیدات جدید همچنان کارآمد هستند. پایش مستمر از طریق ثبت و تحلیل رویدادهای امنیتی، ممیزی‌های دوره‌ای، ارزیابی آسیب‌پذیری‌ها، بررسی انطباق با الزامات قانونی و پایش شاخص‌های امنیتی انجام می‌شود.



نتیجه‌گیری

امنیت داده یکی از ارکان اساسی حکمرانی داده است که اعتماد به دارایی‌های اطلاعاتی سازمان را تضمین می‌کند. تحقق امنیت داده مستلزم رویکردی جامع شامل شناسایی نیازمندی‌های امنیتی، تدوین سیاست‌ها و استانداردها، همسویی با معماری سازمانی، به‌کارگیری ابزارهای مناسب، اجرای کنترل‌های امنیتی و پایش مستمر آن‌ها است. با توجه به نقش روزافزون داده در تصمیم‌گیری و تحول دیجیتال، سازمان‌هایی در مسیر حکمرانی داده موفق خواهند بود که امنیت را نه به‌عنوان یک راهکار فنی، بلکه به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت و راهبری دارایی‌های داده‌ای خود در نظر بگیرند. چنین رویکردی ضمن کاهش ریسک‌های امنیتی، زمینه استفاده ایمن، قابل اعتماد و ارزش‌آفرین از داده‌ها را برای تحقق اهداف راهبردی سازمان فراهم می‌کند.



منابع انسانی





نش و ویژگی ارتباط سازمانی اثر بخش در سازمان

در روابط سازمانی ۶ مشکل عمده وجود دارد که کاربرد گوش کردن انعکاسی در رفع آنها مناسب به نظر می‌رسد. چهار مورد از این مشکلات مربوط به گویندگان است و دو مورد دیگر در میان شنوندگان رواج دارد. اولین مشکل گوینده آن است که کلمات برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارند. مشکل دوم این است که مردم اغلب پیام‌های خود را به صورت رمز و به گونه‌ای بیان می‌کنند که معانی واقعی آنها پوشیده و پنهان است. سوم اینکه مردم بیشتر در حول و حوش و پیرامون موضوع مورد نظر صحبت می‌کنند. آنان در حالی راجع به یک موضوع خاص صحبت می‌کنند که موضوعات دیگر برایشان از اهمیت بیشتری برخوردار است و بالاخره بسیاری از مردم در برقراری ارتباط با احساسات خود و نیز در کنترل سازنده آنها با مشکل مواجه‌اند. شنوندگان نیز مشکلات خاص خود را دارند. آنان به سادگی نسبت به پیام گوینده دچار حواس پرتی می‌شوند و اغلب پیام را از طریق فیلترهایی می‌شنوند که عملاً بیشتر مطالب گفته شده را تحریف می‌کنند.

کلمات، ابزارهای ارتباطی کم دقت

بیشتر تجاربی که تمایل زیادی به بیان آنها داریم به خوبی در کلمات و جمله‌ها جای نمی‌گیرند. ما قادر نیستیم منظور خود را با دقت بیان کنیم. گوش کردن انعکاسی، ارتباط را بهبود می‌بخشد زیرا به شنونده کمک می‌کند تا درک خود را از آنچه گوینده

در ماهنامه شماره‌های قبل و در بخش‌های گذشته این مجله با اشاره به توضیحاتی در خصوص مدیریت و اثرگذاری بر دیگران، توصیه‌ها و تکنیک‌هایی برای توسعه قدرت نفوذ مدیران، هنر مدیریت اثرگذار و مولفه‌های اثرگذار برای مدیریت موثر ارائه شد. در این شماره ادامه این مباحث را دنبال می‌کنیم.

بخش سوم

مدیریت و شیوه‌های نفوذ بر دیگران



یکی از مزیت‌های مهم فضای مجازی، امکان انتشار و اشتراک‌گذاری سریع محتوا است. مشتریان می‌توانند مطالب و ویدئوها را مشاهده و برای دیگران ارسال کنند و در نهایت با آگاهی بیشتری به شعب بانک مراجعه نمایند. این موضوع در بسیاری از موارد موجب کاهش ابهامات اولیه مشتریان و تسهیل فرآیند خدمت‌رسانی در شعب شده است.

عمل، بهترین راه رفع شک و تردید

توضیح بخشی از منطق گوش کردن انعکاسی به بسیاری از مردم کمک می‌کند تا تصدیق کنند که چرا این روش گوش‌کردن، بهتر می‌تواند تفاهم بین فردی را تسهیل کند. این نظریه که به مشارکت یا توافق آگاهانه می‌انجامد، به فرد دیگر امکان می‌دهد که راه‌های نوین برقراری رابطه را تجربه کند آن هم نه فقط به این دلیل که شخصی مقتدر از آن روش‌ها حمایت می‌کند بلکه به این دلیل که ذهن خود او نیز با آن موافق است.

برخی از افراد شکایت دارند که این روش بسیار ساختارمند است اما وقتی می‌بینیم که کل ارتباط به شکلی اجتناب‌ناپذیر ساختارمند است، و وقتی تصدیق می‌کنیم که ساختار، مانع بیان سبک شخصی انسان نمی‌شود درمی‌یابیم که این شکایت چندان درست نیست و باز برخی از مردم معتقدند که این روش مانع از خودانگیختگی یا خودجوش بودن رفتار آنان می‌شود. اما از این جهت نیز گرچه ارزش قائل شدن برای بسیاری از انواع رفتارهای خودجوش خوب است اما آسیبی که کاربرد برخورد موانع به وجود می‌آورد باعث می‌شود که پاسخ‌های انعکاسی جذاب‌تر بنظر برسند. هرگاه مردم به این شش ویژگی ارتباط سازمانی و بشری توجه کنند، گوش‌کردن انعکاسی آنان معنا دارتر می‌شود:

“

- ۱) کلمات برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارند.
- ۲) مردم در اغلب موارد پیام‌هایشان را به صورت رمز در می‌آورند.
- ۳) افراد، مکرراً راجع به مشکلات فعلی صحبت می‌کنند در حالی که موضوع دیگری هست که برای آنان اهمیت بیشتری دارد.
- ۴) گوینده ممکن است نسبت به هیجان‌اتش بی‌توجه باشد و یا توسط آنها کور شده باشد.
- ۵) شنوندگان، اغلب به سادگی دچار حواس پرتی می‌شوند.
- ۶) شنوندگان از طریق فیلترهایشان می‌شنوند که مقدار زیادی از آنچه را که گفته می‌شود تحریف می‌کنند. گوش کردن انعکاسی، امکان بررسی درست بودن درک شنیده‌ها و نیز مجرای را فراهم می‌سازد که از طریق آن صمیمیت و توجه منتقل می‌شود.

گفته است مورد کاوش قرار دهد. شنونده منعکس‌کننده، در بخش‌های مختلف گفتگو، برداشت خود را از گفته‌های طرف مقابل به زبان خویش تکرار می‌کند و در نتیجه اگر برداشت اشتباهی روی داده باشد گوینده می‌تواند آن را بلافاصله تصحیح کند.

دخالت حدس و گمان در درک معنای رمز گوینده

گاهی اوقات ما به احساس دوسوگرایی و تردید شدیدی نسبت به تمایلمان برای ارائه یک توضیح صحیح و روشن در مورد خود دچار هستیم. بخشی از وجود ما به طور جداگانه مایل است که ما را به فردی دیگر بشناساند و بخشی دیگر مایل است که ما را همچنان ناشناخته باقی نگهدارد. بنابراین اغلب متوجه می‌شویم که به شکلی مبهم راجع به افکارمان و از آن مبهم‌تر راجع به احساساتمان صحبت می‌کنیم.

بسیاری از شنوندگان به آسانی، دچار حواس پرتی میشوند

بسیاری از شنوندگان وقتی که گوینده صحبت می‌کند به سادگی دچار حواس پرتی شده و در خیالات و اوهام خود غرق می‌شوند. همچنین هر فردی حداقل چند فیلتر یا صافی هیجانی دارد که برخی از معانی یا منظورهایی را که برای او فرستاده می‌شوند متوقف یا تحریف می‌کند.

فیلترها، شنیده‌های شنونده را تحریف می‌کنند

سایه‌ها تجربه و شرطی شدن، مغز را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرده است که بتواند احساسات شنیداری دریافت شده را کنترل کند. همانطور که یک منشی بسیار گرفتار و کارآمد مکاتبات را دسته‌بندی می‌کند و فقط مهمترین نامه‌ها را برای مرور شخصی مدیر خود کنار می‌گذارد، برخی از صداها نیز بلافاصله نادیده گرفته می‌شوند در حالی که برخی صداها دیگر توجه کاملی را به خود متمرکز می‌کنند.

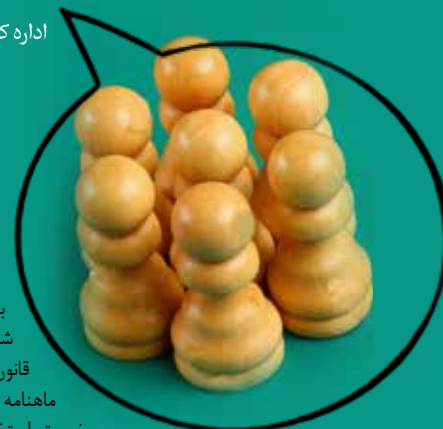
آزمون درستی، مجرای برای صمیمیت

از آنجا که برای همه انسانها بسیار دشوار است که هر آنچه را در ذهن و قلب خود دارند به طور واضح بیان کنند و از آنجا که تا این حد برای ما سخت است که بدون حواس پرتی یا تحریف به حرف‌های دیگران گوش دهیم به شدت نیازمند آزمایش درست بودن (درک خود) از گفتگوهایمان می‌باشیم.



قسمت پانزدهم

مروری بر شمول قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت

تهیه و تنظیم:
اداره کل امور کارکنان

ضوابط ارتقای رتبه و طبقه شغلی (ماده ۱۵):

به موجب این بند، همکاری که پس از تاریخ تصویب قانون صاحب فرزند سوم تا پنجم شوند، مشمول یک سال تعجیل در ارتقای طبقه و رتبه شغلی خواهند بود. لازم به ذکر است، این ارتقا با رعایت سقف مجاز طبقات و رتبه‌های شغلی اعمال می‌گردد.

تسهیلات ویژه بانوان شاغل و مرخصی زایمان (ماده ۱۷):

بند (الف) مدت مرخصی زایمان ۹ ماه تمام با پرداخت تمام حقوق و فوق العاده‌های مرتبط بوده و تا دو ماه از مرخصی به درخواست مادر، قبل از تولد فرزند و در ماه‌های پایانی بارداری قابل استفاده می‌باشد. همچنین مرخصی مزبور برای تولد فرزندان دو قلو و بیشتر ۱۲ ماه کامل است. **بند (ت)** این ماده، مادران شاغلی که از زمان لازم الاجرا شدن این قانون فرزند یا فرزندان به دنیا خواهند آورد به ازای هر فرزند می‌توانند از یک سال کاهش در سن بازنشستگی برخوردار شوند و برای فرزند سوم و بیشتر میزان کاهش یک و نیم‌سال به ازای

هر فرزند خواهد بود. حداقل سن بازنشستگی برای مادران دارای یک فرزند چهل و دو سال، دارای دو فرزند چهل و یک سال و دارای سه فرزند و بیشتر چهل سال و حداقل با بیست سال سابقه بیمه است.

معافیت‌های مالیاتی فرزندان (ماده ۱۸):

به منظور حمایت اقتصادی از خانواده، بابت فرزندان سوم و بیشتر که بعد از تصویب این قانون متولد می‌شود به ازای هر فرزند ۱۵ درصد تخفیف در مالیات حقوق (موضوع ماده ۸۴ قانون مالیات‌های مستقیم) برای مشمولین لحاظ خواهد شد. این معافیت حداکثر تا ۳ فرزند قابل اعمال است.

تکالیف دستگاه در حوزه تشویق کارکنان (ماده ۲۰):

واحدهای ذی‌ربط مکلفند برای همکاری که از بازه زمانی تصویب قانون تا پایان آن ازدواج نموده یا صاحب فرزند شده‌اند، احکام تشویق کتبی مربوطه را طی یکسال از حادث شدن موضوع، صادر و در سوابق استخدامی ایشان درج نمایند.

با توجه به ابلاغ سیاست‌های کلی جمعیت و در راستای شفاف‌سازی و صیانت از حقوق همکاران و آگاهی از مفاد قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت در این شماره ماهنامه به تبیین دقیق امتیازاتی می‌پردازیم که مستقیماً بر وضعیت استخدامی و آینده شغلی کارکنان اثرگذار است. باتوجه به اهمیت این قانون در حمایت از کانون گرم خانواده، مروری داریم بر مواد ۱۵، ۱۷، ۱۸ و ۲۰ قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت که به شما کمک می‌کند تا از حقوق و تسهیلاتی که در مسیر فرزندآوری و افزایش رفاه خانواده در نظر گرفته شده است، آگاهی کامل‌تری داشته باشید. این قانون در جلسه مورخ ۱۴۰۰/۸/۱۰ به تأیید شورای نگهبان رسیده (ابلاغی ۱۴۰۰/۹/۸) و تا ۷ سال از تاریخ تصویب آن قابلیت اجرای آزمایشی دارد و طی نامه‌های عمومی به شماره ۴۵/۹۴۸۰ مورخ ۱۴۰۰/۱/۱۷ و ۴۵/۶۰۷ مورخ ۱۴۰۲/۱۰/۲۹ و ۴۵/۱۵۶۵ مورخ ۱۴۰۵/۳/۱۰ اداره کل امور کارکنان اطلاع رسانی و مورد بهره‌برداری جهت مشمولین واقع گردیده است.

ملاحظات اجرایی

باتوجه به تبصره بند (ت) ماده ۱ قانون صدرالذکر مبنی بر «اعطای کلیه امتیازات و تسهیلات این قانون مشروط به آن است که نرخ باروری شهرستان محل زادگاه پدر یا فرزند، بالای ۲/۵ نباشد. (بجز ماده ۱۷ مندرج در این ماهنامه) همچنین مواردی که در قوانین قبلی پیش‌بینی شده است نخواهد بود.» لذا در خصوص بهره‌برداری از مزایای مواد ۱۵ و ۱۸ این قانون علاوه بر دارا بودن فرزند سوم و بیشتر می‌بایست محل تولد پدر یا فرزند جزو شهرستان‌های با نرخ باروری ۲/۵ و بالاتر نباشد.

حمایت‌های قانونی از مادران و خانواده

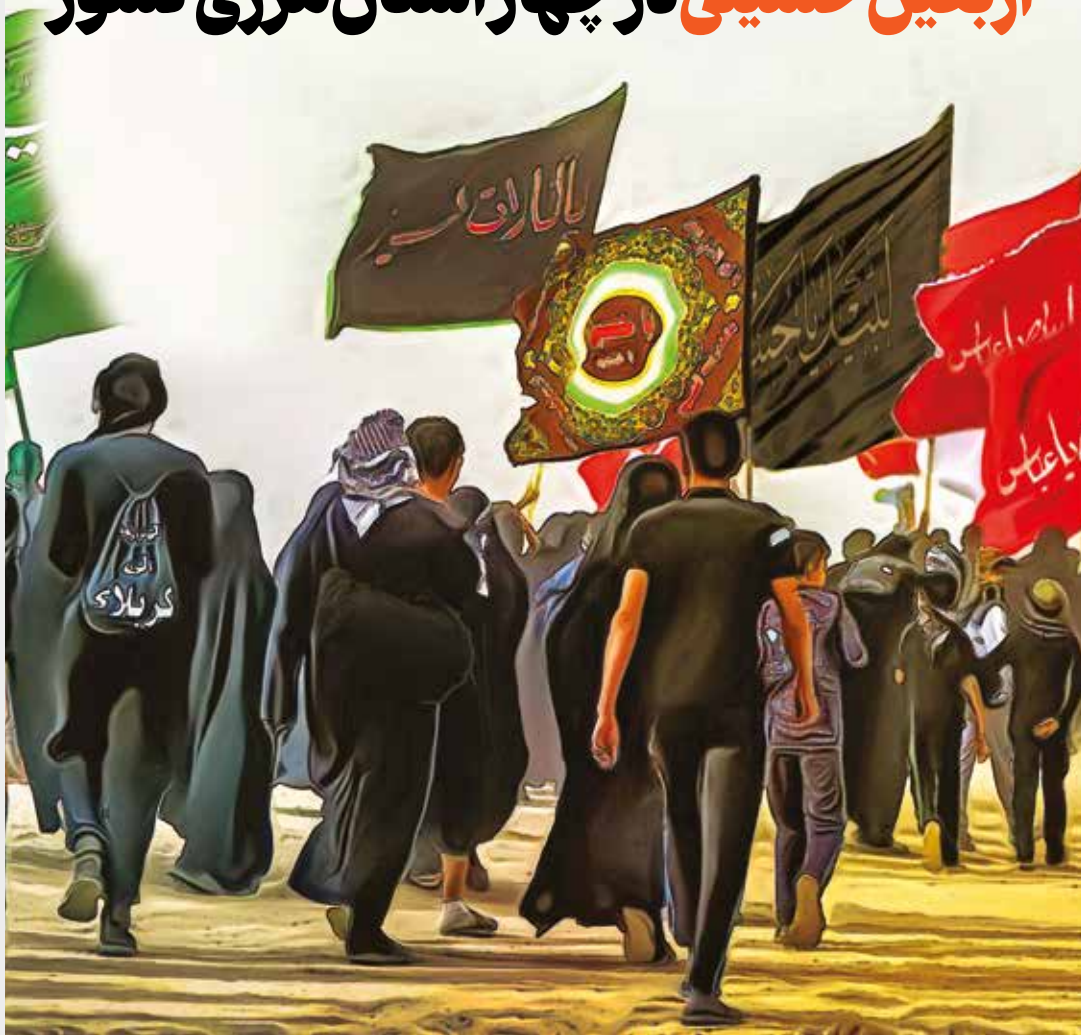
قانون برای حمایت از مادران و خانواده، حقوق و تسهیلاتی را در نظر گرفته است.

- مرخصی زایمان:** مادران شاغل طبق قانون، از ۹ هفته مرخصی زایمان با حفظ حقوق برخوردارند.
- بیمه است:** شهروندی مادران تا پایان ۴ سالگی کودک، پوشانه یک سلامت حق شهروندی دارند.
- حق اولویت استخدام:** در شرایط برابر، اولویت استخدام با بانوان واجد شرایط است.
- حمایت‌های بیمه‌ای:** مادران بیمه‌شده از خدمات بازنشستگی زایمان و مراقبت‌های پس از زایمان تحت پوشش بیمه برخوردارند.
- حمایت از فرزند:** قانون، حمایت، نفقه و حق معافیت فرزندان را برای حفظ سلامت و رشد او تضمین می‌کند.

بانک مسکن به فرادایی بهتر می‌اندیشد.



خدمت عاشقانه خانواده بانک به زائران اربعین حسینی در چهار استان مرزی کشور



www.bank-maskan.ir

برگزاری مراسم عزاداری اربعین حسینی در بانک

۴۸

آیین عزاداری ایام پایانی ماه صفر

۴۹

برگزاری های پاینده جمیع جشنواره ورزشی بانک در بخش آقایان معرفی شدند

۵۲



برای مشاهده کلیپ
مراسم بارکد درج شده را
به وسیله دوربین تلفن
همراه خود اسکن کنید.

موضوع

منااسبت نما در بانك مسكن



خانواده بانك



برگزاری مراسم عزاداری اربعین حسینی در بانك

همزمان با فرارسیدن اربعین حسینی، مراسم عزاداری امام حسین(ع) با حضور مدیرعامل، اعضای هیات مدیره، هیات عامل و جمعی از مدیران و کارکنان بانك برگزار شد. در این آئین که شامل مراسم سخنرانی توسط شیخ علی محمدی، مداحی توسط ابوالفضل شهبابی و سینه زنی در سوگ شهدای کربلا بود، حاضران در مراسم با ذکر مصائب اهل بیت(ع) و عزاداری برای حضرت امام حسین(ع)، به مقام شامخ شهدای واقعه عاشورا ادای احترام کردند.

برگزاری این مراسم، فرصتی برای تجدید عهد و پیمان با آرمان‌های والای نهضت عاشورا و ترویج فرهنگ ایثار، فداکاری و ولایت‌مداری در میان خانواده بزرگ بانك بود.



بانك و مسكن
نشریه داخلی بانك مسكن
مردادماه ۱۴۰۵ | شماره ۹۴۹



برای مشاهده کلیپ مراسم
جاماندگان اربعین بارکد
درج شده را به وسیله دوربین
تلفن همراه خود اسکن کنید.



آیین سوگواری ایام پایانی ماه صفر



و همزمان با فرارسیدن ایام پایانی ماه صفر و در آستانه سالروز شهادت جانگداز حضرت محمد مصطفی(ص)، شهادت سبط اکبر ایشان، حضرت امام حسن مجتبی(ع)، و شهادت هشتمین اختر تابناک امامت و ولایت، حضرت امام رضا(ع)، مراسم عزاداری با حضور مدیران و کارکنان بانک برگزار شد. این مراسم به همت شورای فرهنگی و با حضور پرشور همکاران برگزار شد و فضای بانک

را با حال و هوای معنوی و سوگوارانه این ایام همراه کرد. در این آیین، «حجت الاسلام والمسلمین محسن آتشکار» در سخنرانی خود به تبیین ابعاد اخلاقی و معنوی سیره پیامبر اکرم(ص)، امام حسن مجتبی(ع) و امام رضا(ع) و آموزه‌های دینی مرتبط با این ایام پرداخت و «علی رحیمی» با مداحی و مرثیه‌سرایی، یاد و نام اهل بیت عصمت

و همزمان با فرارسیدن ایام پایانی ماه صفر و در آستانه سالروز شهادت جانگداز حضرت محمد مصطفی(ص)، شهادت سبط اکبر ایشان، حضرت امام حسن مجتبی(ع)، و شهادت هشتمین اختر تابناک امامت و ولایت، حضرت امام رضا(ع)، مراسم عزاداری با حضور مدیران و کارکنان بانک برگزار شد. این مراسم به همت شورای فرهنگی و با حضور پرشور همکاران برگزار شد و فضای بانک



مردمی؛ در موبک میدان شهدا تهران نیز حاضر بوده و به خدمت‌رسانی و پذیرایی از عاشقان اهل بیت(ع) پرداختند. خانواده شهید فرزانه بقرایی از شهدای بانک مسکن در جنگ تحمیلی سوم نیز در موبک حضور داشته و در کنار مدیران و کارکنان بانک به عزاداری پرداختند.

همزمان با فرا رسیدن اربعین حسینی(ع) و به منظور رفاه حال شرکت‌کنندگان در مسیر راهپیمایی جاماندگان اربعین؛ بانک مسکن به همت حوزه مقاومت بسیج و اداره کل روابط عمومی، با پرپایی موبک، پذیرای ارادتمندان خاندان عصمت و طهارت(ع) بود. کارکنان بانک مسکن علاوه بر شرکت در این اجتماع عظیم

**میزبانی
بانک مسکن
از جاماندگان
اربعین حسینی**



خدمت عاشقانه خانواده بانک به زائران اربعین حسینی در چهار استان مرزی کشور

همزمان با فرارسیدن ایام اربعین حسینی، موکب های بانک مسکن همانند سال های گذشته در استان های ایلام، کرمانشاه، خوزستان و کردستان با حضور و مشارکت داوطلبانه مدیران و کارکنان بانک برپا شده و با ارائه خدمات پذیرایی، رفاهی و پولی و بانکی، میزبان خیل عظیم زائران حضرت ابا عبدالله الحسین (ع) در گذرگاه های مرزی کشور بودند.

این موکب ها با برنامه ریزی منسجم، بهره گیری از ظرفیت های موجود و حضور پررنگ کارکنان بانک، جزو موکب های منظم و شاخص مستقر در مسیر تردد زائران بوده و همواره پذیرای جمع زیادی از عاشقان حضرت سیدالشهدا (ع) بود.

در موکب استان ایلام، کارکنان بانک با حضوری صمیمانه و پررنگ، روزانه نزدیک به ۱۰۰۰ پرس غذای گرم با رعایت کامل استانداردهای بهداشتی و با کیفیت مطلوب طبخ و میان زائران توزیع کردند.

در استان کرمانشاه نیز همکاران بانک با برپایی یک موکب نوآورانه و سیار در مسیر خروجی شهر کرمانشاه به سمت قصر شیرین، در گذرگاه های اصلی پرتردد مسیر رفت و برگشت زائران حضور یافتند. تمرکز اصلی این موکب بر مسیر «یادمان شهدای مرصاد» واقع در حدود ۵۰ کیلومتری از مرکز استان کرمانشاه و در مسیر مرز خسروی قرار دارد.

در استان خوزستان نیز با برپایی موکب در دو مرز شلمچه و چذابه، در حماسه بزرگ راهپیمایی اربعین حسینی سهیم شده و به زائران خدمات رسانی کردند. در این موکب ها، وعده های صبحانه، ناهار و شام و همچنین میان وعده در اختیار زائران قرار گرفت.

با توجه به گرمای بیش از حد هوا در این استان، توزیع مستمر نوشیدنی های خنک و گوارا از دیگر خدمات موکب های بانک در مرزهای شلمچه و چذابه بود. همچنین کارشناسان بانک با حضور در این موکب ها، زائران را در زمینه خدمات بانکی، مالی و ارزی راهنمایی کردند. در استان کردستان نیز موکب اربعین حسینی در مرز باشماق مریوان و در محل استقرار موکب کمیسیون هماهنگی بانک های استان کردستان برپا شده و ۵۰۰ پرس غذای گرم میان زائران توزیع کردند. حضور کارکنان بانک در این موکب ها، جلوه ای زیبا از روحیه ایثار، کار جمعی و فرهنگ خدمت بی منت را به نمایش گذاشته است؛ حضوری که نشان می دهد خانواده بزرگ بانک مسکن در کنار ایفای رسالت اقتصادی خود، در عرصه های فرهنگی، اجتماعی و معنوی نیز حضوری اثرگذار، مسئولانه و همراه با مردم دارد.



موکب چذابه



موکب کرمانشاه



موکب خراسان رضوی



موکب کردستان



موکب شلمچه



برترین های پانزدهمین جشنواره ورزشی بانک در بخش آقایان معرفی شدند



پانزدهمین جشنواره ورزشی کارکنان بانک در بخش آقایان با حضور بیش از ۸۵۰ ورزشکار از تمامی استان های کشور و در ۹ رشته ورزشی بدمینتون، تیر اندازی با تفنگ بادی، تیراندازی با تپانچه، شطرنج، شنا، تنیس روی میز، دو و میدانی، فوتسال و والیبال در مجموعه پردیس دریاکنار برگزار شد. به گزارش اداره کل رفاه کارکنان، این مسابقات با محوریت واحد راهبری ورزش این اداره کل و در راستای پیاده سازی اهداف خود در حوزه سلامت کارکنان و ایجاد شادابی و نشاط بین همکاران برگزار شد. در این دوره از جشنواره، ورزشکاران شرکت کننده از مسابقات کشور با حضور فعال تری نسبت به سال های گذشته در مسابقات شرکت نمودند که از آن جمله حضور تمامی استان ها در این مسابقات بود. پس از پایان مسابقات، از قهرمانان و مقام آوران هر رشته با اهدای کاپ های افتخار و مدال تقدیر به عمل آمد.



برترین‌های المپیاد ورزشی بانک در بخش آقایان

نفرات برتر این مسابقات بدین شرح معرفی شدند:



شنا

این مسابقات با حضور حدود ۵۰ نفر از ورزشکاران سراسر کشور در چهار رده برگزار شد.
 رده ۵۰ متر (متولدین ۱۳۵۹ به قبل): داود نجفی از استان تهران و ابراهیم زهروی از استان کرمانشاه به ترتیب مقام اول و دوم
 رده ۵۰ متر (متولدین ۱۳۶۰ الی ۱۳۶۴): ابوالفضل کفشدوزی از استان قزوین و حسن ذاکری از استان تهران به ترتیب مقام اول و دوم
 رده ۷۵ متر (متولدین ۱۳۶۵ الی ۱۳۶۹): حسین جلالوند از استان تهران و علی یحیایی از استان سمنان به ترتیب مقام اول و دوم
 رده ۱۰۰ متر (متولدین ۱۳۷۰ به بعد): محمد علی کریم زاده از استان تهران و مجتبی غفوری از استان گیلان به ترتیب مقام اول و دوم



تنیس روی میز

این مسابقات با حضور ۲۵ نفر از ورزشکاران برگزار شد و در پایان سید مرتضی کمالدار از استان گیلان، مجید علی نوری از استان قزوین و علیرضا حجی خراسانی از استان خراسان رضوی به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند.



تیراندازی با تپانچه

در این مسابقات ۲۷ نفر از ورزشکاران به رقابت پرداختند و در پایان بهرام فرجانیفر از استان مرکزی، غلامحسین رحمان پرست از استان گیلان و مسعود فرمانی از استان قزوین به ترتیب مقام اول تا سوم را به دست آوردند.

تیراندازی با تفنگ بادی

در این مسابقات ۲۸ نفر از ورزشکاران به رقابت پرداختند و در پایان امید مندرجانی از استان خوزستان، محمد جواد رحمان پرست از استان گیلان و کاظم لطفی از استان مازندران به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب نمودند.





بدمینتون

این مسابقات با حضور ۲۴ نفر از همکاران به صورت دوره ای و طی دو روز برگزار شد که به ترتیب رضا میوه چین از استان قزوین، محمود منتظری از استان تهران و علی ملایری از استان همدان مقام اول تا سوم را کسب کردند.



شطرنج

مسابقات شطرنج با حضور ۳۵ ورزشکار طی چهار روز برگزار شد که در پایان محسن شیرازی از استان تهران، رضا طلائی از استان اردبیل و محمدرضا ولدی از استان همدان به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب نمودند.

امین زهتابی، محمد آقازاده، مرتضی چاوشی زاده، سیامک کوه بلوری، رامین جعفری، فرید شرفی و رضا یاری
مقام سوم مشترک - تیم مازندران: حسن فلاح نژاد سمسکنده، مصطفی نصیری شکنتائی، مصطفی رحیمی، حامد مومنی دارابی، محمد علی روحی، علی فرج پور، مجتبی لاری دارابی، مصطفی رضائی مالیدره، حسن کارگر، حامد امیری بورخانی و سامان اسدی

سجاد قنبریان و سعید محمودی (سرمری)

مقام دوم: تیم تهران ب: محمد عشایری، محمد نیکوئی، علی فرخی، بهنام فخاری، سید مجتبی میراحمدی، حمیدرضا عباسی، یوسف غلامیان، جواد حسینی، مازیار قلی زاده، احمد گریزان و وحید واعظی
مقام سوم مشترک - تیم آذربایجان شرقی: آرش حسن پور، نصرالدین محمودیان، حبیب افروز، مهدی نجاد،

فوتسال:

این رشته با حضور ۳۲ تیم برگزار شد و در پایان، تیم تهران الف به مقام قهرمانی دست یافت، تیم تهران ب مقام دوم و تیم های مازندران و آذربایجان شرقی به مقام سوم مشترک دست یافتند.
مقام اول: تیم تهران الف: نیما حق، یوسف علی مددی، رسول جبلی، احمد ریاحی، مرتضی شریفیان، سید احمد روغنی، جواد رضازاده، مهدی رستمی، علی تسلیمیان،





دوومیدانی

در این مسابقات، ۸۷ نفر از ورزشکاران از سراسر کشور در چهار ماده سه هزار، دو هزار و پانصد، دو هزار و هزار متر در پیست دوومیدانی مجموعه بهزیستی مازندران به رقابت پرداختند و در پایان نفرات برتر معرفی شدند. **■ دو و میدانی ماده ۱۰۰۰متر:** منصور حیدرزاده از استان بوشهر، بیژن علی بنا از استان اصفهان و جواد

کردستان، ایرج رضوانی از استان مازندران مقام اول و دوم و حسن نیستانی از استان خراسان شمالی و علی مهرآبادی از استان تهران مشترکاً مقام سوم را کسب کردند. **■ دو و میدانی ماده ۳۰۰۰متری:** پارسا قلی پور از استان قزوین، ابودر جعفری از استان فارس و عباس محمود گیلکی از استان گلستان به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند.

ایرانلو از استان خراسان شمالی به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند. **■ دو و میدانی ماده ۲۰۰۰ متر:** محسن باقری از استان لرستان، یاور قدیمی از استان خراسان شمالی و اکبر داودی از استان مازندران به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب نمودند. **■ دو و میدانی ماده ۲۵۰۰متر:** حمید کریمی از استان



والیبال

این رشته با حضور ۲۰ تیم از مدیریت های سراسر کشور در ۴ گروه برگزار شد و در انتها تیم های برتر به شرح ذیل معرفی شدند: **■ مقام اول - تیم گیلان:** جواد نجاتی، رضا صیاد، هادی قولی خانلو، مجید شایسته نیا، سیدغلامرضا موسوی، جعفر محبوب، محمود عنصری، فرحان رمضانی، علی ابراهیمی، حمیدرضا رسولی و اسماعیل رضا صفت (سرپرست) **■ مقام دوم - اسامی تیم آذربایجان شرقی:** صفرعلی خرازی، بهروز رسول پور، جعفر بزمی، حیدرعلی حاجوی، محمدرضا ملکی، ایوب تقی زاد، علیرضا حیدری بصیرآباد، شاهین ایرجی پور، یونس عباسی طالبخان، ابراهیم کارکن بیرق و محمد علی زبانی (سرپرست) **■ مقام سوم (مشترک) - اسامی تیم خراسان رضوی:** هادی خدایاری، علیرضا زارعی، علی بیات، محمدرضا مریدی، سعید خروشی، مجید حق شناس، توحید پوردولت، منصور اسماعیلی، مهدی مطهری و محمود ساپور **■ مقام سوم (مشترک) - اسامی تیم مازندران:** رحمان حسن نژاد، سیدکاظم تقوی، حسن رضانی، مهرداد مرادی مومجی، علی اکبر رجب نسب آقامحلی، سیدداسر کیانی، حسین غلامی کله بستی، سیدحمید حمیدی، حمید رمضانی کلیجی، میلاد مرادبخش





انتصابات

طی حکمی از سوی مدیر عامل پانک، دکتر محمد حسن ترابی با حفظ سمت به عنوان عضو هیات عامل و سرپرست معاونت مدیر عامل در امور پشتیبانی منصوب شد.



تولد فرزند

معین

آمین، فرزند اکرم عباسپور شعبه کوی نصر
آسمان، فرزند علیرضا سیفی کار، شعبه شادآباد و هما سیاف دزفولی، شعبه چهارراه صدف تهرانسر
نیلا، فرزند محمدرضا وظیفه، شعبه پرنده مهرسام، فرزند میثم حسینخانی، اداره کل کارپردازی
آرتمیس، فرزند علی خامسی، مدیریت شعب استان خراسان جنوبی

تقدیر و تشکر

تقدیرکننده	تقدیرشونده
وزیر راه و شهرسازی	موسی رحیمی، مدیر شعب هرمزگان
دکتر خورسندیان، مدیر عامل بانک	فاطمه کوه کن، فاطمه قاسمی، فاطمه سمسار، انسیه مقتدوری، سپیده نقدی، فاطمه هاشمی، داود محمودیان، فرجام سلیمانی، همکاران بخش خبر و رسانه اداره کل روابط عمومی
مدیرستاد اقامه نماز استان خوزستان	یاور عسگری، مدیر شعب استان خوزستان

بازنشستگان

مجید ثامن، شعبه فاز سه اکباتان
سیدحسن فلاح نیا، شعبه ولنچک
محمد دهقانی آذر، شعبه شهید خدای

محمد ماهان علیزاده

فرزند امین علیزاده از همکاران مدیریت شعب استان خراسان شمالی موفق شد مقام دوم را مسابقات کشوری کاراته در رشته کیوکوشین به دست آورد.



آرش کریمی

فرزند راضیه محمدی همکار مدیریت شعب استان اصفهان در مسابقات قهرمانی تیراندازی با کمان استان اصفهان توانست مقام دوم را در رشته رویکرو در دره سنی نونالان به دست آورد.



کوثر هروی

فرزند ابراهیم هروی از همکاران مدیریت شعب استان خراسان جنوبی موفق شد کتابی با عنوان راز سبزیزندی تألیف نماید. این کتاب درباره دانه ای است که در هر فصل تجربه ای تازه به دست می آورد و رشد می کند.



پریا کریمی

فرزند راضیه محمدی همکار مدیریت شعب استان اصفهان توانست مقام دوم را در رشته تفنگ بانوان در مسابقات آزاد هیات تیراندازی شهرستان اصفهان کسب نماید.



امیررضا سهرابی

همکار مدیریت شعب استان خراسان رضوی موفق شد قله دماوند را فتح نماید.



مهدی عربی

همکار شعبه دماوند توانست در صعود به قله دماوند این قله را فتح نماید.



وحید صادق زاده

از همکاران مدیریت اردبیل موفق شد به مناسبت گرامیداشت هفته استان اردبیل (سالروز استقرار سلسله صفویه) قله ۴۸۱۱ متری سیلان را از مسیر پیست اسکی آلوارس- چای گوزی- هاچا فتح نماید.



قاب‌های ماندگار



اصفهان | گرامیداشت روز حراست



همدان | گلستان مراسم اربعین حسینی



شرق تهران | تودیع و معارفه معاون حوزه حراست



کردستان | بزرگداشت روز حراست



خراسان جنوبی | نذر جمعی اهدای خون



غرب تهران | تودیع و معارفه معاونین حوزه حراست



خراسان جنوبی | دیدار با خانواده شهید زاهدی پور



خراسان جنوبی | دیدار با خانواده دستگرددی

مراسم بازنشستگی وتجلیل ازبازنشستگان در استان های کشور

موضوع
گزارشی تصویری

خانواده بانک



اداره کل حوزه مدیریت | بازنشستگی رضا کریمی میرآبادی



خراسان شمالی | بازنشستگی عباس عابدینی



بوشهر | بازنشستگی منصور حیدرزاده



کرمانشاه | بازنشستگی ایرج تكلو



کرمانشاه | بازنشستگی جعفر قوره چینی



کرمانشاه | بازنشستگی رسول رحیمی



سمنان | بازنشستگی مجید فخاریان

مراسم بازنشستگی وتجلیل ازبازنشستگان در استان های کشور



غرب تهران | بازنشستگی امیراروجی



سیستان و بلوچستان | بازنشستگی ولی محمد ناروئی



اصفهان | بازنشستگی مسعود حسین زاده و سعید ناصری



قزوین | بازنشستگی مهدی شفیعی و جمشید منصوری



اذربایجان شرقی | بازنشستگی محمدرضا طاهرزاده صوفیان



غرب تهران | بازنشستگی مجید ثامنی



غرب تهران | بازنشستگی محسن عبدالحسینی



غرب تهران | بازنشستگی سیدحسن فلاح نیا

مراسم بازنشستگی وتجلیل ازبازنشستگان در استان های کشور

موضوع
گزراشی تصویری

خانداده پانک



آذربایجان شرقی | بازنشستگی سید حسن ساقی



آذربایجان شرقی | بازنشستگی سید حسن ساقی



گلستان | بازنشستگی محمود شبان



یزد | بازنشستگی محمد مهدی دهقانی محمود آبادی



هرمزگان | بازنشستگی حسین میرزاده



هرمزگان | بازنشستگی ناصر صادقی

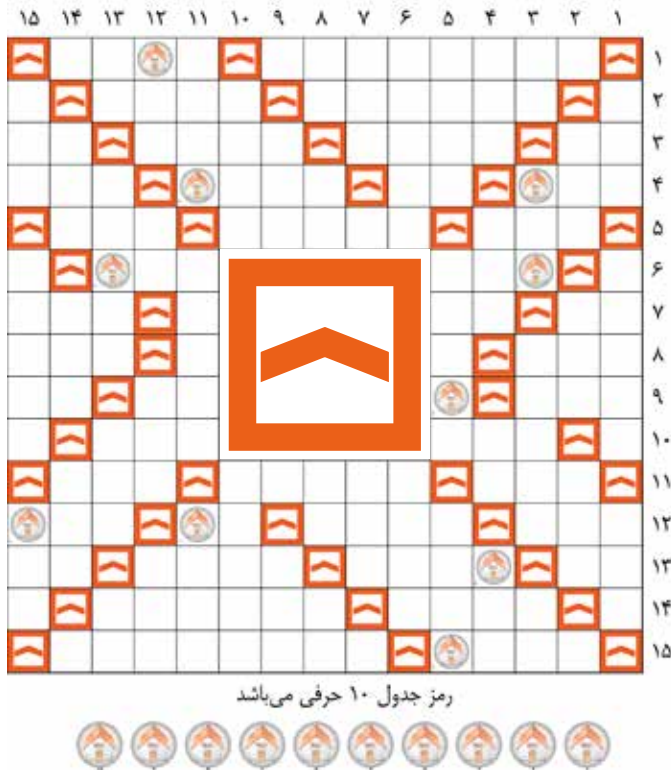


هرمزگان | بازنشستگی مراد زاهدی



همکاران گرامی: شما می توانید رمز جدول و جواب سودوکو را از طریق سایت بانک به آدرس: <http://bank-maskan.ir/-377> و یا QR Code درج شده برای ماهنامه بانک و مسکن ارسال نمایید. به ۶ نفر از کسانی که پاسخ درست را ارسال نمایند به قید قرعه جوایزی اهدا می گردد. **جوایز برندگان ماهنامه های گذشته برای آنان ارسال گردیده است.**

جدول کلمات متقاطع | شماره ۱۳



رمز جدول ۱۰ حرفی می باشد



افقی:

۱ از آثار پرل.اس.باک - وسیله بنایی ۲ عید ترکی - ماشین نویسی
۳ گشودن معما - فرستاده - بیزاری جستن - همه، آقای آلمانی
۴ اسم - صدای زنبور - صفت شیطان - راز نهفته ۵ گاو تبتی - عنکبوت
زرد - فرزند زاده ۶ پلوی آبکش نشده - دشت ۷ هرگز نه عرب - نت
چهارم - نام، بیماری تنفسی ۸ زمان بی انتها - مرد عقیم ۹ توانگری - ابر
رقیق - آب بینی ۱۰ آرات بی آرا - بخشش ۱۱ از اجسام معدنی بلوری شکل
- اصطلاحی در شطرنج - گمان ۱۲ خواستن - موسیقیدان ایتالیایی قرن ۱۹
خالق اپرای ایدا وائلو - از خواهران برونته - شادی و سرور ۱۳ آزادورها - ابزار
دفاعی جنگجو - بی خواب - صدای کوبیدن در ۱۴ هدایت کننده - کنایه از
کوچکی و تواضع ۱۵ لباس شنا - پول کرایه

عمودی:

۱ وسط حیاط، میان سرای - سه، اهرامش معروف است - آرامگاه
فردوسی ۲ گل و لجن - امر به نبردن - لغزش ۳ تیر پیکاندار - آغوز
- شهر فارس - من و تو ۴ سگ بیمار - استخوانی در بدن - برآمدگی ته
کفش - گستاخ ۵ نبیستر - جمع هاله - ورزش جودوی چینی ۶ دروازه
بان ذخیره ایتالیا - بزرگتر ۷ خس خس برونشیا - فلزی مرکب از آهن
و زغال و کربن ۸ ناخن ستور - دوش و کتف - کلمه پرسشی، مخفف چه
چیزی - چسبناک ۹ نوعی خواهر و برادر - پسوند شباهت ۱۰ فاسد - آن
سو تر ۱۱ ماه میلادی، حرکتی در شطرنج - شیپور - مال غارت شده
۱۲ کلمه پرسشی - رطوبت - چرک زخم - امر از روبیدن ۱۳ بر جستگی
زیر گونه - گیاه رنگرزی - متحیر ۱۴ جملگی - غذای تزیینی - آجر گلی
۱۵ شکاف - از آثار ماکسیم گورکی - کنده کاری روی چوب یا سنگ

سودوکو | ویژه ۱۰-۱۵ سال

۴					۲	۸	۳	
	۸		۱		۴			۲
۷		۶		۸		۵		
۱					۷		۵	
۲	۷		۵				۱	۹
	۳		۹	۴				۶
		۸		۹		۷		۵
۳			۸		۶		۹	
	۴	۲	۷					۳

رمز جدول ماهنامه ۹۴۸: حامی می باشد

شهرز قاسمس آذر - شعبه ابوریحان تبریز
محمود حیدری - اداره کل بازرسی
احسان موسوی - مدیریت شعب استان اصفهان

اسامی برندگان مسابقه جدول ماهنامه ۹۴۸

ارمیا رضازاده فرزند روح الله رضازاده - شعبه ملاصدرا اصفهان
آرسین قربانی فرزند رضا قربانی - شعبه چاپپاره

اسامی برندگان مسابقه جدول سودوکو ماهنامه ۹۴۸



یاد ایام

اگر خواننده‌ی این بخش هستید، یعنی اهل خاطره بازی و یاد ایام رفته هستید... ما گذشته را می‌خوانیم تا در آن دوره گذشته بدون اینکه بوده باشیم زندگی کنیم و آینده را با چشم بازتر ببینیم... اما اگر از بازنشستگان عزیز بانک که نور چشم سازمان هستند، هستید ما از شما یک دعوت ویژه به عمل می‌آوریم؛ به این ۵ سوال پاسخ دهید و آن را به همراه عکس و مشخصات خود برای نشریه بفرستید تا همه خانواده بزرگ بانک مسکن از حرفهای دلنشین و ارزشمند شما بهره مند شوند... اگر هم همکار بازنشسته‌ای را می‌شناسید که ممکن است خواننده نشریه نباشد این پیام را به او برسانید... این پنج سوال اینها هستند؛

■ در یک جمله حاصل سی سال خدمت و حضور در بانک را چگونه تعریف می‌کنید؟

■ اگر امروز بخواهید به روز اول استخدام خود برگردید، چه توصیه‌ای به خود جوانتان دارید که مسیر رشد شما را تغییر می‌داد؟
■ سخت‌ترین بحران یا چالشی که در دوران خدمت با آن مواجه شدید چه بود و چگونه با تکیه بر تجربه و با همکاری همکاران از آن عبور کردید؟

■ کدام خاطره یا رویداد کاری، بیشترین تاثیر را در تغییر نگاه شما با مفهوم «خدمت به مردم» یا «مسئولیت اجتماعی» داشته است؟
■ مهم‌ترین میراثی که دوست دارید از دوران کاری‌تان در بانک به یادگار بماند چیست؟ (فارغ از پست و مقام اداری)



پاسخ شما به این سوالات می‌تواند سرآغاز تولید یک گنجینه‌ی ماندگار از تاریخ شفاهی باشد.

البته اینها فقط سوالات پیشنهادی ما هستند. ممکن است موارد مهم دیگری مد نظر شما باشد که حتی منجر به عوض شدن سوالات پیشنهاد شده از طرف ما شود.

بنابر این؛ هرچه می‌خواهد دل تنگتان بگوید

ما کلمات زیبای شما را به مخاطبان می‌رسانیم تا بدانند این میراث گرانبها با چه رنج و مرارتی به دست ما رسیده است و چه خون دل‌ها برای درخشیدن نام این بانک پرافتخار خورده شده است. طبیعا این موارد شامل نقدها و گلایه‌ها هم هست که ما آنها را هم روی چشم می‌گذاریم و در حد بضاعت و مقدورتمان آن را منعکس می‌کنیم. اولین شماره را با یکی از همین مطالب زیبای شما آغاز می‌کنیم.



افتخار خدمت در مسیر خانه‌دار شدن مردم

وقتی سال‌های خدمت خود را در بانک مسکن مرور می‌کنم، بیش از هر چیز احساس افتخار و رضایتی عمیق در وجودم زنده می‌شود؛ رضایتی که از بودن در مجموعه‌ای ریشه‌دار، مردمی و اثرگذار به دست آمده است. من، در طول ۳۰ سال و سه ماه و ۱۴ روز خدمت در بانک مسکن، همواره این باور را با خود همراه داشتم که فعالیت در این سازمان، تنها انجام یک وظیفه اداری نیست، بلکه مشارکت در مسئولیتی بزرگ و شریف است؛ مسئولیتی که با زندگی، آرامش و آینده مردم پیوند خورده است. در تمام سال‌هایی که افتخار خدمت در بانک مسکن را داشتم، لحظات بسیاری برایم به یادگار مانده است اما بی‌تردید بهترین و شیرین‌ترین آن‌ها، زمانی بود که می‌دیدم زوجی جوان با استفاده از تسهیلات بانک، صاحب خانه می‌شوند. آن لحظه‌ها برای من فقط یک پرونده مختومه یا یک خدمت بانکی پایان‌یافته نبود؛ بلکه تصویری روشن از تحقق آرزو، آرام گرفتن یک خانواده و آغاز فصلی تازه در زندگی آنان به شمار می‌رفت. مشاهده شادی و امید در چهره کسانی که پس از سال‌ها انتظار به پشتوانه خدمات بانک مسکن صاحب سرپناه می‌شدند از آن دست تجربه‌هایی بود که خستگی کار را از تن بیرون می‌کرد و به خدمت ما معنا می‌بخشید. همین ویژگی، بانک مسکن را برای من به سازمانی ممتاز و قابل احترام تبدیل کرده بود. ما در مجموعه‌ای فعالیت می‌کردیم که مأموریت آن صرفاً ارائه خدمات مالی نبود بلکه نقش‌آفرینی در یکی از مهم‌ترین نیازهای انسانی، یعنی خانه‌دار شدن مردم، بود. من همیشه از اینکه عضوی از چنین سازمانی بودم، احساس رضایت و سربلندی داشتم و این احساس در طول تمام سال‌های خدمتم نه تنها کمرنگ نشد، بلکه روز به روز عمیق‌تر شد. در کنار این رضایت، آنچه برای من و بسیاری از همکارانم معنا و اهمیت ویژه‌ای داشت، عرق سازمانی و تعصب حرفه‌ای نسبت به بانک مسکن بود. ما بانک را تنها محل کار خود نمی‌دانستیم بلکه آن را بخشی از هویت حرفه‌ای و حتی شخصی خود به شمار می‌آوردیم. به همین دلیل، همواره تلاش می‌کردیم در هر جا و در هر موقعیت، نام بانک مسکن را با نیکی بر زبان بیاوریم و برای ارتقای جایگاه آن از هیچ کوششی دریغ نکنیم. باور داشتیم که اعتبار سازمان، حاصل رفتار، گفتار و عملکرد تک‌تک ماست و اگر هر یک از ما وظیفه خود را با تعهد، دقت و احترام انجام دهیم، در حقیقت در ساختن نام نیک بانک سهیم بوده‌ایم. وقتی در ۱۵ شهریور ماه ۱۴۰۴ به افتخار بازنشستگی نائل شده‌ام با نگاهی سرشار از سپاس به گذشته می‌نگرم. سال‌های طولانی خدمت در بانک مسکن، برای من مجموعه‌ای از تجربه، مسئولیت، تعهد و خاطره‌های ماندگار بود. خوشحالم که بخشی از عمر خود را در سازمانی گذراندم که ثمره تلاشش، شادی و آرامش خانواده‌های بسیاری بود و نامش در ذهن من همواره با افتخار، خدمت و خوشنامی همراه خواهد ماند.

عبدالرضا پسند، همکار بازنشسته مدیریت شعب خوزستان





معرفی کتاب

کتاب بانکداری در عصر
اقتصاد پلتفرمی

✦ نویسنده: جورجیور بوداھر
✦ ترجمه: علی رضا جلالی فراھانی و نینا پورا ابراهیمی
✦ ناشر: پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

این کتاب در ۸ فصل به بررسی آخرین تحولات فناوری بر کسب و کار حوزه بانکداری پرداخته است و به رهبران صنعت بانکداری کمک می‌کند واقعیت‌های راهبردی جدید عصر اقتصاد پلتفرمی، از جمله چالش‌های نظارتی، رقابتی، و فناوری جدید را پشت سر بگذارند. یکی از پیامدهای راهبردی و حیاتی برای بانک‌ها این است که باید هر روز، بیش از پیش، به هم‌آفرینی ارزش با ذی‌نفعان بیرونی بپردازند. این کار را باید از طریق مدل‌های کسب‌وکار جدیدی انجام دهند که در آن‌ها این هم‌آفرینی ارزش استمرار داشته باشد و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. هم‌آفرینی ارزش با ذی‌نفعان بیرونی ریسک‌ها و فرصت‌هایی را به همراه دارد. این کتاب به سازوکار هم‌آفرینی ارزش در عصر اقتصاد پلتفرمی، از جمله ملاحظات فناورانه، اقتصادی، ساختاری، همسویی، و مدیریتی می‌پردازد.



تربیت کودک

✦ نویسنده: دکتر محمد جواد قاسم زاده
✦ ویراستار: زهرا صالحی و سید علی حسینی لرگانی
✦ ناشر: شمیم قلم

در میان قالب‌های تربیتی، مشخصاً افراد زیادی تأثیر گذارند، که در این میان نقش والدین در تربیت کودکان، به عنوان اصلی‌ترین، بر هیچ کس پوشیده نیست. لذا هدف کتاب حاضر که با نام و موضوع، تربیت کودک ارائه شده، در راستای راهنمایی والدین در تربیت فرزندان است بطوریکه با دستاوردهای علمی مبتنی به دستورات دینی بهره‌مند گردند.



بانک مسکن

روایت ساختن ایران

استان بوشهر

پروژه آبشار دژ



تعداد واحدها

۲۴۲

واحد



تعداد بلوک

۸۵

بلوک آپارتمانی



مساحت زمین

۵۰۰۰۰

مترمربع



مبلغ سهم الشرکه پرداختی

۲/۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰

ریال



**پیشرفت
فیزیکی پروژه**

بانک مسکن به فردایی بهتر می اندیشد

اداره کل روابط عمومی



طرح حامی

تسهیلات قرض الحسنه ۳۰۰۰ و ۷۵۰۰ میلیون تومانی
حقیقی و حقوقی

تسهیلات مرابحه ۵۰۰ میلیون و ۲ میلیارد تومانی
حقیقی و حقوقی



بانک مسکن

به فردایی بهتر می اندیشد

www.bank-maskan.ir

مرکز ارتباطات مردمی: ۰۲۰۶۱۰۸۸



با حامی، فردایی بهتر بسازیم