



شرکت بهار کاشانه تهران

گزارش تفسیری مدیریت

سال مالی منتهی به ۱۴۰۰/۰۹/۳۰

فهرست

I	فهرست
۱	(۱) ماهیت کسب و کار
۱	۱-۱ (۱) موضوع فعالیت شرکت
۱	۱-۲ (۲) نحوه فعالیت شرکت
۱	۱-۳ (۳) نوع و درصد مالکیت سهامداران عمده
۱	۱-۳-۱ (۱) نوع شرکت
۱	۱-۳-۲ (۲) نحوه مالکیت صاحبان سهام عمده شرکت
۱	۱-۳-۳ (۳) اعضای هیأت مدیره و کمیته‌های تخصصی
۷	۱-۴ (۴) عوامل تأثیرگذار بر کسب و کار شرکت
۷	۱-۴-۱ (۱) ریسک‌ها و فرصت‌های حاکم بر محیط کسب و کار
۸	۱-۴-۲ (۲) قوانین و عوامل برونسازمانی و احتمال تغییر آنها
۸	۱-۴-۳ (۳) عوامل با تأثیرگذاری عمده بر محیط و صنعت
۹	۱-۴-۴ (۴) عوامل که در گذشته بر عملیات اجرایی تأثیر نداشتند اما در آینده تأثیرگذار خواهند بود
۹	۱-۴-۵ (۵) عوامل که در گذشته بر عملیات اجرایی تأثیر داشتند اما در آینده تأثیرگذار نخواهند بود
۹	۱-۴-۶ (۶) عواملی که اندازه‌گیری تأثیر آنها بر عملیات شرکت همراه با ابهام زیاد است
۹	۲ (۲) اهداف و راهبردها
۹	۱-۲ (۱) چشم انداز شرکت
۱۰	۲-۲ (۲) مأموریت شرکت
۱۰	۳-۲ (۳) اهداف ۵ ساله شرکت
۱۰	۴-۲ (۴) برنامه‌های توسعه شرکت
۱۰	۱-۴-۲ (۱) استفاده از روش‌های جدید فروش
۱۰	۲-۴-۲ (۲) تمرکز بر خرید املاک غیر ستادی و ایجاد زنجیره ارزش در املاک مزبور
۱۰	۳-۴-۲ (۳) استفاده هدفمند از خدمات کارگزاران
۱۱	۵-۲ (۵) برنامه مدیریت برای مواجهه با روندهای بازار و تهدیدها و فرصت‌های برآمده از آن
۱۱	۶-۲ (۶) پیش‌بینی چالش‌ها و ریسک‌های پیش‌روی مدیر
۱۱	۷-۲ (۷) اهداف و برنامه زمانی و راهبردهای دستیابی به اهداف
۱۴	۸-۲ (۸) تغییرات با اهمیت در اهداف و راهبردها به نسبت سالیان گذشته

۱۴	۱-۸-۲) تمرکز بر حجم و کیفیت سود.....
۱۴	۲-۸-۲) تمرکز بر آموزش کارکنان.....
۱۴	۳-۸-۲) افزایش شفافیت فعالیت‌ها.....
۱۴	۹-۲) مسئولیت‌های زیست محیطی و اجتماعی شرکت.....
۱۴	۱۰-۲) امتیاز شفافیت اطلاعاتی شرکت و راهبردهای بهبود آن.....
۱۴	۱۱-۲) اهداف شرکت در نحوه و ترکیب سرمایه‌گذاری‌ها.....
۱۴	۱۲-۲) برنامه شرکت جهت حفظ ترکیب دارایی شرکت در راستای رعایت دستورالعمل پذیرش.....
۱۵	۳) مهمترین منابع، ریسک‌ها و روابط.....
۱۵	۱-۳) تجزیه و تحلیل کفایت ساختار سرمایه شرکت.....
۱۵	۲-۳) نقدینگی و جریان نقدینگی شرکت.....
۱۵	۳-۳) سرمایه انسانی و فکری شرکت.....
۱۵	۴-۳) مشارکت کارکنان.....
۱۵	۵-۳) ریسک‌های اصلی شرکت.....
۱۵	۱-۵-۳) ریسک نوسانات نرخ بهره.....
۱۵	۲-۵-۳) ریسک نرخ تورم.....
۱۶	۳-۵-۳) ریسک نقدینگی.....
۱۶	۴-۵-۳) ریسک اعتباری.....
۱۶	۵-۵-۳) ریسک منابع انسانی.....
۱۶	۶-۵-۳) ریسک قراردادی.....
۱۶	۶-۳) تحلیل آسیب‌پذیری شرکت از پیامدهای منفی ریسک‌ها و فرصت‌های بالقوه پیش‌رو.....
۱۶	۷-۳) راهبردهای مدیریت ریسک و میزان اثربخشی آنها.....
۱۹	۸-۳) روابط مهم با ذینفعان و تأثیر آن بر ارزش شرکت و روش‌های مدیریت آن.....
۱۹	۱-۸-۳) مشتریان.....
۱۹	۲-۸-۳) سهامداران.....
۱۹	۳-۸-۳) کارکنان.....
۲۰	۴-۸-۳) شرکا و تأمین‌کنندگان.....
۲۰	۵-۸-۳) جامعه.....
۲۰	۹-۳) ریسک‌های ناشی از روابط با ذینفعان.....
۲۰	۱-۹-۳) ریسک اعتبار اسمی شرکت.....

۲۰	۲-۹-۳ (ریسک تغییرات قوانین جاری
۲۰	۳-۹-۳ (ریسک شرکا و تأمین کنندگان
۲۰	۱۰-۳ (بدهی های شرکت و تحلیل امکان بازپرداخت آنها
۲۰	۱۱-۳ (منابع مورد انتظار تأمین مالی
۲۱	۱۲-۳ (تغییرات در کارکنان و مدیران اصلی شرکت
۲۱	۱۳-۳ (نتایج احتمالی دعاوی حقوقی و اثرات ناشی از آن
۲۱	۱۴-۳ (تغییر در الگوی خرید مشتریان
۲۱	۱۵-۳ (وضعیت و ریسک رقابت
۲۱	۱۶-۳ (تغییرات در ظرفیت ساخت و ساز
۲۲	۴ (نتایج عملیات و چشم اندازها
۲۲	۱-۴ (نتایج عملکرد مالی و غیر مالی شرکت
۲۲	۱-۱-۴ (نمایه فعالیت شرکت در سال جاری مالی
۲۲	۲-۱-۴ (نمایه تحقق اهداف
۲۴	۲-۴ (تحلیل روابط بین نتایج عملکردی شرکت، اهداف مدیریت و راهبردهای مدیریت در دستیابی به اهداف
۲۴	۳-۴ (تحلیل تغییرات مهم در وضعیت مالی و نقدینگی و عملکرد دوره جاری در مقایسه با دوره های قبلی
۲۴	۴-۴ (تحلیل ارتباط چشم انداز شرکت با اهداف و معیارهای مالی و غیر مالی
۲۴	۵-۴ (بررسی و تحلیل عملکرد واقعی با بودجه
۲۵	۱-۵-۴ (مقایسه عملکرد ریالی و مترازی سال جاری و عملکرد ریالی و مترازی سال قبل و توجیه نوسانات عمده
۲۵	۶-۴ (مقایسه عملکرد شرکت با منابع برون سازمانی (متوسط صنعت)
۲۵	۷-۴ (اقداماتی آتی جهت رشد شرکت
۲۵	۸-۴ (تأثیر نرخ ارز بر شرکت
۲۵	۹-۴ (ارائه و تحلیل نسبت های مهم مالی
۲۶	۱۰-۴ (جدول نسبت های مالی
۲۶	۱-۱۰-۴ (نسبت جاری
۲۶	۲-۱۰-۴ (نسبت آتی
۲۶	۳-۱۰-۴ (نسبت بدهی
۲۶	۴-۱۰-۴ (دوره وصول مطالبات
۲۷	۵-۱۰-۴ (نسبت بدهی به حقوق مالکانه
۲۷	۶-۱۰-۴ (نسبت مالکانه

۲۷	۷-۱۰-۴) نسبت بازده سرمایه در گردش
۲۷	۸-۱۰-۴) نسبت حاشیه سود نا ویژه
۲۷	۹-۱۰-۴) نسبت سود قبل از کسر مالیات به فروش خالص
۲۷	۱۰-۱۰-۴) نسبت بازده مجموع دارایی ها
۲۷	۱۱-۱۰-۴) نسبت بازده حقوق مالکانه
۲۸	۱۱-۴) توصیف پروژه های در حال اجرا که به درآمدزایی نرسیده اند
۲۸	۱۱-۱۱-۴) توجیه نوسانات تأخیرات
۲۹	۱۲-۴) تحلیل منافع وجوه حاصل از تأمین مالی
۳۰	۱۳-۴) تصویر وضعیت پنج ساله شرکت
۳۱	۵) مقایسه بودجه و عملکرد
۳۱	۱-۵) شاخص ها و معیارهای عملکرد
۳۱	۱-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد فروش سال جاری و توجیه نوسانات عمده
۳۱	۲-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش فروش ریالی
۳۲	۳-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش خرید زمین
۳۳	۴-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش تعریف پروژه
۳۴	۵-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش اخذ پروانه
۳۵	۶-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش عقد قرارداد
۳۵	۷-۱-۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش اجرا
۳۶	۲-۵) ارتباط شاخص ها و عملکرد
۳۶	۳-۵) دلیل و چگونگی تغییر شاخص ها و معیار عملکرد در طی دوره
۳۶	۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص های کلیدی
۳۶	۱-۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص فروش
۳۶	۲-۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص خرید زمین
۳۶	۳-۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص اخذ پروانه
۳۷	۴-۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص تعریف پروژه
۳۷	۵-۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص عقد قرارداد
۳۷	۶-۴-۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص پروژه های اجرا شده
۳۷	۵-۵) بحث و بررسی الگوها و معیارهای ارزیابی عملکرد

۳۷.....	۱-۵-۵ (خرید زمین
۳۷.....	۲-۵-۵ (تعریف پروژه
۳۸.....	۳-۵-۵ (اخذ پروانه
۳۸.....	۴-۵-۵ (عقد قرارداد
۳۸.....	۵-۵-۵ (اجرای پروژه
۳۸.....	۶-۵-۵ (فروش
۳۸.....	۶-۵ (توضیح تغییرات مهم در نتایج شاخص ها.....
۳۹.....	۷-۵ (مفاهیم مربوط به سیاست های مهم حسابداری، برآوردها، قضاوت ها و تأثیرات آنها بر نتایج گزارش شده
۳۹.....	۸-۵ (بررسی آثار ناشی از شیوع ویروس کرونا بر فعالیتهای شرکت

۱) ماهیت کسب و کار

۱_۱) موضوع فعالیت شرکت

فعالیت اصلی شرکت در سال جاری ایجاد پروژه‌های جدید جهت مشارکت و جذب شریک در ساخت پروژه‌های ساختمانی که در سنوات قبل نیز انجام می‌شده است.

۱_۲) نحوه فعالیت شرکت

شرکت بهساز کاشانه تهران پس از شناسایی املاک و بررسی توجیه اقتصادی آن و حصول اطمینان اولیه از توجیه پذیری پروژه، ملک مورد نظر را خریداری و بعد از دریافت تأییدیه تعریف پروژه از گروه توسعه ساختمان تدبیر، نسبت به جذب سرمایه‌گذار، انعقاد قرارداد مشارکت و شروع عملیات اجرایی پروژه اقدام می‌نماید.

۱_۳) نوع و درصد مالکیت سهامداران عمده

۱_۳_۱) نوع شرکت

شرکت بهساز کاشانه سهامی عام است و که در تاریخ ۲۲ مردادماه ۱۳۹۹ به عنوان پانصد و چهل و چهارمین شرکت در بازار دوم بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته و عرضه شده است.

۱_۳_۲) نحوه مالکیت صاحبان سهام عمده شرکت

سرمایه شرکت بهساز کاشانه تهران مبلغ ۲۰،۱۳۱ میلیارد ریال منقسم به ۲،۰۱۳۰،۷۸۷،۰۰۰ سهم هزار ریالی با نام بوده و ترکیب سهامداران در تاریخ تهیه گزارش به شرح ذیل است.

نام صاحبان سهام	تعداد سهام	درصد سهام	جمع سهام
شرکت توسعه ساختمان تدبیر	۱۳،۳۷۷،۵۲۵،۴۴۵	۶۶	۱۳،۳۷۷،۵۲۵،۴۴۵،۰۰۰
گروه توسعه اقتصادی تدبیر	۹۳۳،۴۰۲،۴۵۷	۵	۹۰۳،۴۰۲،۴۵۷،۰۰۰
صندوق سرمایه گذاری تدبیر گران فردا	۱،۴۶۷،۷۹۲،۵۳۴	۷	۱،۴۶۷،۷۹۲،۵۳۴،۰۰۰
شرکت توسعه و عمران امید	۱،۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰۵	۱،۰۰۰،۰۰۰
شرکت رویا ساختمان آریا	۱،۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰۵	۱،۰۰۰،۰۰۰
شرکت سرمایه‌گذاری تدبیر	۱،۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰۵	۱،۰۰۰،۰۰۰
سایر	۴،۳۵۲،۰۶۳،۵۶۴	۲۲	۴،۳۵۲،۰۶۳،۵۶۴،۰۰۰
جمع	۲۰،۱۳۰،۷۸۷،۰۰۰	۱۰۰	۲۰،۱۳۰،۷۸۷،۰۰۰،۰۰۰

۱_۳_۳) اعضای هیأت مدیره و کمیته‌های تخصصی

۱_۳_۳_۱) معرفی اعضای هیأت مدیره

اعضاء حقوقی هیأت مدیره بر اساس صورتجلسه مجمع عمومی عادی بطور فوق العاده مورخ ۱۳۹۸/۰۸/۰۱ انتخاب و اشخاص حقیقی عضو هیئت مدیره مطابق احکام صادره از سوی شرکت گروه توسعه ساختمان تدبیر به نمایندگی از شرکتهای مربوطه برای مدت دو سال بشرح جدول ذیل انتخاب گردیدند.

گزارش تفسیری مدیریت



ردیف	نام اعضاء	مدرک تحصیلی	اهم سوابق کاری	سمت	تاریخ تصدی	
					از	تا
۱	بیوک عباس زاده به نمایندگی از گروه توسعه ساختمان تدبیر	مدرک نظامی	• مدیرعامل بنیاد تعاون ارتش	رئیس هیأت مدیره غیرموظف	۱۳۹۹/۰۷/۱۵	هم اکنون
۲	امیر مسعود قربانی نیا به نمایندگی از شرکت توسعه و عمران امید	دکتری عمران (تدوین پایان نامه)	• سرپرست بهین ساز خلیج فارس • عضو هیات مدیره و معاون اجرایی بهین ساز خلیج فارس • مدیردفتر فنی و طراحی شرکت ساخت و عمران تدبیر • مدرس دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکز)	نایب رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل	۱۳۹۹/۰۷/۱۵	هم اکنون
۳	علی اصغر خورشیدی به نمایندگی از گروه توسعه اقتصادی تدبیر	کارشناس حسابداری	• معاونت مالی و اداری شرکت توسعه آینده پارس • رئیس حسابداری هلدینگ بین المللی توسعه ساختمان • رئیس حسابداری شرکت نیرو سرمایه	عضو موظف هیأت مدیره	۱۳۹۹/۰۷/۱۵	هم اکنون
۴	محمدحسین برخوردار به نمایندگی از سرمایه گذاری تدبیر	کارشناس ارشد رشته علوم اقتصادی (گرایش بانکداری)	• مدیرعامل و نائب رئیس هیات مدیره هلدینگ اقتصادی البرزفام • جانشین معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری بانک انصار • عضو هیات مدیره هلدینگ اقتصادی صبا • معاون سرمایه گذاری هلدینگ مهر اقتصاد ایرانیان	عضو غیر موظف هیأت مدیره	۱۳۹۸/۱۲/۲۱	هم اکنون
۵	اکبر سعید دولت آباد به نمایندگی از شرکت رویا ساختمان آریا	کارشناسی ارشد حقوق	• مسئول قرارداد های معاونت برنامه ریزی بنیاد مستضعفان • سرپرست شرکت صنایع ریخته گری سایا • مشاور حقوقی شرکت چرم لرستان • مدیر عامل و عضو هیات مدیره شرکت عمران مسکن آبا	عضو غیر موظف هیأت مدیره	۱۴۰۰/۰۲/۲۲	هم اکنون

گزارش تفسیری مدیریت



۱-۳-۳-۲ تغییرات اعضای هیأت مدیره

ترکیب اعضای هیأت مدیره تغییر یافته					تاریخ
عضو غیر موظف	عضو غیر موظف	عضو موظف	رئیس هیأت مدیره	مدیر عامل	
محمد صدراپی	محمدحسین برخوردار	علی اصغر خورشیدی	بیوک عباسزاده	امیرمسعود قربانی نیا	۹۹/۰۷/۱۴
اکبر سعید دولت آباد	محمدحسین برخوردار	علی اصغر خورشیدی	بیوک عباسزاده	امیرمسعود قربانی نیا	۰۰/۰۲/۲۲

۱-۳-۳-۳ حقوق و مزایای اعضای هیأت مدیره شرکت طی سال مالی مورد گزارش بشرح ذیل بوده است.

نام و نام خانوادگی	موظف / غیر موظف	جمع خالص دریافتیها
بیوک عباسزاده (توسعه ساختمان تدبیر)	غیر موظف	۴۶۰
امیرمسعود قربانی نیا (توسعه عمران امید)	موظف	۳,۳۰۱
علی اصغر خورشیدی پاجی (توسعه اقتصادی تدبیر)	موظف	۳,۲۶۶
محمدحسین برخوردار (سرمایه گذاری تدبیر)	غیر موظف	۴۶۰
اکبر سعید دولت آباد (رویال ساختمان آریا)	غیر موظف	۱۲۷
محمد صدراپی (رویال ساختمان آریا)	غیر موظف	۲۷۲

۱-۳-۳-۴ معرفی اعضای کمیته انتصابات

نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	اهم سوابق کاری
رئیس کمیته: آقای بیوک عباسزاده		- رئیس هیأت مدیره شرکت بهساز کاشانه تهران - مدیرعامل بنیاد تعاون ارتش
عضو کمیته: آقای امیرمسعود قربانی نیا	دکتری عمران (تدوین پایان نامه)	- مدیرعامل و نایب رئیس هیأت مدیره شرکت بهساز کاشانه تهران - سرپرست شرکت بهین ساز خلیج فارس - عضو هیأت مدیره و معاون اجرایی بهین ساز خلیج فارس - مدیردفتر فنی و طراحی شرکت ساخت و عمران تدبیر - مدرس دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکز)

گزارش تفسیری مدیریت

نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	اهم سوابق کاری
عضو کمیته: آقای اکبر سعید دولت آباد	کارشناسی ارشد حقوق	* مسئول قرارداد های معاونت برنامه ریزی بنیاد مستضعفان * سرپرست شرکت صنایع ریخته گری سایا * مشاور حقوقی شرکت چرم لرستان * مدیر عامل و عضو هیات مدیره شرکت عمران مسکن آبا
دبیر کمیته: آقای احسان امیری	کارشناس ارشد برنامه ریزی	• مدیر منابع انسانی و پشتیبانی شرکت بهساز کاشانه تهران • کارشناس سیستمها و روشها سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (وزارت دفاع) • کارشناس امور اداری گروه بهمن

۵_۳_۱) معرفی اعضای کمیته حسابرسی

نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	مدارک حرفه ای	اهم سوابق کاری
رئیس کمیته: آقای محمد حسین برخوردار	DBA مدیریت کسب و کار	• دوره بانکداری سرمایه گذاری و تامین مالی نوین موسسه IFI از کانادا • دوره عالی مدیریت سرمایه گذاری و تحلیل تکنیکال (MST) از دانشگاه علوم اقتصادی • دوره مدیریت سرمایه گذاری از دانشگاه تهران • دوره مدیریت مالی مقدماتی از دانشگاه تهران • دوره مدیریت مالی پیشرفته از دانشگاه تهران • دوره مهندسی مالی از دانشگاه تهران • دوره مدیریت ریسک از دانشگاه تهران	• مدیر عامل و نائب رئیس هیات مدیره هلدینگ اقتصادی البرز فام • جانشین معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری بانک انصار • عضو هیئت مدیره هلدینگ توسعه اقتصادی صبا • معاون سرمایه گذاری مهر اقتصاد ایرانیان

گزارش تفسیری مدیریت

نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	مدارک حرفه ای	اهم سوابق کاری
عضو کمیته: آقای کاظم محمدی	کارشناس ارشد حسابداری	- عضویت در جامعه حسابداران رسمی ایران - عضو انجمن حسابداران خبره ایران - عضو انجمن حسابداری ایران - عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران	- شریک موسسه حسابرسی رهیافت و همکاران - سرپرست ارشد موسسه حسابرسی مفید راهبر - عضو سابق کارگروه آموزش و کارآموزی جامعه حسابداران رسمی ایران - عضو کارگروه قوانین و مقررات جامعه حسابداران رسمی ایران
عضو کمیته: آقای ولی اله ولی نیا	کارشناس ارشد حسابداری	- گواهینامه حسابرس ارشد از جامعه حسابداران - عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران	- حسابرس ارشد موسسه مفید راهبر - مدیر حسابرسی داخلی پخش البرز - مدیر مالی پخش البرز - معاون مالی و عضو هیات مدیره شرکت البرز بالک - معاون مالی و توسعه سازمانی شرکت تامین سرمایه امین - عضو هیات مدیره و کمیته حسابرسی شرکت کارگزاری امین آوید
دبیر کمیته: آقای محمد سرحدی	کارشناس ارشد حسابداری	- گواهینامه حسابرس ارشد از جامعه حسابداران رسمی - عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران	- حسابرس ارشد موسسه حسابرسی مفید راهبر - مدیر حسابرسی داخلی شرکت بهساز کاشانه تهران

۱_۳_۳_۶ معرفی اعضای کمیته ریسک

نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	اهم سوابق کاری
رئیس کمیته: آقای محمد حسین برخوردار	DBA مدیریت کسب و کار	- مدیر عامل و نائب رئیس هیات مدیره هلدینگ اقتصادی البرز فام - جانشین معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری بانک انصار - عضو هیئت مدیره هلدینگ توسعه اقتصادی صبا - معاون سرمایه گذاری مهر اقتصاد ایرانیان

گزارش تفسیری مدیریت



نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	اهم سوابق کاری
عضو کمیته: آقای علی اصغر خورشیدی پاجی	کارشناس حسابداری	- عضو هیات مدیره و معاون مالی و اداری شرکت بهساز کاشانه تهران - معاون مالی و اداری شرکت توسعه آینده پارس - رئیس حسابداری هلدینگ بین المللی توسعه ساختمان - رئیس حسابداری و شرکت نیرو سرمایه
عضو کمیته: آقای بابک دارایی	کارشناس ارشد عمران کارشناس صنایع	- مدیر برنامه ریزی و بودجه شرکت بهساز کاشانه تهران - مدیر برنامه ریزی و کنترل پروژه شرکت دالگستر بیستون
عضو کمیته: آقای احسان درخشان	کارشناس علوم اقتصادی	- معاون برنامه ریزی و توسعه اقتصادی شرکت بهساز کاشانه تهران - مدیر مطالعات اقتصادی شرکت توسعه و عمران امید
عضو کمیته: آقای سیدسیاوش پیرزاده طبری	کارشناس ارشد عمران	- مدیر امور قراردادها شرکت بهساز کاشانه تهران - سرپرست معاونت فنی شرکت توسعه آینده پارس
عضو کمیته: آقای مسعود محمدی نیک	کارشناس ارشد مواد	- مدیر فروش شرکت بهساز کاشانه تهران - مدیر املاک و فروش شرکت ساخت و عمران تدبیر
دبیر کمیته: آقای محمد سرحدی	کارشناس ارشد حسابداری	- حسابرس ارشد موسسه حسابرسی مفید راهبر - مدیر حسابرسی داخلی شرکت بهساز کاشانه تهران

۷_۳_۱) معرفی اعضای کمیته جبران خدمات

نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	اهم سوابق کاری
رئیس کمیته: آقای بیوک عباس زاده	مدرک نظامی	- رئیس هیات مدیره شرکت بهساز کاشانه تهران - مدیرعامل بنیاد تعاون ارتش
عضو کمیته: آقای امیرمسعود قربانی نیا	دکتری عمران (تدوین پایان نامه)	- مدیرعامل و نایب رئیس هیات مدیره شرکت بهساز کاشانه تهران - سرپرست شرکت بهین ساز خلیج فارس - عضو هیات مدیره و معاون اجرایی بهین ساز خلیج فارس - مدیردفتر فنی و طراحی شرکت ساخت و عمران تدبیر - مدرس دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکز)
عضو کمیته: آقای علی اصغر خورشیدی پاجی	کارشناس حسابداری	- عضو هیات مدیره و معاون مالی و اداری شرکت بهساز کاشانه تهران - معاونت مالی و اداری شرکت توسعه آینده پارس - رئیس حسابداری هلدینگ بین المللی توسعه ساختمان - رئیس حسابداری شرکت نیرو سرمایه

گزارش تفسیری مدیریت



• مدیر عامل و نائب رئیس هیات مدیره هلدینگ اقتصادی البرز فام • جانشین معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری بانک انصار • عضو هیئت مدیره هلدینگ توسعه اقتصادی صبا • معاون سرمایه گذاری مهر اقتصاد ایرانیان	DBA مدیریت کسب و کار	عضو کمیته: آقای محمدحسین برخورداری
* مسئول قرارداد های معاونت برنامه ریزی بنیاد مستضعفان * سرپرست شرکت صنایع ریخته گری سایا * مشاور حقوقی شرکت چرم لرستان * مدیر عامل و عضو هیات مدیره شرکت عمران مسکن آبا	کارشناسی ارشد حقوق	عضو کمیته: آقای اکبر سعید دولت آباد
• مدیر منابع انسانی و پشتیبانی شرکت بهساز کاشانه تهران • کارشناس سیستمها و روشها سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (وزارت دفاع) • کارشناس امور اداری گروه بهمن	کارشناس ارشد برنامه ریزی	دبیر کمیته: آقای احسان امیری

۴_۱) عوامل تأثیرگذار بر کسب و کار شرکت

۴_۱_۱) ریسکها و فرصت های حاکم بر محیط کسب و کار

فرصت های کلیدی	اقدامات شرکت
معرفی دوره ای املاک قابل واگذاری توسط سازمان اموال و املاک ستاد اجرایی فرمان امام (ره) در مقاطع مختلف زمانی	بررسی و مطالعات میدانی از موقعیت املاک معرفی شده و تشخیص املاک مستعد از طریق تهیه طرح توجیهی فنی و اقتصادی در کمترین زمان ممکن و ارائه درخواست خرید به سازمان مزبور.
امکان تامین املاک و مستغلات و پرداخت عوارض بصورت مدت دار (شرایط پیش بینی نشده در نظام نامه سازمان اموال و املاک ستاد اجرایی فرمان امام (ره))	استفاده از شرایط اعتباری و اعطای اسناد مدت دار جهت تحصیل املاک مستعد و تامین سرمایه در گردش بصورت اعتباری در سنوات اخیر.
کمبود قابل توجه مسکن در کشور و نیاز به ساخت و ساز جدید، نیاز مبرم کشور به بازسازی و نوسازی بافت فرسوده	شناسایی و امکان سنجی موقعیت های مناسب مسکونی در مناطق مختلف جغرافیایی و اقدام به حضور در بازار مسکن منطقه مزبور.

تهدیدهای شرکت	راهکارها
ریسک وجود متغیرهای تاثیرگذار بر صنعت ساختمان مانند نوسان نرخ بهره، نرخ ارز، نرخ تورم، نرخ مواد اولیه	فروش تهاتری املاک با املاک مستعد رشد
امکان وجود متصرف، داشتن مشکلات حقوقی و مشکلات کاربری املاک خریداری شده از سوی سازمان اموال املاک ستاد اجرایی فرمان امام (ره)	در مباحثه نامه‌های خرید املاک از سازمان مذکور پیش بینی گردیده است در صورت عدم رفع تصرف، مشکلات حقوقی و یا کاربری املاک خریداری شده ملک مزبور به آن سازمان عودت داده می شود
وجود دوران‌های رونق و رکود در بازار مسکن، حضور رقبای جدید در بازار ظهور تکنولوژی نوین و قابلیت نقدشوندگی پایین پروژه‌های در دست اجرا	بازاریابی مستمر تسهیل شرایط فروش، مقایسه شرایط فروش با رقبای حضور در پروژه‌های با موقعیت مناسب جغرافیایی
همسو نبودن قوانین و سیاست‌های ارگان‌ها و ادارات دولتی مرتبط با صنعت ساختمان در زمینه انبوه سازی	استفاده از کارگزاران متخصص
تاخیر در اجرای پروژه‌ها	بررسی ارزیابی فنی و مالی طرف‌های مشارکت و انتخاب افراد با سوابق مطلوب و قدرت اقتصادی بالا جهت انعقاد قرارداد مشارکت.
اشباع بازار املاک تجاری و اداری	حضور در بازار املاک مسکونی
کاهش چشمگیر روند معرفی املاک مستعد از سوی سازمان اموال و املاک ستاد اجرایی فرمان امام (ره)	برنامه‌های آتی جهت حضور در بازار و تامین املاک غیر ستادی

۲_۴_۱) قوانین و عوامل برون‌سازمانی و احتمال تغییر آنها

شرکت تابع قوانین رسمی جمهوری اسلامی ایران در زمینه ساخت و ساز است و کلیه فعالیت‌های ساختمانی خود را زیر نظر و نظارت مستقیم سازمان نظام مهندسی و شهرداری‌ها انجام می‌دهد. با توجه به سابقه موجود در این بخش، احتمال تغییر این قوانین بسیار کم است و تا زمان اعمال و ابلاغ تغییرات نمی‌توان تأثیرات آنها را پیش‌بینی نمود.

۳_۴_۱) عوامل با تأثیرگذاری عمده بر محیط و صنعت

۱_۴_۳_۱) تورم

مهمترین عامل تأثیرگذار در صنعت میزان و قابلیت پیش‌بینی میزان تورم است.

۲_۴_۳_۱) نرخ بهره بانکی

نرخ بهره بانکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در صنعت ساختمان و مخصوصاً در بخش مسکونی و تجاری است.

۳_۴_۳_۱) تحریم‌های خارجی

با توجه به عدم وجود برخی مواد، مصالح، تجهیزات و ماشین‌آلات تولید داخل، روند تحریم تأثیر مستقیم بر کیفیت، زمان و هزینه تمام شده صنعت ساختمان دارد.

گزارش تفسیری مدیریت

۱-۴-۴ عوامل که در گذشته بر عملیات اجرایی تأثیر نداشتند اما در آینده تأثیرگذار خواهند بود.

۱-۴-۴-۱ پیشرفت تکنولوژی

با توجه به سطح تکنولوژی مورد نیاز در انجام عملیات ساخت و ساز، قبلاً تکنولوژی در این بخش اثرگذاری زیادی نداشته است. اما با ظهور و حضور تکنولوژی‌هایی که در حال تجاری‌سازی هستند، تکنولوژی‌هایی چون پرینترهای سه بعدی می‌توانند در آینده ساخت و ساز تأثیر بسزایی داشته باشند.

۱-۴-۴-۲ روندهای رشد جمعیتی و فرهنگ زندگی خصوصی و عمومی مردم در جامعه

تأثیر روندهای رشد جمعیتی و فرهنگ و خرده فرهنگ‌های زیستی با توجه به فاصله نسبی جوامع در گذشته در صنعت ساخت و ساز مؤثر نبود. اما بروز و همه‌گیری استفاده از شبکه‌های اجتماعی باعث نزدیک شدن فرهنگ‌های اجتماعی شده و اثر مشترک بین آنها در آینده می‌تواند موجب تغییر سلیقه و نظرات مشتریان در صنعت ساختمان شود.

۱-۴-۵ عوامل که در گذشته بر عملیات اجرایی تأثیر داشتند اما در آینده تأثیرگذار نخواهند بود.

۱-۴-۵-۱ روش‌های اجرای

روش‌های اجرایی ساختمان در گذشته فراگیر نبودند. فراگیر شدن روش‌های اجرایی نوین باعث شد افراد مختلف حاضر در بازار مسکن با توان رقابتی ثابت در زمینه ساخت با هم رقابت کنند.

۱-۴-۵-۲ استفاده از لوازم و مصالح خاص

با توجه به گسترش زیرساخت‌های بازار دسترسی تمام افراد حاضر در بازار به خرید لوازم و مصالح متناسب با حجم سرمایه‌گذاری محیا شده است.

۱-۴-۶ عواملی که اندازه‌گیری تأثیر آنها بر عملیات شرکت همراه با ابهام زیاد است.

۱-۴-۶-۱ برند متقاضی مشارکت در بازار

تأثیر معروفیت برند متقاضی مشارکت در پروژه‌های شرکت همواره به عنوانی یکی از عوامل با تأثیرگذاری دوسویه شناخته می‌شود. این موضوع از طرفی در فروش محصول نهایی به شرکت کمک می‌کند و از طرفی با از بین بردن فضای رقابتی، انعقاد قرارداد مشارکت را به سوی مذاکرات مستقیم و انحصار می‌برد.

۱-۴-۶-۲ تورم

تورم به عنوان یک عامل با رفتارهای متفاوت در بخش‌های مختلف بازار شناخته می‌شود. این عامل در بخش لوکس‌سازی به نفع شرکت است اما در بخش آپارتمانی کوچک مقیاس به نفع شرکت نیست.

۲ اهداف و راهبردها

۲-۱ چشم انداز شرکت

شرکت بهساز کاشانه تهران در راستای تحقق مأموریت‌های خود با حضور مؤثر در صنعت ساختمان در افق ده سال مجموعه‌ای است که دارای جایگاه ۱۰۰ شرکت برتر کشور از نظر درآمد عملیاتی است و معیار سنجش عملکرد در حوزه پروژه‌های مشارکتی ساختمانی شناخته می‌شود.

گزارش تفسیری مدیریت

۲_۲) مأموریت شرکت

شرکت بهساز کاشانه تهران براساس مفاد اساسنامه و بمنظور ایجاد ارزش افزوده، مأموریت‌های زیر را در چارچوب بیانیه گام دوم انقلاب و اقتصاد مقاومتی بر عهده دارد:

- ایجاد ارزش افزوده بر روی املاک مستعد از طریق بهره‌مندی از کارکنان توانمند و دانش محور
 - مشارکت با برترین شرکای حاضر در عرصه ساخت و ساز
 - تأمین رضایت مشتریان در جهت تأمین منافع سهامداران و ذینفعان کلیدی
- شرکت خود را متعهد می‌داند با تأکید بر مشارکت مردم و کارآفرینان در فعالیت‌های اقتصادی و با بکارگیری سرمایه انسانی خلاق و توانمند، تمرکز بر نوآوری، کیفیت، روش‌های نوین تأمین مالی و روابط اثر بخش با سازمان‌های مربوطه، حقوق ذی‌نفعان خود را به نحو مطلوب تأمین نماید.

۲_۳) اهداف ۵ ساله شرکت

برنامه استراتژیک شرکت با استفاده از روش‌های علمی روزآوری شده است. بر این اساس مهمترین اهداف استراتژیک شرکت در ۵ سال آینده به شرح زیر است.

اولویت	اهداف کلان اولویت‌دار
۱	افزایش سودآوری شرکت
۲	افزایش کیفیت سود شرکت
۳	افزایش شفافیت فعالیت‌های شرکت
۴	ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

۲_۴) برنامه‌های توسعه شرکت

۲_۴_۱) استفاده از روش‌های جدید فروش

با توجه به رکود در بازار، شرکت در نظر دارد با در نظر گرفتن شرایط هر ملک، نسبت فروش نقدی، مدت‌دار و همچنین بخشی نقدی و بخشی تهاتری اقدام نماید.

۲_۴_۲) تمرکز بر خرید املاک غیر ستادی و ایجاد زنجیره ارزش در املاک مزبور

با توجه به تغییر وضعیت شرکت از سهامی خاص به سهامی عام، شرکت در نظر دارد با خرید املاک غیرستادی نسبت به افزایش کیفیت ساخت و ایجاد یک زنجیره ارزش منسجم اقدام نماید.

۲_۴_۳) استفاده هدفمند از خدمات کارگزاران

شرکت در نظر دارد با توجه به صرفه و صلاح خود نسبت به استفاده هدفمند از خدمات کارگزاران اقدام نماید. از این فرصت جهت رفع موانع و مشکلات در کوتاهترین زمان ممکن که باعث به حداقل رسیدن دوره بازگشت سرمایه می‌شود، استفاده می‌گردد.

گزارش تفسیری مدیریت

۲-۵) برنامه مدیریت برای مواجهه با روندهای بازار و تهدیدها و فرصت‌های برآمده از آن

مدیریت شرکت به بررسی و برنامه‌ریزی استراتژی‌های شرکت در دوره‌های ۵ ساله با استفاده از روش‌های علمی اقدام نموده و کلیه شرایط خارجی و داخلی محیط شرکت را با تکیه بر توانایی کارکنان شرکت تهیه و در دو دوره به مرحله اجرا رسانده است تا جایگاه، اهداف و دستاوردهای مورد نظر شرکت را تأمین نموده و توانسته در تلاطم حاکم بر بازار، ثبات ارزش سرمایه شرکت را حفظ نماید. مدیریت شرکت با رصد بازار و بررسی و پایش دائمی شرایط داخلی و خارجی شرکت آمادگی ایجاد هرگونه تغییر لازم برای حفظ سرمایه و افزایش منفعت سرمایه‌داران را حفظ نموده است.

۲-۶) پیش‌بینی چالش‌ها و ریسک‌های پیش‌روی مدیر

در بند ۳-۵ به صورت مشروح ارائه شده است.

۲-۷) اهداف و برنامه زمانی و راهبردهای دستیابی به اهداف

اهداف کلان	استراتژی‌های مربوطه	حوزه عملیاتی	برنامه عملیاتی	شاخص کلیدی عملکرد
افزایش ارزش سهام شرکت در بازار نسبت به میانگین صنعت	ارائه طرح و روش‌های فعالیت‌های جدید در بازار	تحقیق و توسعه	تهیه گزارش دوره‌ای امکان سنجی فعالیت‌های جدید در شرکت	گزارش سالیانه
		تحقیق و توسعه	تهیه گزارش دوره‌ای استفاده از خدمات و فعالیت‌های هم‌افزایی قابل استفاده در مجموعه	گزارش شش ماهه
	ایفای به موقع تعهدات شرکت	ساخت	رفع موانع و اخذ پروانه ساختمانی پروژه‌ها داخل شرکت با استفاده از مزیت‌های مادری	نسبت تحقق بودجه اخذ پروانه
		مدیریت	رفع موانع و پیگیری امور مربوطه به پروژه‌های شرکت در جهت اتمام و تحویل به موقع پروژه‌های شرکت	نسبت زیربنای تحویل شده بدون تأخیر غیر مجاز به کل زیربنای تحویل شده
		مالی	برنامه‌ریزی مالی در جهت عدم توقف روال جاری و ایجاد تاخیر در ایفای به موقع تعهدات	نسبت تعهدات تمهیل شده به کل تعهدات
افزایش سودآوری شرکت		سرمایه‌گذاری	تحقق بودجه خرید زمین	نسبت تحقق بودجه

گزارش تفسیری مدیریت



اهداف کلان	استراتژی‌های مربوطه	حوزه عملیاتی	برنامه عملیاتی	شاخص کلیدی عملکرد
	جذب شرکای جدید	مدیریت	اولویت بخشی به جذب شریک جدید در پروژه‌های شرکت	تعداد شریک جدید جذب شده حقیقی و حقوقی
		بازاریابی	معرفی شرکای بالقوه جهت شرکت در مزایده‌ات آتی	معرفی شریک بالقوه جدید
	استفاده از روش‌های نوین برنامه‌ریزی جهت افزایش سرعت عملیاتی شرکت	ساخت	کاهش تاخیرات پروژه‌های شرکت مبتنی بر روش‌های جدید برنامه‌ریزی عملیاتی	نسبت کاهش تاخیرات
		منابع انسانی	برگزاری دوره آموزشی	ساعات آموزش
		تکنولوژی و فن‌آوری اطلاعات	خارج از سرویس نشدن زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات شرکت	خارج از سرویس بودن زیر ساخت فناوری اطلاعات
افزایش کیفیت سود شرکت	بررسی آینده‌پژوهانه صنعت و بازار	تحقیق و توسعه	انجام مطالعات آینده پژوهی و تهیه سناریو وضعیت بازار مسکن و خدمات قابل ارائه به مشتریان در راستای شناسایی و ایجاد نیازهای مشتریان	گزارش سالیانه
		بازاریابی	گزارش جمع بندی مطالعات بازار با مضمون تغییرات، خلاقیت و نوآوری رقبا	گزارش شش ماهه
		مدیریت	پیگیری و ایجاد شرایط حضور مدیران ارشد و میانی شرکت در سمینارهای بازاریابی و شناسایی بازار و پیش‌بینی شرایط اقتصادی و بازار	شرکت در سمینار

گزارش تفسیری مدیریت



اهداف کلان	استراتژی‌های مربوطه	حوزه عملیاتی	برنامه عملیاتی	شاخص کلیدی عملکرد
	استفاده از روش‌های بازاریابی مبتنی بر مشخصات اجتماعی جمعیت جامعه هدف	بازاریابی	تهیه گزارش مطالعه بازار بر اساس مصاحبه با مشتریان بازار هدف شرکت در مورد نیازهای آینده و نیازهای تأمین شده توسط رقبا	گزارش شش ماهه
		تکنولوژی و فن‌آوری اطلاعات	نظرسنجی سالیانه و دوره‌ای در پلت فرم‌های عملیاتی قابل دسترسی شرکت در جهت شناسایی نیازهای آینده مشتریان	نظرسنجی
افزایش شفافیت فعالیت‌های شرکت	افزایش سرعت امور بر اساس توانایی کارکنان	مدیریت	برگزاری جلسات هم‌اندیشی کارکنان و مدیران در مورد هم‌افزایی مبتنی بر توانایی کارکنان در امور جاری شرکت	برگزاری جلسات شش ماهه
	چابک‌سازی فعالیت‌های شرکت	تکنولوژی و فن‌آوری اطلاعات	خارج از سرویس نشدن زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات شرکت	خارج از سرویس بودن زیر ساخت فناوری اطلاعات
		مدیریت	گزارش اثربخشی تناسب توزیع مسئولیت و اختیار	اثربخشی
	آموزش کارکنان	منابع انسانی	برگزاری دوره‌های آموزشی اختصاصی شرکت	ساعات آموزش اثربخشی
		مالی	مدیریت تخصیص بودجه دوره مصوب	تخصیص بودجه
ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	توانمندسازی کارکنان در زمینه نگرش فرآیندی به امور جاری شرکت	منابع انسانی	ارزیابی عملکرد جامع کارکنان شرکت	ارزیابی
		تحقیق و توسعه	برگزاری دوره‌های مرتبط و حضور در جایزه ملی تعالی سازمانی	نتیجه ارزیابی تعالی
		تحقیق و توسعه	ارائه گزارش عملکرد و اثربخشی فرآیندهای شرکت	گزارش شش ماهه

۲_۸) تغییرات با اهمیت در اهداف و راهبردها به نسبت سالیان گذشته

۲_۸_۱) تمرکز بر حجم و کیفیت سود

یکی از مهمترین تغییرات راهبردی شرکت در تمرکز بر حجم و کیفیت سود است. در این راستا شرکت در نظر دارد طی پنج سال آینده و بر اساس برنامه مشخص با افزایش حجم فروش و دریافت مابه ازای نقدی (در صورت کنترل تورم و بهبود سیاست های کلان اقتصادی کشور) نسبت به افزایش کیفیت سود و انعطاف پذیری مالی شرکت اقدام نماید.

۲_۸_۲) تمرکز بر آموزش کارکنان

شرکت در نظر دارد برنامه های آموزشی کارکنان را به صورت مستقیم و مجزا برنامه ریزی و اجرا نماید. شرکت در نظر دارد با استفاده از توان علمی کارکنان در راستای اهداف کوتاه و بلند مدت خود گام های اساسی بردارد.

۲_۸_۳) افزایش شفافیت فعالیت ها

با توجه به وظیفه ذاتی شرکت در پاسخگویی به سهامداران، شرکت در نظر دارد با حداکثر توان خود در شفاف سازی امور اقدام نماید.

۲_۹) مسئولیت های زیست محیطی و اجتماعی شرکت

شرکت در نظر دارد با استفاده از تکنولوژی های جدید و استفاده از سیستم های مدیریت ساختمان در راستای کاهش هزینه های نگهداری و صرفه جویی در منابع ساخت و بهره برداری اقدام نماید.

۲_۱۰) امتیاز شفافیت اطلاعاتی شرکت و راهبردهای بهبود آن

با توجه به اینکه شرکت در طی سال ۱۳۹۹ در سازمان بورس اوراق بهادار پذیرفته شده تا کنون نسبت به افشا تمامی اطلاعات با اهمیت اقدام شده و شرکت در نظر دارد با افشای به موقع و کامل اطلاعات از نظر شفافیت اطلاعاتی رتبه عالی را در بین شرکتهای پذیرفته شده در سازمان بورس اوراق بهادار کسب نماید.

۲_۱۱) اهداف شرکت در نحوه و ترکیب سرمایه گذاری ها

شرکت صرفا در حوزه ساخت و ساز و مسکن فعالیت خواهد داشت و در حال حاضر برنامه ای برای سرمایه گذاری در حوزه های دیگر ندارد.

۲_۱۲) برنامه شرکت جهت حفظ ترکیب دارایی شرکت در راستای رعایت دستورالعمل پذیرش

شرکت در نظر دارد با سرمایه گذاری مجدد منابع حاصل از فروش در خرید زمین های مختلف نسبت به حفظ ترکیب دارایی ها اقدام نماید. در این راستا شرکت با فروش بی واسطه محصول نهایی به مصرف کننده نهایی و استفاده حداکثری از ارزش افزوده ناشی از آن، نسبت به خرید زمین های مستعد اقدام نماید.

۳) مهمترین منابع، ریسک‌ها و روابط

۳_۱) تجزیه و تحلیل کفایت ساختار سرمایه شرکت

با توجه به افزایش سرمایه صورت پذیرفته در سال ۱۳۹۹ شرکت از ساختار سرمایه مناسب برخوردار است.

۳_۲) نقدینگی و جریان نقدینگی شرکت

طی سال مالی منتهی به ۱۴۰۰/۰۹/۳۰ عمده جریان ورودی وجه نقد به شرکت مربوط به فعالیتهای تامین مالی از محل تسهیلات و استقراض از هلدینگ و نقد حاصل از فروش املاک بوده و جریان خروجی وجه نقد نیز عمدتاً از بابت موارد مزبور است لذا شرکت در نظر دارد با توجه به تغییر سیاستهای فروش، مانند سال مالی جاری ورود نقدینگی از محل فعالیتهای عملیاتی را کماکان افزایش دهد.

۳_۳) سرمایه انسانی و فکری شرکت

شرکت بهساز کاشانه تهران در ساختار خود از رده کارشناسی به بالا و در تمام پستهای سازمانی از کارکنان با تحصیلات بالا استفاده می‌نماید. شرکت در دوره‌های ۵ ساله نسبت به تهیه برنامه استراتژی و نقشه راه اقدام می‌نماید و در طول مدت اجرا نسبت به بازنگری و بهینه‌سازی آن اقدام می‌نماید. تمام این فعالیت‌ها بر اساس توان فکری و انسانی موجود در شرکت انجام می‌شود.

۳_۴) مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان در امور شرکت در بالاترین سطح خود قرار دارد. مدیریت شرکت با پیروی از استانداردهای بین‌المللی و شرکت در برنامه ارزیابی تعالی سازمانی در نظر دارد با استفاده از روش‌های علمی به صورت مداوم بر مشارکت کارکنان اضافه نماید. شرکت سعی دارد با برقراری ارتباط نزدیک و دوستانه و استفاده از ظرفیت‌های مالی و غیرمالی ارتباط شرکت و کارکنان را در بهترین شرایط حفظ نماید.

۳_۵) ریسک‌های اصلی شرکت

۳_۵_۱) ریسک نوسانات نرخ بهره

به طور کلی نوسانات نرخ بهره که در نتیجه اتخاذ سیاست‌های پولی در کشور و دستورالعمل‌های بانک مرکزی به شبکه بانکی کشور رخ می‌دهد، بر عملکرد و سودآوری شرکت‌ها تأثیرگذار خواهد بود. یکی از منابع در دسترس شرکت‌ها، تسهیلات مالی می‌باشد. افزایش مرتبط با نیاز به اخذ تسهیلات موجب افزایش ریسک ناشی از نوسانات نرخ بهره و در نتیجه افزایش هزینه‌های مالی شده و متعاقباً بر سود قابل تقسیم تأثیرگذار خواهد بود.

۳_۵_۲) ریسک نرخ تورم

با توجه به اینکه واحدهای ساختمانی از طریق عقد قرارداد با طرف مشارکت احداث می‌گردد و آورده شرکت صرفاً زمین است، لذا تغییرات تورم بر تعیین درصد سهم‌الشرکه مؤثر است. به دلیل عدم امکان برآورد تعیین سهم تورم بر هزینه ساخت یا زمین، پیش‌بینی تغییرات سهم‌الشرکه در این خصوص همواره با ابهام مواجه است.

۳_۵_۳) ریسک نقدینگی

با توجه به عقد قرارداد با طرف مشارکت و تقبل کلیه هزینه‌ها از طرف شریک، لذا ریسک نقدینگی در شرکت کم اهمیت است.

۳_۵_۴) ریسک اعتباری

ریسک اعتباری به ریسکی اشاره دارد که طرف قرارداد در ایفای تعهدات قراردادی خود ناتوان باشد، که منجر به زیان مالی برای شرکت شود از این رو شرکت سیاستی مبنی بر معامله تنها با طرف های قرارداد معتبر و اخذ تضمین کافی، در موارد مقتضی را اتخاذ کرده است، تا ریسک اعتباری ناشی از ناتوانی در ایفای تعهدات مشتریان را کاهش دهد. شرکت با استفاده از اطلاعات مالی عمومی و سوابق معاملاتی خود، مشتریان عمده را رتبه بندی اعتباری می نماید. با توجه به سیاست شرکت مبنی بر انتقال اسناد مالکیت در قبال وصول کامل مطالبات، در صورت عدم ایفای تعهدات طرف قرارداد مشارکت شرکت متحمل زیان مالی نمی گردد.

۳_۵_۵) ریسک منابع انسانی

این ریسک به سیاست‌های پرسنلی شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حفظ کارمندان مربوط می‌شود. ریسک منابع انسانی به اشکال مختلفی مانند ریسک از دست دادن کارمندان ارزشمند، ریسک انگیزش ناکافی یا غلط کادر مدیریتی و غیره بروز می‌نماید. با توجه به اعتبار در منطقه برای جذب نیروهای مناسب و همچنین پرداخت های متناسب با شرایط، این ریسک به میزان کافی تحت کنترل قرار دارد.

۳_۵_۶) ریسک قراردادی

در زمان ضعف و خلل در ساختار قراردادهای شرکت و در صورت بروز اختلاف میان شرکت و سایر عوامل درگیر در فعالیت، این ریسک بروز خواهد کرد. در صورت عدم دقت کافی در تدوین قراردادهای شرکت و در نظر نگرفتن تمامی عوامل موثر، ممکن است این ریسک منجر به نقص‌های جدی در سودآوری شرکت شود. این قراردادها عمدتاً در بخش قراردادهای فروش، قراردادهای خرید زمین، قراردادهای خرید مصالح و قراردادهای میان شرکت و پیمانکاران فرعی مصداق پیدا می‌کند. برای مدیریت کردن ریسک قراردادی، با توجه به تجربه طولانی شرکت و رفع آن با استفاده از مشاوران حقوقی مجرب، ساختار قراردادی مناسبی در ابعاد مختلف فعالیت شرکت توسعه داده شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳_۶) تحلیل آسیب پذیری شرکت از پیامدهای منفی ریسک‌ها و فرصت‌های بالقوه پیش‌رو

ریسک اعتباری یکی از تأثیرگذارترین ریسک‌های شرکت در حال حاضر است. با بالا رفتن سطح قیمت‌ها و کاهش قدرت مشتریان منجر به کاهش حجم فروش جریان نقدینگی گردیده و یا موجب هم‌افزایی در معاملات تهاثری شرکت می‌شود.

۳_۷) راهبردهای مدیریت ریسک و میزان اثربخشی آنها

شرکت به‌ساز کاشانه تهران با مدیریت و بهره‌گیری از متخصصان داخلی مجموعه توانسته است ریسک‌های شرکت را به خوبی پوشش دهد. در جدول زیر نحوه پوشش ریسک‌ها توضیح داده شده است.

گزارش تفسیری مدیریت

ردیف	شرح ریسک	نوع ریسک	روشهای پوشش ریسک
۱	امکان وجود معارض، بروز مشکلات حقوقی و یا کاربری در املاک خریداری شده از سازمان اموال املاک ستاد اجرایی فرمان امام(ره) و سایر تامین کنندگان	عملیاتی	* اخذ استعلامات ثبتی و استفاده از مشاوره حقوقی پیش از خرید * انتقال تعهدات ناشی از مشکلات ذکر شده به فروشندگان در مبیاعه نامه ها
۲	حضور رقبای جدید در بازار		* مقایسه شرایط فروش با رقبای * استفاده از روشهای نوین تبلیغاتی
۳	عدم ساخت مسکن متناسب با نیازهای هر منطقه	عملیاتی	* تهیه گزارش مطالعه بازار دقیق جهت انطباق حداکثری با مشخصات مورد نیاز منطقه
۴	تاخیر در اجرای پروژه ها و عدم تحویل به موقع به خریداران	عملیاتی	* بررسی ارزیابی فنی و مالی طرف های مشارکت پیش از انعقاد قرارداد و انتخاب افراد با سوابق مطلوب و قدرت اقتصادی بالا * اخذ تضامین کافی از شرکا * پیش بینی اخذ جرائم تاخیر موثر در قرارداد های مشارکت
۵	اشباع بازار املاک تجاری در برخی مناطق	عملیاتی	* حضور در بازار املاک مسکونی * تهیه گزارش مطالعه بازار دقیق جهت بررسی
۶	کاهش چشمگیر روند معرفی املاک مستعد از سوی سازمان اموال و املاک ستاد اجرایی فرمان امام (ره)	استراتژیک / عملیاتی	* پیش بینی تامین املاک غیر ستادی * پیش بینی نقدینگی لازم برای خرید املاک غیر ستادی * تهاتر املاک با املاک مستعد غیر ستادی
۷	عدم انطباق کیفیت محصولات تولید شده با استانداردهای مورد نظر	عملیاتی	* استفاده از مواد و مصالح شناخته شده و دارای استاندارد مرغوبیت کالا توسط بخش نظارت و اجرا
۸	ریسک عدم ایفای تعهدات طرفهای قرارداد که منجر به زیان مالی برای شرکت شود مانند ورشکستگی و ناتوانی مالی شرکا در تامین هزینه های پروژه	اعتباری	* بررسی صلاحیت مالی و انجام معامله با طرف قراردادهای (شرکا) معتبر * تهیه لیست سیاه از افراد دارای سابقه نامناسب * اخذ وثیقه کافی از شرکا * خرید قدرسهم شریک در صورت عدم توانایی ساخت یا جایگزینی شریک جدید

گزارش تفسیری مدیریت

ردیف	شرح ریسک	نوع ریسک	روشهای پوشش ریسک
۹	ریسک عدم ایفای تعهدات خریداران در انجام تعهدات	اعتباری	* عدم انتقال سند مالکیت تا زمان تسویه کامل قراردادهای فروش * پیش بینی تمهیدات لازم در جهت جبران ضرر و زیان مالی ناشی از عدم ایفای تعهدات خریداران مسکن
۱۰	کاهش جریان نقدی ورودی و تضعیف سرمایه در گردش	نقدینگی	* پیگیری و پالایش دوره‌های برنامه‌های مصوب و در صورت لزوم اصلاح، جایگزینی و تغییر آن‌ها * ایجاد تطبیق بین سررسید بدهی‌های کوتاه مدت و جریان‌های ورودی منابع اقتصادی از طریق بررسی دوره‌ای پرداخت‌ها آتی و جریان‌های نقد آتی * تغییرات سیاست‌های فروش از اعتباری به نقدی * کوچک سازی پروژه‌ها و تمایل به ساخت پروژه‌های زود بازده
۱۱	قوانین و مقررات بانکی بسته و غیر انعطاف پذیر در ارائه تسهیلات بانکی به خریداران مسکن	بازار	* تسهیل شرایط اقساطی فروش * انعقاد قرارداد های اعتباری بلند مدت با بانکها و انتقال منافع و تعهدات به خریداران
۱۲	اصلاحیه جدید قانون مالیاتهای مستقیم واحتمال جرائم ناشی از عدم آگاهی قوانین مالیاتی	عملیاتی	* پیش بینی اثرات مالیاتی در بودجه * پیش بینی اثرات اصلاحات مالیاتی جدید بر بهای تمام شده پروژه‌ها در زمان تهیه طرح های توجیهی پروژه‌ها
۱۳	تقسیم حداکثری سود شرکت به سهامداران و کاهش منابع نقدی شرکت	نقدینگی	* به منظور جلوگیری از خروج نقدینگی هیات مدیره پیشنهاد افزایش سرمایه از محل سود انباشته را به مجمع عمومی ارائه دهد. * انتقال بدهی های سود سهام به حسابهای فیما بین با هماهنگی هلدینگ * مذاکرات با سهامداران مبنی بر تقسیم سود کمتر در مجمع عمومی عادی سالانه
۱۴	حضور بخش خصوصی و رقبا با بهای تمام شده پایین تر در عرصه ی ساخت پروژه‌ها (پروژه های پیمانکاری)	عملیاتی	* کاهش بهای تمام شده با تمرکز بر افزایش بهره وری
۱۵	انجام معاملات با افراد ممنوع المعامله	قوانین و مقررات	* اجرای کامل قانون پولشویی

ردیف	شرح ریسک	نوع ریسک	روشهای پوشش ریسک
۱۶	عدم تخصص منابع انسانی	عملیاتی	* برگزاری دوره های آموزشی مناسب و جذب افراد با صلاحیت
۱۷	عدم رعایت HSE در کارگاههای ساختمانی	عملیاتی	* الزام شریک سازنده در بکارگیری نیروهای HSE در پروژه ها در قالب قرارداد * نظارت به شرکا در جهت تامین الزامات HSE
۱۸	عدم کفایت پوشش بیمه ای مناسب پروژه ها	عملیاتی	* الزام شرکای سازنده در قرارداد مشارکت به تهیه بیمه نامه تمام خطر
۱۹	عدم رعایت استانداردهای موجود در طراحی و تهیه نقشه های پروژه	عملیاتی	* کنترل فنی نقشه های اجرایی توسط مهندسین مجرب و متخصص
۲۰	ریسک شیوع ویروس کرونا	عملیاتی	* نظارت بر اجرای پروتکل های بهداشتی توسط شرکای سازنده در کارگاههای ساختمانی و شرکت

با توجه به روال اجرایی و کنترل تأثیرپذیری شرکت از ریسکهای موجود در صنعت و بازار می توان به قاطعیت گفت که اثربخشی فعالیت های شرکت در این زمینه بسیار زیاد بوده است.

۳_۸) روابط مهم با ذینفعان و تأثیر آن بر ارزش شرکت و روش های مدیریت آن

ذینفعان شرکت به شرح زیر تقسیم بندی می شوند:

۳_۸_۱) مشتریان

مهمترین ذینفعان شرکت مشتریان هستند. مشتریان اشخاصی هستند که به عنوان استفاده کننده نهایی نسبت به خرید پروژه ها یا واحدهای ساختمانی شرکت اقدام می نمایند. در این بخش شرکت با استفاده از سیستم های نظر نظرسنجی، ارتباط مستقیم و پشتیبانی فروش با مشتریان ارتباط برقرار کرده و نسبت به مدیریت خواسته ها و تقاضاهای آنان اقدام می نماید.

۳_۸_۲) سهامداران

اثربخش ترین ذینفعان شرکت سهامداران هستند. سهامداران به عنوان تصمیم گیرندگان اصلی و تعیین کننده گان سیاست های راهبردی شرکت، تأثیر مستقیم بر عملیات اجرایی و تحقق اهداف شرکت دارند. شرکت با برگزاری جلسات منظم هیأت مدیره و مجامع عادی و فوق العاده مورد نیاز، ارتباط شفاف و مشخصی با سهامداران دارد و از این جهت سهامداران کنترل های لازم بر ارزش شرکت را دارند.

۳_۸_۳) کارکنان

نیروی محرکه هر شرکتی کارکنان آن هستند. شرکت با برگزاری جلسات و نظرسنجی ادواری نسبت به ارتباط مناسب با کارکنان اقدام نموده و با رعایت حقوق کارکنان و توجه حداکثری به حقوق آنها روابط فی مابین را مدیریت می نماید.

۳_۸_۴) شرکا و تأمین کنندگان

شرکا و تأمین کنندگان وظیفه اصلی جریان عملیات اجرایی شرکت در بخش تولید محصول را بر عهده دارند. این گروه با رعایت اصول فنی، قوانین جاری و رعایت موارد ابلاغی شرکت نسبت به تولید محصول ارزش آفرینی در شرکت اقدام می نمایند و بخش مهمی از حجم نقدینگی شرکت ناشی از فعالیت آنان تولید یا استفاده می شود.

۳_۸_۵) جامعه

سایر افراد مرتبط با شرکت در این طبقه از ذینفعان قرار می گیرند. اعضای این طبقه اثرگذاری مستقیم بر ارزش آفرینی در شرکت ندارد اما فعالیت ها، نوع نگاه و خروجی های نهایی از فعالیت آنها مانند قوانین مصوب و جاری در کشور، صدور مجوزات و کنترل قانونی و عمومی شرکت و... بر فعالیت شرکت اثرگذار خواهد بود که با تدبیر و مدیریت هیأت مدیره و کارکنان شرکت اثرات سوء آنها حداقل شده و نهایت استفاده از ظرفیت و فرصت های ناشی از فعالیت آنها در روال جاری شرکت انجام می شود.

۳_۹) ریسک های ناشی از روابط با ذینفعان

۳_۹_۱) ریسک اعتبار اسمی شرکت

با توجه به نحوه توزیع سهام شرکت، ریسک اعتبار اسمی شرکت در برخی بازارها بالاتر از حد عادی می رود.

۳_۹_۲) ریسک تغییرات قوانین جاری

با توجه به پویایی سازمان های مرتبط با صنعت ساخت و ساز، ریسک تغییر قوانین همیشه در صنعت وجود دارد.

۳_۹_۳) ریسک شرکا و تأمین کنندگان

با توجه به جهت گیری های شرکت و در راستای استراتژی های اصلی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران در حمایت همه جانبه از تولیدات داخلی، در برخی گوشه های بازار و صنعت، ریسک هایی در بخش بازار و مشابه آن برای شرکت به وجود می آید. البته با توجه به قطع نیاز شرکت به محصولات خارجی در اکثر اقلام مورد استفاده در تولید محصول نهایی، حمایت از تولیدات داخلی به عنوان یک فرصت در بسیاری از رده ها و محصولات شناسایی می شود.

۳_۱۰) بدهی های شرکت و تحلیل امکان بازپرداخت آنها

بدهی از بابت تسهیلات مالی دریافتی از بانکها که طبق اقساط تعیین شده تا یک سال آینده تسویه خواهد شد و سایر بدهی ها شامل سود سهام هلدینگ و سایر سهامداران بوده که منابع آن از محل فروش واحدهای ساختمانی و پروژه تامین خواهد گردید لذا باز پرداخت آنها با مشکل خاصی مواجه نخواهد بود.

۳_۱۱) منابع مورد انتظار تأمین مالی

شرکت در نظر دارد جهت تسهیل در فعالیتهای عملیاتی خود و تکمیل فرایند تحصیل ساختمان جهت دفتر مرکزی شرکت، نسبت به اخذ تسهیلات بانکی در دوره مالی بعد اقدام نماید و همچنین از محل فروش پروژه بخش عمده ای از تأمین نقدینگی خود را انجام دهد.

گزارش تفسیری مدیریت

۳-۱۲) تغییرات در کارکنان و مدیران اصلی شرکت

در دوره جاری آقای اکبر سعید دولت آباد به عنوان عضو غیرموظف هیات مدیره جایگزین آقای محمد صدراپی شده است.

۳-۱۳) نتایج احتمالی دعاوی حقوقی و اثرات ناشی از آن

ردیف	نام پروژه	خواهان	خوانده	موضوع پرونده	توضیح/آخرین نتیجه
۱	گلزار ۲	آقای مومن صالحی	بهساز کاشانه تهران	مطالبه قدر السهم قراردادی	رای قطعی علیه شرکت صادر گردیده است.

۳-۱۴) تغییر در الگوی خرید مشتریان

با توجه به کاهش نقدپذیرگی عمومی و موجود در بازار، سلیقه و الگوی خرید مردم به سمت خرید واحدهایی با مساحت کمتر می‌رود که امکاناتی مناسبی داشته باشند. در این بخش شرکت با خرید زمین‌های مناسب جهت تولید انبوه واحدهای کوچک سایز، راهبرد مشخصی برای حضور پر قدرت در مناطقی دارد که امکان ساخت و فروش واحدهای کوچک سایز بیشتر است.

۳-۱۵) وضعیت و ریسک رقابت

با توجه به نوع فعالیت در بازار ساختمان مبتنی بر اهمیت فوق‌العاده سرمایه‌گذاری نقد یا تهاتری اولیه و گستردگی سلاقی بازار که موجب سهولت بسیار زیاد ورود به صنعت و فعالیت در رده‌های مختلف بازار می‌شود، ریسک رقابت در بازار ساختمان حساس و تعیین کننده است. در این راستا با توجه به توان بالای فعالیت شرکت، بهره‌مندی از نیروی متخصص، حضور در بازار بورس و امکان استفاده از معاملات تهاتری، راهبرد اصلی شرکت ورود توأمان به بازار انبوه‌سازی و تولید محدود با سلیقه خاص است. شرکت در نظر دارد با استفاده از نقاط قوت ذاتی خود و تأمین سرمایه لازم و استفاده از روش‌های بازاریابی متناسب و مبتنی بر جریان مالی شرکت، نسبت به مدیریت ریسک رقابت و کنترل وضعیت فروش و درآمد اقدام نماید.

۳-۱۶) تغییرات در ظرفیت ساخت و ساز

ظرفیت ساخت و ساز شرکت بر مبنای مترآژ معادل مجموع درصد پیشرفت فیزیکی شرکت محاسبه می‌شود. بر این مبنای ظرفیت تولید شرکت به شرح جدول زیر است.

شرح	تولید سال ۱۳۹۸	تولید سال ۱۳۹۹	پیش‌بینی تولید ۱۴۰۰
توان تولید	۲۹،۱۹۵	۳۲،۱۴۶	۳۴،۱۹۵

با توجه به برنامه‌ریزی‌های انجام شده و میزان عملکرد شرکت در آیت‌های عملکردی، ظرفیت عملی و اسمی تولید شرکت افزایش قابل توجهی داشته است.

۴) نتایج عملیات و چشم اندازها

۴_۱) نتایج عملکرد مالی و غیر مالی شرکت

۴_۱_۱) نمایه فعالیت شرکت در سال جاری مالی

با توجه به اینکه اطلاعات مدون و جامعی از میزان گواهی ساختمان (گواهی پایانکار ساختمانی) صادر شده در کشور و شهر تهران وجود ندارد، نمی توان سهم شرکت از میزان واحدهای ساخته شده در کشور را تعیین نمود.

۴_۱_۲) نمایه تحقق اهداف

ردیف	سرفصل موضوعی	عنوان شاخص	واحد سنجش	بودجه سالیانه	عملکرد دوره	درصد تحقق بودجه سال
۱	شاخص های ریالی	درآمد	میلیون ریال	۱۰,۴۰۳,۴۷۳	۸,۶۱۸,۳۷۴	٪ ۸۲/۸۴
۲		سود ناخالص	میلیون ریال	۳,۷۶۶,۲۱۳	۶,۷۲۹,۰۳۹	٪ ۱۷۸/۶۶
۳		سود خالص	میلیون ریال	۳,۰۲۴,۲۳۴	۶,۶۳۷,۴۸۸	٪ ۲۱۹/۴۷
۴		سرانه سود خالص	میلیون ریال	۵۸,۳۵۱	۱۵۰,۸۵۲	٪ ۲۵۸
۵		افزایش سرمایه	میلیون ریال	۰	۰	۰
۶		سرمایه گذاری	میلیون ریال	۱,۲۸۱,۹۵۵	۲,۷۳۵,۰۰۲	٪ ۲۱۳
۷		دارایی ها	میلیون ریال	۳۴,۱۲۲,۳۹۴	۳۳,۲۸۶,۶۸۴	٪ ۹۸
۸		بدهی ها	میلیون ریال	۹,۹۱۳,۸۹۷	۷,۱۷۴,۴۹۰	٪ ۷۲
۹		حقوق صاحبان سهام	میلیون ریال	۲۴,۲۰۸,۴۹۷	۲۶,۱۱۲,۱۹۴	٪ ۱۰۸
۱۰	نسبت های مالی	نسبت سود عملیاتی به فروش	درصد	٪ ۳۵	٪ ۷۳	٪ ۲۰۸
۱۱		نسبت جاری	مرتبه	۳/۴۳	۴/۳۱	٪ ۱۲۶
۱۲		بازده حقوق صاحبان سهام	درصد	٪ ۱۳	٪ ۲۲	٪ ۱۶۹
۱۳		بازده دارائی ها	درصد	٪ ۹/۵	٪ ۱۸	٪ ۱۸۹
۱۴		دوره وصول مطالبات	روز	۱۴۹	۲۲۰	-٪ ۴۷
۱۵		کیفیت سود عملیاتی	درصد	٪ ۳۷	٪ ۲۴	٪ ۶۵
۱۶		پرداخت سود سهام	میلیون ریال	۷۶۹,۱۷۳	۸۴۱,۴۳۹	٪ ۱۰۹

گزارش تفسیری مدیریت



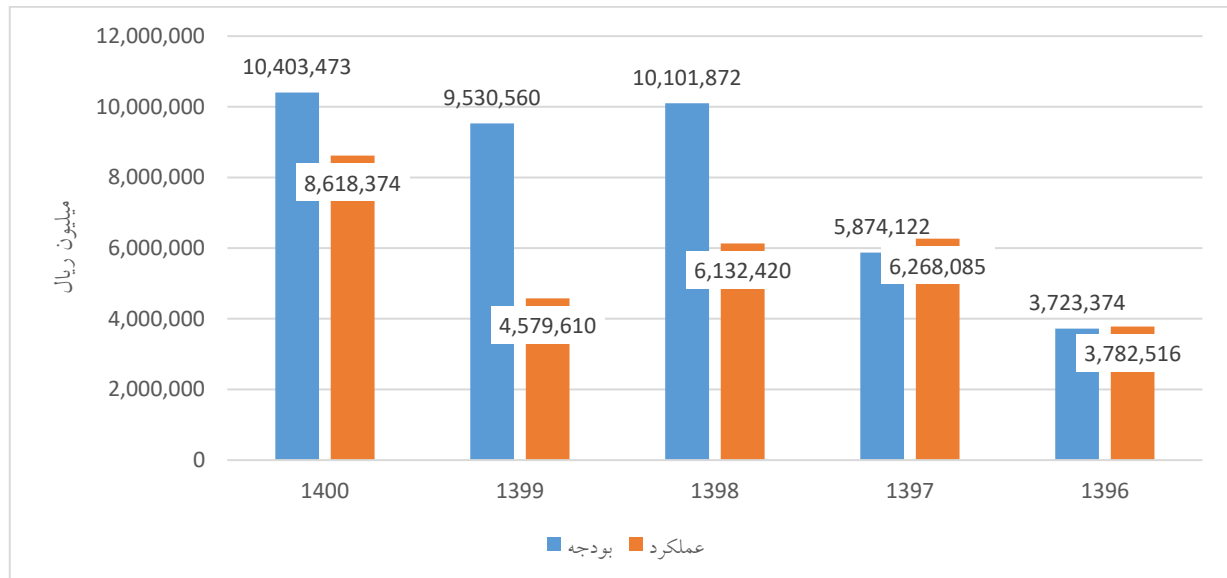
ردیف	سرفصل موضوعی	عنوان شاخص	واحد سنجش	بودجه سالیانه	عملکرد دوره	درصد تحقق بودجه سال
۱۷	ایفای تعهدات	تسویه بدهی به سازمان اموال	میلیون ریال	۰	۰	۰
۱۸	پرسنلی	تعداد کارکنان در پایان دوره	نفر	۵۲	۴۴	٪۱۱۵
۱۹		سرايه هزینه پرسنلی	میلیون ریال	۱۶۰	۱۷۹	٪۸۸,۴
۲۰		تحصیلات کارکنان	مرتبه	۱۶	۱۶	٪۱۰۱
۲۱		میانگین سن کارکنان	سال	۴۰	۴۰	٪۱۰۰
۲۲	شاخص های متراژی	متراژی تعریف پروژه	مترمربع	۸۵,۶۴۲	۱۰۳,۷۶۷	٪۱۲۱
۲۳		متراژی انعقاد قرارداد	مترمربع	۸۲,۲۰۳	۵۷,۰۸۶	٪۷۰
۲۴		متراژی اخذ پروانه	مترمربع	۹۴,۳۵۱	۸۵,۴۰۲	٪۹۱
۲۵		متراژی شروع عملیات اجرایی	مترمربع	۷۶,۸۹۶	۶۱,۲۰۴	٪۸۰
۲۶		تعداد پروانه اخذ شده	مترمربع	۱۲	۱۶	٪۱۳۳

الف) انحراف از بودجه شاخص های متراژی

عدم تحقق کامل بودجه متراژی در بخش انعقاد قرارداد و شروع عملیات اجرایی، تطویل مدت تأیید و ابلاغ قراردادهای منعقد شده توسط سهامدار اصلی بوده است.

۴_۲) تحلیل روابط بین نتایج عملکردی شرکت، اهداف مدیریت و راهبردهای مدیریت در دستیابی به

اهداف



نمودار فوق نمایشگر کاهش فروش ناشی از دوره تورمی ایجاد شده طی سالهای ۱۳۹۸ تا ۱۳۹۹ است. افزایش فروش در سال ۱۴۰۰ با توجه به تطویل شرایط تورمی به دلیل جهت گیری صحیح شرکت در تغییر روش های فروش و نفوذ در بازار بوده است.

۴_۳) تحلیل تغییرات مهم در وضعیت مالی و نقدینگی و عملکرد دوره جاری در مقایسه با دوره های

قبلی

وضعیت مالی شرکت در دوره جاری تغییر قابل ملاحظه ای داشته که نسبت بدهی های شرکت به دارایی ها در مقایسه با سال قبل مساعد است و وضعیت نقدینگی شرکت در بخش فعالیتهای عملیاتی و میزان درآمد عملیاتی شرکت در مقایسه با دوره مشابه سال قبل و سال مالی قبل با افزایش مواجه بوده که عمدتاً به دلیل واگذاری پروژه های گلدان-تیر-ستاری-وطنح-اینانلو و کاشانک می باشد.

۴_۴) تحلیل ارتباط چشم انداز شرکت با اهداف و معیارهای مالی و غیر مالی

چشم انداز شرکت با مضمون قرارگیری در بین ۱۰۰ شرکت برتر از نظر درآمد مشخصاً مبین پیشرفت مالی و توان اجرایی و تولیدی شرکت است. این رده بندی که توسط سازمان مدیریت صنعتی و به صورت سالیانه انجام می شود، شرکت های حاضر در بازار عمومی ایران و حاضر در بازار تخصصی صنعت ساختمان را رده بندی می نماید. شرکت در رده بندی سال گذشته با فروش بالغ بر ۴,۵۸۰ میلیارد ریال طبق سایت www.imi100.ir و روزنامه دنیای اقتصاد در جایگاه ۱۶۷ قرار گرفت.

۴_۵) بررسی و تحلیل عملکرد واقعی با بودجه

گزارش تفسیری مدیریت

۴_۵_۱) مقایسه عملکرد ریالی و متراژی سال جاری و عملکرد ریالی و متراژی سال قبل و توجیه نوسانات عمده

وضعیت فروش شرکت طی سال جاری مالی و ماقبل آن به شرح جدول زیر است

ردیف	شرح	سال ۹۹		سال ۱۴۰۰	
		بودجه	عملکرد	بودجه	عملکرد
۱	فروش ریالی	۹,۵۳۰,۵۶۰	۴,۵۱۹,۶۱۰	۱۰,۴۰۳,۴۷۳	۸,۶۱۸,۳۷۴

با توجه به تغییر سیاست شرکت مبنی بر حفظ حداکثر ارزش افزوده متعلق به سهامدار، خام فروشی زمین طی دوره کاهش چشم گیری داشته و پروژه ها تا آخرین زمان ممکن در شرکت نگهداری و سپس فروخته می شوند.

۴_۶) مقایسه عملکرد شرکت با منابع برون سازمانی (متوسط صنعت)

در نمودارهای زیر ستون های آبی مقادیر شرکت، ستون های سبز مقادیر رقبا و ستون خاکستری مقایسه با میانگین صنعت است. اطلاعات رقبا از آمار گروه توسعه ساختمان تدبیر و میانگین صنعت از گزارش صد شرکت برتر ایران در سال ۹۸ استخراج شده است. در این نمودارها، مقادیر آبی نتایج شرکت، مقادیر سبز نتایج رقبا و مقادیر طوسی میانگین صنعت است.

۴_۷) اقداماتی آتی جهت رشد شرکت

شرکت در نظر دارد در سال جاری با تمرکز بر رفع مشکلات اخذ پروانه و شروع به موقع پروژه ها و از طریق کاهش طول کل پروژه از زمان ساخت تا تحویل به مشتری، میزان تولید سالیانه شرکت را افزایش دهد. همچنین با استفاده از تکنولوژی های نوین ساخت و مصالح تکنولوژیک مدرن، مدت زمان ساخت پروژه را کاهش دهد.

۴_۸) تأثیر نرخ ارز بر شرکت

با توجه به نوع فعالیت شرکت تغییرات نرخ ارز بر عملیات اصلی شرکت تأثیر مستقیم ندارد.

۴_۹) ارائه و تحلیل نسبت های مهم مالی

ردیف	نسبت	۱۴۰۰/۰۹/۳۰	۱۳۹۹/۰۹/۳۰	تغییرات
۱	نسبت جاری	۴۱۷٪	۴۳۹٪	-۲۲٪
۲	نسبت آتی	۶۴٪	۵۴٪	۱۰٪
۳	نسبت بدهی	۲۲٪	۱۸٪	۴٪
۴	دوره وصول مطالبات	۲۲۰	۱۷۶	۴۳
۵	نسبت بدهی به حقوق مالکانه	۲۷٪	۲۲٪	۶٪
۶	نسبت حقوق مالکانه	۷۸٪	۸۲٪	-۴٪
۷	نسبت بازده سرمایه در گردش	۲۸٪	۹٪	۱۹٪

ردیف	نسبت	۱۴۰۰/۰۹/۳۰	۱۳۹۹/۰۹/۳۰	تغییرات
۸	حاشیه سود ناویژه	۷۵٪	۴۵٪	۳۰٪
۹	نسبت سود قبل از کسر مالیات به فروش خالص	۷۲٪	۳۷٪	۳۶٪
۱۰	بازده مجموع دارایی‌ها	۱۸٪	۷٪	۱۱٪
۱۱	نسبت بازده حقوق مالکانه	۲۲٪	۱۱٪	۱۱٪

۴-۱۰) جدول نسبت‌های مالی

با توجه به اینکه اهداف گزارشگری مالی و ارائه صورتهای مالی کمک به استفاده کنندگان جهت اخذ تصمیمات اقتصادی مناسب است و از آنجا که یکی از روشهای تجزیه و تحلیل صورتهای مالی ارائه و تحلیل نسبتهای مالی است همواره می بایست اطلاعات ارائه شده پس از در نظر گرفتن محدودیت‌هایی از قبیل تاریخی بودن اطلاعات، میانگینی از شرایط موجود در گذشته، عدم امکان انعکاس سطح عمومی قیمت‌ها و ارزش‌های جاری و... بکار گرفته شود در ادامه گزیده ای از تحلیل نسبت‌های مالی ارائه گردیده است.

۴-۱۰-۱) نسبت جاری

این نسبت سنجش توانایی واحد تجاری در پرداخت تعهدات کوتاه مدت شرکت را نشان می دهد. کاهش نسبت مزبور در سال جاری نسبت به سال قبل افزایش بدهی های جاری ناشی از تقسیم سود و انتقال از سود انباشته به سود سهام پرداختنی در طی دوره است.

۴-۱۰-۲) نسبت آنی

این نسبت توانایی انجام تعهدات واحد تجاری را بدون فروش موجودی املاک و پروژه‌ها و بدون مستهلک کردن پیش پرداخت‌ها بیان می نماید که با توجه به افزایش مطالبات ناشی از افزایش فروش، این نسبت با افزایش مواجه بوده است.

۴-۱۰-۳) نسبت بدهی

این نسبت نشان می دهد در مقابل دارایی‌ها چند درصد بدهی ایجاد گردیده است که با عنایت به توضیحات بند ۱ (نسبت جاری) نسبت مزبور کاهش قابل توجهی داشته است.

۴-۱۰-۴) دوره وصول مطالبات

دوره مزبور نشان می دهد چند روز طول می کشد تا مطالبات ناشی از فروش وصول گردد با عنایت به افزایش فروش پروژه ها و املاک که منجر به افزایش مطالبات تجاری گردیده از این رو دوره وصول مطالبات نسبت به سال قبل افزایش یافته است. از آنجاییکه نسبت مزبور محدود به دوره زمانی بوده و صرفاً پایان دوره مالی را در نظر می گیرد و عمده فروش ها در نیمه دوم سال مالی بوده، باعث افزایش دوره مزبور گردیده است. شایان ذکر است با عنایت به وصول بخشی از مطالبات ایجاد شده پایان سال تا تاریخ تأیید صورتهای مالی نسبت مزبور در دوره آتی بهبود خواهد یافت.

۴-۱۰-۵) نسبت بدهی به حقوق مالکانه

این نسبت که رابطه بین بدهیها را با حقوق صاحبان سهام نشان می دهد در سال جاری به دلیل توضیحات بند ۱ (نسبت جاری) نسبت به سال قبل افزایش یافته است .

۴-۱۰-۶) نسبت مالکانه

این نسبت نشان می دهد که چند درصد از دارایی های واحد تجاری از محل حقوق صاحبان سرمایه تامین گردیده است. با عنایت به توضیحات بند ۱ (نسبت جاری) و فروش برخی پروژه ها در طی دوره جاری نسبت مزبور تعدیل شده است.

۴-۱۰-۷) نسبت بازده سرمایه در گردش

این نسبت رابطه بین سود خالص و سرمایه در گردش را نشان می دهد هر چه نسبت مزبور بالاتر باشد نشان دهنده احتمال مواجهه واحد تجاری با کمبود سرمایه در گردش است این شرکت با توجه به اصلاح ساختار مالی در سال مالی قبل و افزایش حاشیه سود با کمبود سرمایه در گردش مواجهه نیست.

۴-۱۰-۸) نسبت حاشیه سود نا ویژه

این نسبت نشان دهنده توانایی مدیریت در کنترل هزینه های ساخت است و بیان می نماید که از هر یک ریال فروش پس از کسر بهای تمام شده چند درصد باقی مانده است افزایش نسبت مزبور در سال جاری به دلیل سنواتی بودن بهای تمام شده املاک کاشانک ، تیر ، وطن ، ستاری ، اینانلو ، گلدان ، مریم و بهاران و همچنین اثر تورم بر نرخ فروش در سال جاری باعث ایجاد تفاوت قابل ملاحظه ای در حاشیه سود گردیده است.

۴-۱۰-۹) نسبت سود قبل از کسر مالیات به فروش خالص

این نسبت نشان می دهد که هر یک ریال فروش ، چند درصد سود قبل از مالیات ایجاد کرده است. با عنایت به توضیحات بند ۸ (نسبت حاشیه سود ناویژه) نسبت مزبور با افزایش مواجهه بوده است.

۴-۱۰-۱۰) نسبت بازده مجموع دارایی ها

این نسبت بیانگر میزان موفقیت مدیریت در استفاده از دارایی ها جهت تحصیل سود را نشان می دهد دلیل افزایش نسبت مزبور در سال جاری به دلیل تحقق درصد قابل توجهی از بودجه با حاشیه سود عالی می باشد..

۴-۱۰-۱۱) نسبت بازده حقوق مالکانه

این نسبت که یکی از مهمترین نسبت های سودآوری به شمار می آید بیان می دارد که به ازای هر یک ریال سرمایه گذاری صاحبان سرمایه چند درصد سود تحصیل کرده است که افزایش نسبت مزبور در سال جاری علی رغم افزایش سرمایه شرکت طی سال قبل از مبلغ ۲/۳۱۰ میلیارد ریال به مبلغ ۲۰/۱۳۰ میلیارد ریال از محل آورده غیر نقد و مطالبات سهامداران ، به دلیل دستیابی به اهداف مدیریت و همچنین تحقق بودجه مصوب و منابع جدیدالورود در نتیجه فروش ها بوده است که انتظار می رود این روند مساعد در سال های آتی ادامه یابد.

گزارش تفسیری مدیریت

۴-۱۱) توصیف پروژه‌های در حال اجرا که به درآمدزایی نرسیده‌اند

ردیف	نام پروژه	کل زیربنا	پیشرفت برنامه‌ای	پیشرفت واقعی	تأخیر پیشرفت	پیش‌بینی تاریخ تحویل	برآورد بودجه مورد نیاز تا تکمیل - میلیون ریال
۱	گلدان	۶,۲۲۸	۱۰۰	۱۰۰	۰	۰	۱,۸۵۸
۲	لادن	۱۱,۲۹۹	۱۰۰	۹۸,۶	۰	۰	۵,۴۱۶
۳	ساحل ۱۳	۸,۰۸۷	۷۹,۸۵	۴۲,۱۲	۳۷,۷۳	۱۴۰۱/۰۳/۰۱	۴,۶۷۸
۴	درخشان (سمیه)	۱,۹۹۷	۹۱,۰۲	۶۴,۴۷	۲۶,۵۵	۱۴۰۰/۱۱/۱۲	۳,۰۷۴
۵	وطن	۱,۵۶۸	۱۰۰	۱۰۰	۰	۰	۲,۶۲۳
۶	ستاری	۱,۲۵۱	۱۰۰	۱۰۰	۰	۰	۲,۴۷۸
۷	کاشانک	۴,۰۹۱	۴۹,۹۰	۱۰۰	۰	۰	۵,۰۷۵
۸	تیر (الف محمودیه)	۵,۵۰۸	فروخته شده				۲,۱۵۰
۹	اینانلو	۳,۷۳۹	۶۹,۸	۶۶,۲۹	۳,۵۱	۱۴۰۱/۰۳/۳۰	۶,۰۵۸
۱۰	آجودانیه	۸,۹۲۱	۳۷,۳	۲۰,۸۲	۱۶,۴۸	۱۴۰۱/۰۹/۰۱	۱۱,۴۱۳
۱۱	گلچین	۸,۵۶۳	۸۶,۱۲	۶۵,۵	۲۰,۶۲	۱۴۰۱/۰۳/۲۰	۱,۷۶۱
۱۲	موج	۳۲,۵۴۰	فروخته شده				۵,۳۴۹
۱۳	گلزار	۲۳,۶۹۱	۷۷,۵۰	۱۴,۶۸	۶۲,۸۲	-	-
۱۴	شاهین شمالی	۳۶,۴۸۱	۲۵,۹۵	۱۸,۹۷	۶,۹۸	-	-
مجموع							

۴-۱۱-۱) توجیه نوسانات تأخیرات

۴-۱۱-۱-۱) آجودانیه

با توجه به مشکلات فنی در خصوص عدم امکان ساخت بر اساس پروانه به علت بالا بودن سطح آب‌های زیرزمینی، شریک در صدد اصلاح پروانه و کاهش تعداد طبقات منفی برآمد که این امر منجر به اصلاح سیستم پایدارسازی و تغییر نقشه‌های معماری گردید و در حال حاضر پروژه همزمان با پیگیری اخذ پروانه جدید فعال است.

۴-۱۱-۱-۲) گلچین

با توجه به نظر کمیسیون فروش هلدینگ مبنی بر اخذ ۲ طبقه مازاد و فروش پروژه پس از اخذ دو طبقه مازاد بر این اساس توافق لازم با شریک طی صورتجلسه مورخ ۱۳۹۸/۰۷/۰۶ صورت پذیرفت و مقرر گردید طبقات مازاد پروژه پیگیری و پروانه جدید اخذ گردد که به دلیل مشکلات متعدد اخذ پروانه جدید با تأخیر مواجه گردید لیکن پروانه اصلاحی با ۷ طبقه مسکونی در تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۰ اخذ و هم اکنون پروژه فعال است.

۴_۱۱_۱_۳) پیامبران

با توجه به فروش پروژه به شریک (آقای روحانی)، و عدم وصول مطالبات شرکت بر اساس قرارداد فروش، موضوع به محاکم قضایی ارجاع گردید و طی چندین مرحله پیگیری‌های قضایی نهایتاً آخرین حکم دادگاه به نفع شریک صادر گردیده و مقرر شده است مطالبات شرکت پرداخت و پروژه به شریک واگذار گردد.

۴_۱۱_۱_۴) موج

به علت افزایش تاخیرات غیرمجاز، اظهار نامه فسخ قرارداد تنظیم و به شریک ابلاغ گردید و در حال حاضر طی توافق با شریک، صورتجلسه جریمه تاخیرات مبنی بر اعمال جریمه تاخیرات در آورده‌ها و کاهش آورده شریک اقدام شد و با توجه به تصمیم هیأت مدیره شرکت پس از برگزاری مزایده، قدرالسهم شرکت در پروژه به شریک فروخته شد.

۴_۱۱_۱_۵) ساحل ۱۳

پروژه به علت عدم توانایی در مدیریت فنی شریک، موجب تغییرات چندین باره پیمانکار اسکلت گردید و این امر باعث تطویل در تخلیه و اسقرار پیمانکار جدید شد که بر این اساس شرکت با توجه به افزایش تاخیرات غیرمجاز نسبت به اعمال جریمه مطابق مفاد قرارداد اقدام نمود و مطابق مفاد قرارداد جرائم تأخیرات از سهم الشرکه ایشان کسر گردید. هم اکنون پروژه فعال بوده و در حال اجرای اسکلت است.

۴_۱۱_۱_۶) شهریار

طی دوره مشارکت، قرارداد خرید سهم شریک تنظیم گردید که در طول دوره ساخت مقرر شد سهم شرکت از پروژه که به میزان یک بلوک بود تکمیل و تحویل شرکت گردد که تا کنون بخش ابنیه تکمیل گردیده و تنها نصیبیات پروژه باقی مانده است که این امر نیز به علت عدم امکان تحویل پروژه به دلیل عدم اخذ انشعابات با توجه به شرایط خاص منطقه و نبود انشعابات اصلی در محدوده منطقه بوده و در صدد انجام آن و نهایتاً نصب و تحویل پروژه است.

۴_۱۱_۱_۷) گلزار ۲

با توجه به عدم توانایی مالی شریک فسخ قرارداد به شریک ابلاغ شد ولی با توجه به عدم پذیرش شریک پرونده به محاکم قضایی ارجاع گردید و تاکنون رای قطعی از دادگاه جهت حل و فصل نهایی موضوع قرارداد اخذ نگردیده و در مرحله تجدید نظر است و در صورت اخذ نظر قطعی دادگاه اقدامات آتی صورت خواهد پذیرفت.

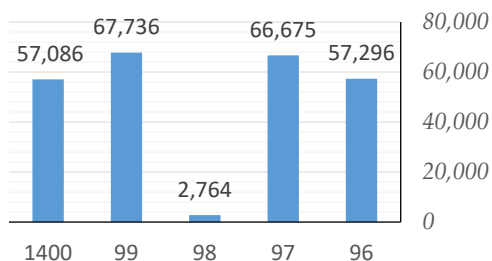
۴_۱۱_۱_۸) وطن

تاخیرات صورت گرفته در پروژه وطن طی بررسی‌های صورت گرفته در آذر ماه ۹۹ مجاز تلقی شده و صورتجلسه رسیدگی به لایحه تاخیرات شریک تنظیم گردیده است و اکنون پروژه تکمیل و به بهره بردار تحویل شده است. بدون تاخیر با برنامه زمانبندی جدید در حال اجرا است.

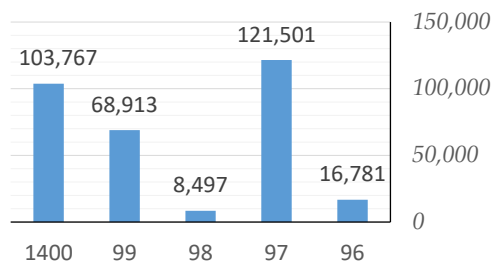
۴_۱۲) تحلیل منافع وجوه حاصل از تأمین مالی

تأمین مالی صورت گرفته در سال مالی قبل و طی دوره جهت هزینه عوارض اخذ پروانه و سایر مخارج ساخت پروژه های شرکت صرف شده است که منجر به ایجاد ارزش افزوده پروژه مزبور گردیده و متعاقباً منجر به افزایش سود آوری در آینده خواهد شد.

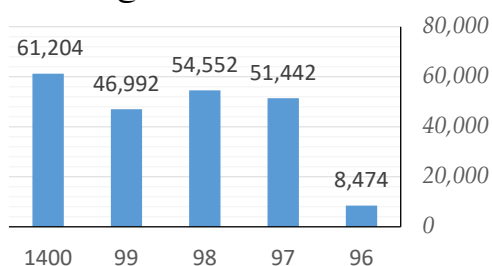
۱۳_۴) تصویر وضعیت پنج ساله شرکت



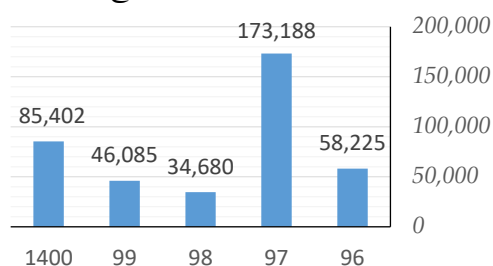
عملکرد عقد قرارداد (مترمربع)



عملکرد تعریف پروژه (مترمربع)



عملکرد اجرای پروژه (مترمربع)



عملکرد اخذ پروانه (مترمربع)

گزارش تفسیری مدیریت

۵) مقایسه بودجه و عملکرد

۵_۱) شاخص‌ها و معیارهای عملکرد

۵_۱_۱) مقایسه بودجه و عملکرد فروش سال جاری و توجیه نوسانات عمده

مقادیر بودجه و عملکرد فروش سال جاری در شرکت به شرح جدول زیر است

ردیف	شرح	بودجه ۱۲ ماهه	عملکرد ۱۲ ماهه		انحراف عملکرد از بودجه	درصد تحقق
			زمین	آپارتمان		
۱	فروش ریالی	۱۰,۴۰۳,۴۷۳	۳,۱۱۵,۸۰۰	۵,۵۱۰,۶۵۴	-۱,۷۷۷,۰۱۹	-۱۷٪

۵_۱_۲) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش فروش ریالی

ردیف	نام پروژه	بودجه	عملکرد	انحراف از بودجه	درصد تحقق
۱	پروژه پیوند	۰	۱۶,۲۲۳	۱۶,۲۲۳	٪۱۰۰
۲	موج	۴۰۰,۰۰۰	۱,۲۰۱,۰۰۰	۸۰۱,۰۰۰	٪۳۳۳
۳	آجودانیه	۳۳۰,۳۵۱	۰	-۳۳۰,۳۵۱	۰
۴	۱۵ خرداد اردبیل	۰	۷۶,۶۷۵	۷۶,۶۷۵	٪۱۰۰
۵	یوسف آباد (آارات)	۱۷۶,۰۳۸	۰	-۱۷۶,۰۳۸	۰
۶	استاد نظر	۸۹۷,۳۹۷	۰	-۸۹۷,۳۹۷	۰
۷	لادن	۰	۸۴۸,۵۳۴	۸۴۸,۵۳۴	٪۱۰۰
۸	اینانلو	۱۴۸,۵۲۰	۳۷۴,۱۹۸	۲۲۵,۶۷۸	٪۲۵۲
۹	جمال آباد	۴۷۰,۰۰۰	۰	-۴۷۰,۰۰۰	۰
۱۰	چیچکلو	۴۷۷,۴۹۴	۰	-۴۷۷,۴۹۴	۰
۱۱	سمیه	۹۵,۳۶۶	۰	-۹۵,۳۶۶	۰
۱۲	گلدان	۰	۲۵۹,۸۴۸	۲۵۹,۸۴۸	٪۱۰۰
۱۳	سه قطعه پيله سحران	۴۱,۹۴۰	۰	-۴۱,۹۴۰	۰
۱۴	قائم	۵۰۰,۰۰۰	۰	-۵۰۰,۰۰۰	۰
۱۵	گلزار ۱	۱۶,۵۰۰	۰	-۱۶,۵۰۰	۰
۱۶	کاشانک	۲۳۲,۸۵۷	۸۷۶,۷۷۱	۶۴۳,۹۱۴	٪۳۷۶
۱۷	ستاری	۱۸,۶۰۵	۱۲۹,۸۸۷	۱۱۱,۲۸۲	٪۶۹۸

گزارش تفسیری مدیریت

۱۸	بندر ترکمن	۱۰,۰۰۰	۰	-۱۰,۰۰۰	۰
۱۹	الف محمودیه (تیر)	۴۵۱,۱۲۳	۱,۵۴۵,۰۰۰	۱,۰۹۳,۸۷۷	%۳۴۲
۲۰	دانشور	۴۵۰,۰۰۰	۰	-۴۵۰,۰۰۰	۰
۲۱	پل رومی	۳۰۰,۰۰۰	۰	-۳۰۰,۰۰۰	۰
۲۲	یاقوت پردیس	۰	۱۳,۶۶۵	۱۳,۶۵۵	%۱۰۰
۲۳	شیخ بهایی ۱۱	۱,۱۰۰,۰۰۰	۰	-۱,۱۰۰,۰۰۰	۰
۲۴	فرید	۲۵۰,۰۰۰	۰	-۲۵۰,۰۰۰	۰
۲۵	تابان ۲	۱۵۰,۰۰۰	۰	-۱۵۰,۰۰۰	۰
۲۶	وطن	۲۳,۷۸۱	۱۴۶,۰۲۰	۱۲۲,۲۳۹	%۶۱۴
۲۷	دلیری	۱۲۰,۰۰۰	۰	-۱۲۰,۰۰۰	۰
۲۸	شاهین شمالی	۱,۶۰۰,۰۰۰	۰	-۱,۶۰۰,۰۰۰	۰
۲۹	البرز	۰	۱,۴۰۰	۱,۴۰۰	%۱۰۰
۳۰	برزیل	۰	۱۱,۰۹۳	۱۱,۰۹۳	%۱۰۰
۳۱	دانا کیش	۱,۶۵۰,۰۰۰	۰	۱,۶۵۰,۰۰۰	۰
۳۲	شهریار	۰	۲,۲۶۰	۲,۲۶۰	%۱۰۰
۳۳	کوهستان	۰	۴۳۲,۰۰۰	۴۳۲,۰۰۰	%۱۰۰
۳۴	بهاران فرهنگ سعادت آباد	۳۵۰,۰۰۰	۸۸۲,۰۰۰	۵۳۲,۰۰۰	%۲۵۲
۳۵	۲۰۰۰ متری اولیایی	۱۳۰,۰۰۰	۰	-۱۳۰,۰۰۰	۰
۳۶	مریم	۰	۱,۸۰۱,۸۰۰	۱,۸۰۱,۸۰۰	%۱۰۰
جمع		۱۰,۴۰۳,۴۷۳	۸,۶۱۸,۳۷۴	۱,۷۸۵,۰۹۹	%۸۳

۵_۱_۳

(مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش خرید زمین

ردیف	نام ملک	مبلغ	مترای
۱	۱,۰۲ دانگ پروژه ونک	۲,۴۹۳,۹۳۲	۳,۱۵۲
۲	قلندری	۴۰۰,۰۰۰	۴۳۲
۳	طور	۵۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰
۴	عظیمیه	۳۹۲,۰۰۰	۸۰۰

گزارش تفسیری مدیریت

ردیف	نام ملک	مبلغ	مترارژ
۵	اقبال پور	۱۲۰,۰۰۰	۲۰۰
۶	بزرگراه کردستان	۵,۶۰۰,۰۰۰	۵,۹۷۴
	جمع	۹,۵۰۵,۹۳۲	۸,۴۰۶

۴_۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش تعریف پروژه

ردیف	نام پروژه	برنامه دوره	عملکرد دوره
۱	اقاقیا	۷,۶۳۳	۱۰,۱۵۴
۲	ارکیده	۷,۶۹۱	۱۰,۰۱۰
۳	باهنر قطعه ۱۱	۱,۳۰۴	۱,۳۰۴
۴	باهنر قطعه ۲۱	۱,۱۹۷	۱,۱۹۷
۵	باهنر قطعه ۲۲	۱,۰۱۱	۱,۰۱۱
۶	باهنر قطعه ۲۳	۱,۱۸۰	۱,۱۸۰
۷	پاسداران	۱,۵۷۵	
۸	موسایی	۳,۸۲۴	
۹	بهاران فرهنگ	۴,۸۸۹	
۱۰	مریم	۹,۴۸۳	۷,۷۷۳
۱۱	صومعه سرا (قطعه ۱۵ - مسکونی)	۲۰,۰۰۰	
۱۲	اولیایی	۱۳,۹۸۰	
۱۳	فردوس گلستان		۶,۷۹۱
۱۴	توسکا		۲۱,۳۴۷
۱۵	همدان - قطعه ۲	۱,۰۷۱	۹۳۳
۱۶	همدان - قطعه ۳	۱,۱۰۸	۹۶۵
۱۷	همدان - قطعه ۴	۱,۱۳۶	۹۹۰
۱۸	همدان - قطعه ۵	۱,۱۴۲	۹۹۵
۱۹	همدان - قطعه ۶	۱,۱۸۱	۱,۰۲۹
۲۰	همدان - قطعه ۷	۱,۲۱۶	۱,۰۵۹
۲۱	همدان - قطعه ۸	۱,۲۳۵	۱,۰۷۶
۲۲	همدان - قطعه ۹ و ۱۰	۱,۸۹۰	۱,۶۴۷
۲۳	همدان - قطعه ۱۳ و ۱۴	۱,۸۹۶	۱,۶۵۲

گزارش تفسیری مدیریت

ردیف	نام پروژه	برنامه دوره	عملکرد دوره
۲۴	پامچال		۳۲,۶۵۴
	جمع	۸۵,۶۴۲	۱۰۳,۷۶۷

۵_۱_۵) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش اخذ پروانه

ردیف	نام پروژه	برنامه دوره	عملکرد دوره
۱	فردوس گلستان	۶,۶۰۰	۶,۵۸۰
۲	لطیفی (پل رومی)	۱,۴۱۱	۱,۴۱۱
۳	الوند	۴,۶۹۹	۶,۲۶۷
۴	اقاقیا	۷,۶۳۳	۱۰,۱۵۴
۵	ارکیده	۷,۶۹۱	۱۰,۰۱۰
۶	پاسداران	۱,۵۷۵	
۷	صومعه سرا (قطعه ۱۵- مسکونی)	۲۰,۰۰۰	۱۸,۷۵۷
۸	نورافشار	۴,۰۹۱	
۹	موسایی	۳,۸۲۴	
۱۰	ولنجک ۱۹	۱۰,۹۷۲	
۱۱	اولیایی بابلسر	۱۳,۹۸۰	
۱۲	توسکا	۲۰,۰۰۰	۲۱,۳۴۷
۱۳	همدان - قطعه ۲	۱۱,۸۷۵	۹۳۳
۱۴	همدان - قطعه ۳		۹۶۵
۱۵	همدان - قطعه ۴		۹۹۰
۱۶	همدان - قطعه ۵		۹۹۵
۱۷	همدان - قطعه ۶		۱,۰۲۹
۱۸	همدان - قطعه ۷		۱,۰۵۹
۱۹	همدان - قطعه ۸		۱,۰۷۶
۲۰	همدان - قطعه ۹ و ۱۰		۱,۶۴۷
۲۱	همدان - قطعه ۱۳ و ۱۴		۱,۶۵۲
	جمع	۹۴,۳۵۱	۸۵,۴۰۲

گزارش تفسیری مدیریت

۵_۱_۶) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش عقد قرارداد

ردیف	نام پروژه	برنامه دوره	عملکرد دوره
۱	اقاقیا	۷,۶۳۳	۱۰,۰۱۰
۲	ارکیده	۷,۶۹۱	۱۰,۱۵۵
۳	نورافشار	۴,۰۹۱	۴,۰۹۱
۴	باهنر قطعه ۱۱	۱,۳۰۴	۱,۳۰۴
۵	باهنر قطعه ۲۱	۱,۱۹۷	۱,۱۹۷
۶	باهنر قطعه ۲۲	۱,۰۱۱	۱,۰۱۱
۷	باهنر قطعه ۲۳	۱,۱۸۰	۱,۱۸۰
۸	پاسداران	۱,۵۷۵	
۹	موسایی	۳,۸۲۴	
۱۰	همدان	۱۱,۸۷۵	
۱۱	اولیایی بابلسر	۱۳,۹۸۰	
۱۲	ولنجک ۲۴	۱۲,۴۷۰	
۱۳	بهاران فرهنگ	۴,۸۸۹	
۱۴	مریم	۹,۴۸۳	
۱۵	فردوس گلستان		۶,۷۹۱
۱۶	توسکا		۲۱,۳۴۷
جمع		۸۲,۲۰۳	۵۷,۰۸۶

۵_۱_۷) مقایسه بودجه و عملکرد تحقق اهداف در بخش اجرا

ردیف	نام پروژه	برنامه کل سال	عملکرد
۱	الوند	۴,۶۹۹	۶,۲۶۸
۲	لطیفی (پل رومی)	۱,۴۱۱	۱,۴۱۱
۳	سه قطعه پیله سحران ۲	۴,۴۵۳	
۴	اقاقیا	۷,۶۳۳	۱۰,۰۱۰
۵	ارکیده	۷,۶۹۱	۱۰,۱۵۵
۶	نورافشار	۴,۰۹۱	
۷	باهنر قطعه ۱۱	۱,۳۰۴	۱,۳۰۴
۸	باهنر قطعه ۲۱	۱,۱۹۷	۱,۱۹۷
۹	باهنر قطعه ۲۲	۱,۰۱۱	۱,۰۱۱

گزارش تفسیری مدیریت

ردیف	نام پروژه	برنامه کل سال	عملکرد
۱۰	باهر قطعه ۲۳	۱,۱۸۰	۱,۱۸۰
۱۱	پاسداران	۱,۵۷۵	
۱۲	موسایی	۳,۸۲۴	
۱۳	همدان	۱۱,۸۷۵	
۱۴	اولیایی بابلسر	۱۳,۹۸۰	
۱۵	ولنجک ۱۹	۱۰,۹۷۲	
۱۶	فردوس گلستان		۶,۷۹۱
۱۷	توسکا		۲۱,۳۴۷
	جمع	۷۶,۸۹۶	۶۱,۲۰۴

۵_۲) ارتباط شاخص ها و عملکرد

شاخص های مطرح شده در بخش قبل به عنوان شاخص های استاندارد و عامه پسند در مورد فعالیت و نحوه انجام عملیات اجرایی شرکت شناخته شده هستند. این شاخص ها نشان دهنده گام های کلیدی و استراتژیک فعالیت ساختمانی هستند که عدم تحقق هر بخش موجب عدم تحقق سلسله وار شاخص ها و عدم تحقق بودجه نهایی شرکت می شود.

۵_۳) دلیل و چگونگی تغییر شاخص ها و معیار عملکرد در طی دوره

مهمترین موضوع اثرگذار بر تغییر شاخص ها و معیار عملکرد شرکت طی دوره جاری همه گیری بیماری کرونا بوده است که موجب کاهش توان اجرایی شرکت گردیده است. نتایج و مشکلات ناشی از این همه گیری در زمینه های مختلف مانند کاهش تولید، تورم و غیره بر صنعت ساختمان نیز تأثیرگذار بوده است.

۵_۴) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص های کلیدی

۵_۴_۱) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص فروش

مهمترین فعالیت ممتد که برای تعریف و فروش هر پروژه در شرکت انجام می شود انجام مطالعه میدانی و بازار پروژه است.

۵_۴_۲) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص خرید زمین

با توجه به برنامه شرکت، باقی مانده سهم شرکت از پروژه ونک به همراه قطعات مورد نیاز و واجد شرایط دیگر خریداری شد.

۵_۴_۳) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص اخذ پروانه

شرکت نسبت به دسته بندی پروژه های در حال اخذ پروانه اقدام نموده است. بر این مبنا مقرر گردیده دستورنقشه پروژه های بالای ۳۰۰۰ مترمربع توسط شرکت اخذ و در ادامه اخذ پروانه با بررسی صرفه و صلاح شرکت از طریق انتخاب شریک و یا رأساً توسط شرکت صورت پذیرد. در خصوص پروژه های کمتر از ۳۰۰۰ مترمربع نیز مقرر گردیده شرکت رأساً نسبت به اخذ پروانه اقدام نماید.

۴_۵) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص تعریف پروژه

در این بخش با رعایت دستورالعمل‌ها و قوانین جاری، مطالعه میدانی و بازار در اسرع وقت انجام شده و گزارش مطالعات اقتصادی با توجه به صرفه و صلاح شرکت و رعایت حداکثری عرف موجود در صنعت تهیه شده و پروژه‌هایی که توانایی تأمین شاخص‌های اقتصادی را داشتند انتخاب و جهت انتخاب شریک معرفی شده‌اند.

۵_۴) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص عقد قرارداد

با توجه به اینکه انتخاب شریک و پیمانکار در شرکت از روش مزایده یا مناقصه عمومی انجام می‌شود؛ مشکل قابل توجهی برای عقد قرارداد وجود ندارد. شاخص عقد قرارداد عملاً به عنوان یک نقطه کنترلی جهت بررسی و پایش جریان عملیات شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دسته‌بندی لازم بین پروژه‌هایی که بعد از تعریف به مرحله اجرا نمی‌رسند انجام شود.

۶_۴) اهم اقدامات انجام شده جهت تحقق شاخص پروژه‌های اجرا شده

شاخص پروژه‌های اجرا شده جهت کنترل شروع پروژه‌ها استفاده می‌شود. شروع هر پروژه فارغ از مرحله تعریف که یک فرایند داخلی است، نیازمند عقد قرارداد، اخذ پروانه و شروع عملیات اجرایی است که همگی فعالیت‌های خارجی هستند و صرفاً به نحوه عمل شرکت ارتباط ندارند. شرکت بایستی برای حصول اطمینان از اجرایی شدن پروژه‌هایی که پروانه و قرارداد دارند، از تأمین منابع مورد نیاز اولیه پروژه در بخش‌های انسانی، فنی و مالی مطابق مفاد قرارداد مطمئن شود. در این راستا همزمان با عقد قرارداد، کارکنان بخش فنی به موازات پیش‌روی مراحل قبل از اجرا، در ارتباط نزدیک با شریک یا پیمانکار از تأمین منابع مورد نیاز و کنترل صحت آنها با دریافت اسناد و مدارک مرتبط و بررسی آنها و تأمین کمبودهای احتمالی اطمینان حاصل می‌نمایند. شرکت جهت انتخاب شریک اقدام به برگزاری مزایده عمومی از طریق انتشار آگهی در روزنامه‌های کثیرالانتشار می‌نماید. متقاضیان با تکمیل برگه پیشنهاد قیمت و ضمن رعایت حداقل سهم مندرج در طرح توجیهی تعریف پروژه به رقابت پرداخته و شرکت از طریق برگزار جلسه کمیسیون مشارکت، یک نفر از متقاضیان را که اقدام به ارائه بهترین پیشنهاد نموده است انتخاب می‌نماید. حداقل سهم‌الشرکه شرکت بر اساس محاسبات اقتصادی بر پایه قیمت زمین، ارزش پروانه و هزینه ساخت پروژه و با در نظر گرفتن شاخص‌های اقتصادی شرکت (از قبیل نرخ تنزیل، WACC و غیره) از طریق ارائه و تأیید هیأت مدیره شرکت تعیین می‌شود.

۵_۵) بحث و بررسی الگوها و معیارهای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد شرکت به‌ساز کاشانه تهران در ۶ بخش به شرح زیر انجام می‌شود.

۱_۵_۵) خرید زمین

زمین به عنوان مواد اولیه کلیدی و استراتژیک شرکت ساختمانی شناخته می‌شود. بنابراین عملکرد شرکت در خرید و تأمین زمین به عنوان شاخص عملکرد شناسایی می‌شود. خرید زمین بر اساس ارزش کل خرید زمین ارزیابی می‌شود.

۲_۵_۵) تعریف پروژه

تعریف پروژه شاخص پیش‌بینی توان عملکرد هر پروژه در شرکت است. ارزیابی این شاخص در شرکت نشان‌دهنده آینده قابل پیش‌بینی در شرکت است که منجر به برنامه‌ریزی عملیاتی دوره‌ای شرکت می‌شود.

۵_۳) اخذ پروانه

پروانه ساختمانی به عنوان مجوز کار شرکت در هر پروژه شناخته می شود. ارزیابی این شاخص نشان دهنده میزان پیشرفت شرکت در تحقق اهداف نهایی و تعیین کننده امکان یا عدم امکان تحقق اهداف اصلی هر پروژه است.

۵_۴) عقد قرارداد

این شاخص برای ارزیابی عملکرد شرکت در استفاده از خدمات بیرونی و برونسپاری اصلی در ساخت پروژه و تولید درآمد نهایی است. تهیه، ابلاغ قرارداد پروژه به معنای شناسایی شریک یا پیمانکار به عنوان مسئول بخش عملیات اجرایی است. ارزیابی این شاخص نشان دهنده تأمین شرط کافی شروع پروژه است.

۵_۵) اجرای پروژه

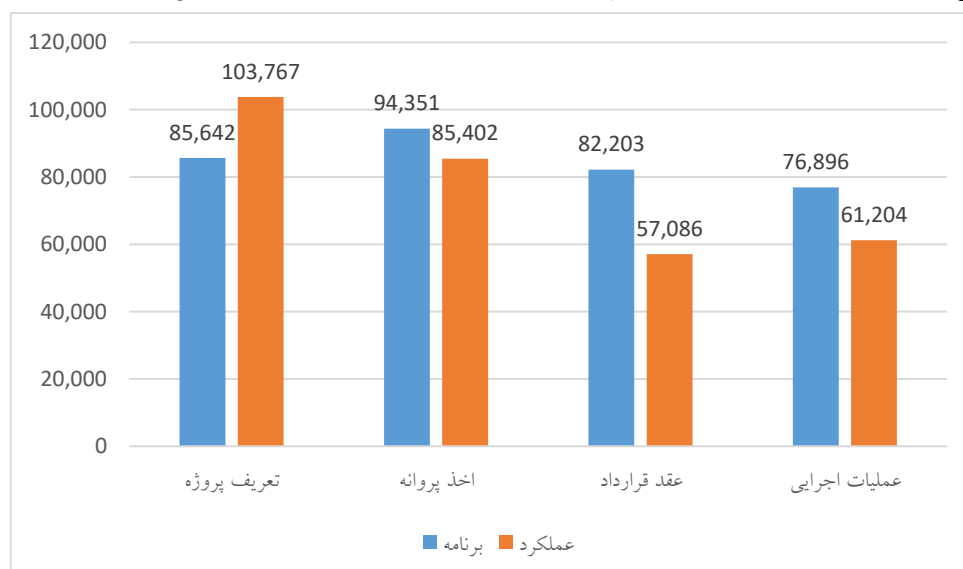
این شاخص نشان دهنده شروع عملیات تولید در هر پروژه است. بعد از اجرای پروژه برنامه تحقق اهداف ریالی به مرحله آخر رسیده است.

۵_۶) فروش

ارزیابی این شاخص نشان دهنده تحقق اهداف اصلی شرکت و به پایان رسیدن برنامه اجرایی و پیش بینی های انجام شده در هر پروژه است. این شاخص مهمترین خروجی شرکت و شاخص کلیدی ارزیابی ثمربخشی کلیه فعالیت های انجام شده در طول عملیات اجرایی هر پروژه است.

۵_۶) توضیح تغییرات مهم در نتایج شاخص ها

نتایج شاخص های اصلی شرکت به شرح زیر است. آنچنانکه در نمودار زیر دیده می شود، تحقق اهداف شرکت در بخش تعریف پروژه و تحقق قابل توجه برنامه شرکت در بخش اخذ پروانه نوید روشن و آینده ای امید بخش را می دهد..



۵_۷) مفاهیم مربوط به سیاست‌های مهم حسابداری، برآوردها، قضاوت‌ها و تأثیرات آنها بر نتایج گزارش شده

باتوجه به اینکه عملیات احداث واحدهای ساختمانی از طریق انعقاد قرارداد به عهده طرف مشارکت است لذا شرکت ملزم به برآورد مخارج آتی نیست. با عنایت به توضیح یاد شده برآورد با اهمیتی که مستلزم قضاوت باشد وجود ندارد.

۵_۸) بررسی آثار ناشی از شیوع ویروس کرونا بر فعالیتهای شرکت

با توجه به اینکه پروژههای شرکت به صورت مشارکتی بوده و اجرای پروژهها توسط شریک صورت میگیرد لذا شیوع ویروس کرونا اثر با اهمیتی بر فعالیت اصلی شرکت نداشته و صرفا هزینههای مضاعف مربوط به مخارج در جهت کنترل این بیماری از جمله تهیه محلول ضد عفونی، جهت ضد عفونی کردن کل شرکت در دورههای مختلف، انجام آزمایشات دوره ای PCR، جمعا به مبلغ ۲۰۰۰ میلیون ریال می باشد.

