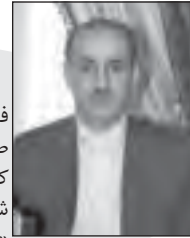


# مدیریت ریسک مطالبات بانکی

تهیه و تنظیم: همایون آرمش



محمدحسین فتحعلی‌زاده کاکرودی فارغ‌التحصیل فوق‌لیسانس حقوق خصوصی و مسئول اداره کل حقوقی بانک صادرات ایران است. وی در رده‌های مختلف بانکی انجام وظیفه کرده است. وی دارای تألیفاتی از جمله «بررسی ماهیت و آثار شروط ضمن عقد قراردادهای بانکی موضوع اعطای تسهیلات، «بررسی ماهیت و آثار قراردادهای بانکی» و «راهکارهای وصول مطالباتی بانکی» است.



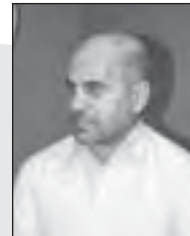
دکتر لطف‌علی بخشی، در مقطع دکترای اقتصاد از هندوستان فارغ‌التحصیل شده است و هم‌اکنون به‌عنوان مدیر گروه اقتصاد بازرگانی دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی مشغول تدریس است.



علی‌اکبر اسپهبدی، فارغ‌التحصیل مدیریت دولتی در مقطع کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دولتی است که هم‌اکنون به‌عنوان سربازرس اداره نظارت بر بانک‌ها فعالیت می‌کند. وی در گذشته بازرس اداره نظارت بر بانک‌ها بوده است.



علی‌اکبر عابدینی، او مشاغل بازرس، سربازرس و رئیس بازرسی اداره نظارت بر موقعیت مالی بانک‌ها را در کارنامه خود دارد. وی همچنین به تدریس دوره‌های کوتاه مدت مدیریت ریسک و نظارت بانکی با رویکرد ریسک مشغول است.



دکتر فرشاد مومنی، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی است. وی تا مقطع دکترای را در همین دانشگاه تحصیل کرده است. او تألیفات بسیاری را در زمینه اقتصاد به نام خود به ثبت رسانده است.



دکتر اسداله فرزین‌وش، دانشیار دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران است. او در کشور آمریکا ادامه تحصیل داده و موفق به اخذ مدرک دکترای اقتصاد شده است. او تاکنون ترجمه دو کتاب، تألیف دو کتاب و همچنین چاپ ۱۸ عنوان مقاله علمی در زمینه اقتصاد را انجام داده است. وی همچنین عضو هیأت علمی دانشکده اقتصاد، معاون آموزشی و رئیس دانشکده اقتصاد و مدیر و رئیس دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد دانشگاه امام صادق(ع) بوده است.



دکتر امیرحسین مزینی: معاون پژوهشی پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس و عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس است. او تحصیلات خود را در زمینه اقتصاد بین‌الملل تا مقطع دکترای ادامه داد. وی در گذشته مدیر کل دفتر وزارت تعاون بود. مزینی تاکنون حدود ده مقاله در سمینارهای داخلی و خارجی و نیز پانزده مقاله در نشریات گوناگون منتشر و به نام خود به ثبت رسانده است.

**در این میزگرد سعی داشته‌ایم تا با تعریف مطالبات معوق بانکی علل ایجاد آن را از جنبه‌های گوناگون مورد بررسی قرار داده و اثرات آن را بر اقتصاد سایر حوزه‌های اجتماعی تحلیل نماییم. در همین رابطه راهکارهای برون‌رفت از وضعیت موجود و جلوگیری از ازدیاد مطالبات معوق بانکی را نیز مورد بررسی قرار دهیم.**

**مزینی:** بحث را با تعریفی از مدیریت ریسک آغاز و بعد راهکارها و اثراتی را که مطالبات معوق بانک‌ها می‌تواند بر اقتصاد داشته باشد، دنبال می‌کنیم. به عنوان سؤال اول از جناب اسپهبدی می‌پرسم که مدیریت ریسک مطالبات بانکی چیست؟

**اسپهبدی:** هر کار بانکی ریسکی را به دنبال دارد. به زبان ساده، ریسک چنین تعریف می‌شود: احتمال قصور طرف قرارداد بانک در بازپرداخت و ایفای تعهداتی که نسبت به بانک دارد. این مسأله در هر زمانی ممکن است اتفاق بیفتد و تنها راه پیشگیری از این مسأله، مدیریت ریسک قوی است که در این مدیریت ریسک، از لحاظ بانکی، هیأت مدیره بانک باید خط مشی این مدیریت را تعیین و مدیران پایین‌تر آن را اجرایی و همکاران در شبکه بانکی آن را اجرا کنند. بخشی از این مدیریت به نحوه ارتباط با مشتری مربوط می‌شود که چگونه این ارتباط را برقرار کنیم تا دچار ریسک‌های احتمالی نشویم و یا به حداقل برسانیم. در این مورد فرضیه ۶C است که C اول Capital است، یعنی سرمایه مشتری دیده شود، C دوم Character یا شخصیت، آن فردی است که بانک طرف قراردادش می‌شود، که در اینجا سابقه تجاری فرد برای شهرتش، چک‌های برگشتی، حتی خریدهای نسبه فرد در بیرون از بانک، مالیات‌دهی صحیح او و خیلی از عوامل دیگر می‌تواند شخصیت این فرد را به بانک نشان دهد. C سوم Capacity (ظرفیت) است که توان سرمایه‌گذاری گیرنده تسهیلات را به ما نشان می‌دهد و C آخری که بانک‌های ما عمدتاً فقط از این مورد استفاده می‌کنند، وثایق یا تضمینات است. در بحث مشتری، که ارتباط‌های دیگری با مشتری می‌تواند باشد، مشتری باید با توجه به وضعیتی که دارد، در بانک رتبه‌بندی شود و بر اساس رتبه‌ای که از بانک می‌گیرد، کف و سقف مبالغ قراردادش با بانک مشخص شود. یکی از بحث‌هایی که در کل بانک‌ها است، بحث توفیق تسهیلات بانکی است که در آن عوامل متعددی نقش مؤثری دارند که عبارتند از: شناخت بازار، عدم تمرکز تسهیلات خاص از نظر بخش، فرد، شرکت، حتی موقعیت جغرافیایی، که هر چه تمرکز کمتر باشد،

ریسک بانک کاهش پیدا می‌کند. در مجموع فکر می‌کنم با مدیریت صحیح که توسط هیأت مدیره باید خط مشی آن اتخاذ شود و واحدهای پایین‌تر هم آن را اجرایی کنند، بانک می‌تواند در این مورد، ریسک را مدیریت کند و به حداقل برساند.

**فرزین‌وش:** در اقتصاد وقتی می‌خواهیم ریسک را به صورت مدون درآوریم، معمولاً انحراف معیار از میانگین را میزان ریسک تعریف می‌کنند. در مجموع وام‌های پرداختی که ارائه می‌دهید، احتمال اینکه مقداری از این وام‌ها سوخت شود، مفهوم ریسک است. بالطبع عواملی مانند نحوه عملکرد بانک، شناخت مشتریان، دستورهای بانک مرکزی و تصمیم‌هایی که دولت می‌گیرد، می‌تواند ریسک را بالا ببرد یا کاهش دهد.

**مزینی:** بحث دیگری که در زمینه مطالبات معوق بانکی مطرح می‌شود، علت ایجاد و حضور این پدیده در حوزه‌های مختلف است. از جناب فتحعلی‌زاده می‌خواهم کلیاتی را در خصوص علل به وجود آمدن ریسک بانکی در حوزه‌های مختلفی بیان کنند.

**فتحعلی‌زاده:** در ارتباط با ریسک اعتباری، تعاریف متفاوتی بیان شده، اما بهترین تعریف برای ریسک اعتباری، اتخاذ تدابیر لازم برای بازگشت منابع تخصیص داده شده و جلوگیری از ایجاد نرخ مطالبات در یک مؤسسه اعتباری است، یعنی چه حجمی از مطالبات تخصیص داده شده را توانسته‌ایم در دوره زمانی وصول کنیم. چنانچه میزان مطالبات مؤسسه‌ای مالی و اعتباری بالای ۵ درصد باشد، وضعیت آن مؤسسه، نابسامان و بحرانی است. پس اگر بالای ۵ درصد از منابع تخصیص داده شده در حیطه مطالبات معوق درآید، حکایت از بحرانی بودن وضعیت اعتباری مؤسسه مالی و اعتباری است.

پس ریسک اعتباری، اتخاذ تدابیر لازم برای بازگشت منابع تخصیص داده شده و جلوگیری از رشد نرخ مطالبات در یک مؤسسه مالی و اعتباری است. باید ببینیم اصلاً مطالبات چگونه به وجود می‌آید؟ و این اتفاق چگونه رخ می‌دهد؟

دو نوع عوامل در ایجاد نرخ مطالبات مؤثر هستند، که عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی است. حتماً اساتید محترم استحضار دارند **political** (سیاسی)، **social** (اجتماعی)، **cultural** (فرهنگی)، در توسعه اقتصادی به صورت رفت و برگشت تأثیر می‌گذارند.

عوامل برون سازمانی عواملی هستند که عموماً از مسائل سیاسی و اقتصادی نشأت می‌گیرند و از حیطه اراده مدیران سازمان خارج هستند. مثلاً مسائل سیاسی یا مسائل اقتصادی ناشی از تورم و رکود، بر مطالبات

فروش، بستانکاری و صورت مالی در یک دوره مالی، مثلاً K ریال است، اعطای تسهیلات به میزان K به علاوه A، حکایت از اعطای تسهیلات به متقاضی خارج از Capacity او است.

دومین موضوع در ارتباط با عوامل درون سازمانی که در افزایش نرخ مطالبات مؤثر هستند، فقدان مدیریت ریسک است. همین بحثی که در ارتباط با ریسک اعتباری مد نظر قرار دادید، یعنی فقدان مدیریت ریسک ناظر بر بهبود عملکرد اعتباری بانک در خصوص چه موضوعی؟ در خصوص رتبه‌بندی مشتریان اعتباری. در سایر کشورها که مشتری ردیف A، B و C دارند، دیگر نیازی نیست برای چنین مشتری مثلاً وثیقه محکمی گرفته شود. بانکدار نگاه می‌کند اگر مشتری ردیف A است، با یک قرارداد به او تسهیلات می‌دهند و نیازی به وثیقه مستحکم ندارند. در این رابطه، استحکام وضعیت مالی مشتری جزو عوامل تأثیرگذار درون سازمانی، برای اعطای تسهیلات باید کاملاً مدنظر گرفته شود.

**مؤمنی:** برمی‌گردم روی آن مفهومی که مورد نظر جنابعالی بود. بنابر تعریف می‌گویند، ریسک در برابر عدم اطمینان قرار می‌گیرد و فصل ممیز این دو عبارت از این است که در مورد ریسک با توزیع احتمال قابل اندازه‌گیری روبه‌رو هستیم و به همین دلیل قابل اندازه‌گیری بودن، قابل مدیریت و ارزیابی است. در این زمینه خاص به طور کلی دو گروه متغیر هستند که بر روی توزیع احتمال تأثیر می‌گذارند

بانک‌ها تأثیر می‌گذارد که در اختیار مدیران عالی بانک نیست تا بتوانند آن را کم کنند، ولی می‌توان از آن پیشگیری کرد. تحولات و تغییرات محیطی از قبیل تعطیلی واحدهای دریافت‌کننده تسهیلات، به دلیل نامساعد بودن وضعیت اقتصادی، جزو عوامل بیرون سازمانی است که در ایجاد و افزایش نرخ مطالبات مؤثر هستند.

ولی دسته دیگری از عوامل را داریم که در درون سازمانی وجود دارد که بخشی را آقای اسپهبدی آن ۶C را مطرح کردند، در همین ارتباط است. این عوامل می‌تواند در ایجاد نرخ مطالبات یا رشد آن جلوگیری کند. مانند خط مشی سیاست‌گذاری، دستورالعمل‌ها و فرآیندهای عملیاتی حاکم بر سازمان که می‌شود آنها را مهندسی مجدد کرد. مطمئناً وقتی با مطالبات روبه‌رو می‌شویم بخشی از آن به دستورالعمل‌های متناقضی که در سازمان وجود دارد، مربوط می‌شود. با یک راهبرد مناسب می‌توان نقاط ضعف را شناسایی و سپس آن را کنترل کرد.

یکی دیگر از عوامل درون سازمانی که در افزایش نرخ مطالبات تأثیرگذار هستند، عدم بررسی کافی در خصوص برآورد واقعی نیاز مالی متقاضیان هنگام اعطای تسهیلات است. Capacity که جناب آقای اسپهبدی فرمودند، یعنی ظرفیت‌سنجی همین است. باید وقتی به صورت‌های مالی متقاضی تسهیلات نگاه می‌کنیم، با نگاه به گردش



اقتصادی کشورمان وجود دارد و هم به اعتبار تغییراتی که در سیاست‌های دولت اتفاق افتاده است، این پدیده اخیر را می‌توانیم بررسی کنیم. تردید ندارم که در بین این سه گروه متغیرهای برون‌زا به فرض ثبات

و فراز و فرود در آن ایجاد می‌کنند که به آنها متغیرهای درون‌زا، و متغیرهای برون‌زا می‌گوییم. بررسی‌هایی که در تاریخ اقتصادی ایران شده است، حکایت از این دارد که شرایط نهادی و ساختار اقتصادی در

**فرزین‌وش: در مجموع وام‌های پرداختی که ارائه می‌دهید، احتمال اینکه مقداری از این وام‌ها سوخت شود، مفهوم ریسک است. بالطبع عواملی مانند نحوه عملکرد بانک، شناخت مشتریان، دستوره‌های بانک مرکزی و تصمیم‌هایی که دولت می‌گیرد، می‌تواند ریسک را بالا ببرد یا کاهش دهد**

تکنولوژی حاکم بر مدیریت که در حوزه مسائل مالی کار می‌کنند، نقش سیاست‌های دولت و رویه‌های مدیریتی که دولت اعمال می‌کند، خیلی بالاست. به طور مشخص به لحاظ ساختاری در طول تاریخ یعنی از زمان تأسیس بانک ملی تا امروز در اقتصاد کشور، همواره عدم تعادلی در بازار پول داشته‌ایم و به دلیل تنگناهای خیلی روشنی که به لحاظ ساختاری این اقتصاد دارد، همواره بخش قابل توجهی از تقاضا برای پول قابل پاسخ‌گیری از طریق بازار رسمی پول نیست. در چند سال اخیر تغییرات سیاسی باعث شده است عدم تعادل به طرز غیرمتعارفی به وجود آید.

به طور طبیعی وقتی تعادل در اقتصادی که در ذات خودش ناپایداری و ریسک‌های خیلی بالا وجود دارد، به هم می‌خورد، آن ریسک به سمت عدم اطمینان میل می‌کند؛ یعنی خیلی نزدیک می‌شود، به شرایطی که اساساً توزیع احتمال قابل اندازه‌گیری برای ریسک‌ها وجود ندارد و شرایطی که در آن به سر می‌بریم، خیلی نزدیک به چنین وضعیتی است.

**مزینی:** بدون شک بخشی از مقوله مطالبات معوق می‌تواند ریشه اجتماعی و به تعبیری حقوقی داشته باشد. از آقای دکتر بخشی می‌خواهم که با این رویکرد، یعنی تأثیر عوامل اجتماعی و حقوقی بر روی علل مطالبات معوق توضیح دهند.

**دکتر بخشی:** در اقتصاد مبحثی به نام رفتار مصرف‌کننده داریم و همان نقش را می‌توانیم الگویی برای رفتار وام‌گیرنده تدوین کنیم. اعتقاد داریم همه افراد اقتصادی هستند و تلاش می‌کنند که منافع خودشان را به حد اکثر برسانند. وام‌گیرنده هم از این قاعده مستثنی نیست و تلاش می‌کند منافع خودش را به حد اکثر برساند، بالطبع وقتی در کشور بحثی برای کاهش سود بانکی مطرح می‌شود، خیلی از

زمره مهمترین متغیرهای درون‌زایی هستند که روی این پدیده تأثیر می‌گذارند و طی سه دهه اخیر علاوه بر آنها، به طور مشخص روی سیاست‌های اقتصادی دولت و تحولات تکنولوژی، ایجاد تغییرات در توزیع احتمال ریسک مؤثر بوده است.

همان طور که اشاره شد، در همه کشورهای دنیا این سؤال به طور خیلی روشن و واضح وجود دارد که در ترسیم وضعیت موجود اقتصاد یا نظام مالی کدام یک از این متغیرها نقش‌های تعیین‌کننده‌تری دارند؟ متغیرهای درون‌زا، یا متغیرهای برون‌زا؟ در کشورهای صنعتی معمولاً سهم متغیرهای برون‌زا خیلی ناچیز است و به همین دلیل است که مسأله مدیریت ریسک عمدتاً معطوف به متغیرهایی است که در درون سازمان قرار دارد، ولی در مورد کشورهای در حال توسعه این مسأله درست برعکس است. یعنی در این کشورها، معمولاً متغیرهای برون‌زا نقش تعیین‌کننده‌تری دارند و اگر در بین کشورهای در حال توسعه درباره میزان غلبه نقش متغیرهای برون‌زا اختلاف نظرهایی وجود دارد، در مورد کشورهای در حال توسعه نفتی که گفته می‌شود، نظام مسلط آنها اقتصاد سیاسی است، بدون تردید باید نقش خیلی بالاتری برای متغیرهای برون‌زا در نظر گرفت.

در متغیرهای درون‌زا عناصر شناخته شده‌ای وجود دارند که با کنترل مدیریت آنها، دامنه نوسان خیلی محدودی در تغییرات ریسک مدیریت مطالبات بانکی اتفاق می‌افتد. وقتی به روند تحولات نسبت‌های مربوط به این مطالبات در ایران دقت می‌کنید، به روشنی می‌توانید این مسأله را ملاحظه کنید، که نقطه عطف‌های تغییرات جهشی، همسویی با تغییرات در جهت‌گیری‌های در سیاست دولت و رویه‌های مدیریتی که دولت اعمال می‌کند، دارد. تصورم این است که به اعتبار موازاتی که در ساختار اقتصادی کشور و هم در شرایط نهادی

وام گیرندگان متوجه می شوند که برایشان منافع خیلی جذابی در آن نهفته است و به این مسأله خیلی دامن می زنند. همان طوری که دیدیم این موضوع از سوی سازمان ها و تشکل های صنعتی مورد استقبال قرار

مجانمی، کار درستی نیست. یکی از معضلات اصلی، کاهش نرخ سود بانکی است. از یک سو تورم بالا می رود، از سوی دیگر نرخ سود بانکی پایین می آید. اصلاً عقل حکم می کند آدم بدهکار باشد، چرا طلبکار

## فتحعلی زاده: ریسک اعتباری، اتخاذ تدابیر لازم برای بازگشت منابع تخصیص داده شده و جلوگیری از رشد نرخ مطالبات در یک مؤسسه مالی و اعتباری است

بماند؟ در نتیجه هجوم همه جانبه به طرف سیستم بانکی است و سیستم بانکی تحت فشار قرار می گیرد، حتی فرصت ارزیابی، از مشتریان پیدا نمی کنند. بنابراین معلوم است که مطالبات معوقه ایجاد خواهد شد. اخیراً آمار می که شنیدم حکایت از آن دارد که مطالبات معوقه در مورد بعضی از بانک ها به رقم خیلی خطرناک ۱۵ درصد رسیده است. مسأله ۵ درصد خیلی وقت است حل شده است. عوامل برونزا در کشور که بخش عمده گرفتاری اساسی است، بر بانک ها تحمیل می شود. عوامل درونزا را بعداً توضیح می دهم.

**اسپهبندی:** بحث وضعیت اقتصادی و سیاست های آغاز شده ناشی از استقلال نداشتن بانک مرکزی، نداشتن نگرش صحیح دولت به اقتصاد و بانک ها را قبول دارم، اما به عنوان یک همکار بانکی می خواهم عرض کنم، اگر همکاران بانکی مدیریت ریسک را با توجه به عوامل برونزا که واقعیت جامعه است، داشته باشند، حتی اگر این روند ادامه داشته باشد و تأثیر عوامل برونزا به شدت روبه افزایش باشد، می توانند درصدی از مطالبات بانکی را با مدیریت ریسک، کاهش دهند. ما تسهیلات را برای مشتری با توجه به وضعیت اقتصادی کشور و فعالیتی که دارد و اینکه این فعالیت با توجه به سیاست های اقتصادی تا چه حد در معرض ریسک قرار می گیرد، فراهم می کنیم.

**مزینی:** بحث بعدی در مورد راهکارهای جلوگیری از این مقوله است. فکر کنم راهکارهای جلوگیری نیز از همان حوزه های درون سازمانی و برون سازمانی، درونزا و برونزا می تواند مطرح شود. **عابدینی:** عوامل درونزا و برونزا توأم با بحث مطالبات معوق را با مشکل مواجه کرده اند. به نظر من، اصلی ترین عامل، عامل فرهنگی است که مقداری از آن در رفتارهای مقامات سیاسی کشور نهفته است. این عامل باعث می شود توصیه هایی به بانک ها داده شود که لاجرم

گرفت. بنابراین وقتی رفتار مصرف کننده را بررسی می کنیم، می بینیم که مصرف کننده با توجه به اوضاعی که در کشور از نظر پولی حکمفرماست، نرخ تورمی که به طور رسمی و غیررسمی حکمفرماست، توجیه اش این است، تا زمانی که می تواند پرداخت اقساطش را به عقب بیندازد. عاملی که وام گیرنده را وادار می کند اقساط را به موقع بپردازد، ترس از پرداخت جریمه است. تقریباً تنها عاملش این است. البته اگر در لیست وام گیرندگان بدحساب بانکی هم برود قطعاً بار دیگر با مشکل مواجه خواهد بود، ولی وقتی که این گونه جرایم مورد بخشیدگی قرار می گیرد، به همه وام گیرندگان علامتی را می دهد که پرداخت به موقع اقساط لزوماً هیچ دلیلی ندارد. البته عده ای از این رفتار خیلی سود می برند، ولی در عمل می بینیم که ساختار بانکی کشور با وضعیت نامطلوبی مواجه می شود. بنابراین بزرگ ترین معضلی که بانک های کشور، در زمینه مطالبات معوق با آن رو به رو هستند، به متغیرهای برونزا مربوط می شود و نیز عوامل بیرون از بانک که در حیطه اختیارات بانک نبوده است. باید ریشه این موضوع را در آنجا بجوییم که بانک مرکزی مستقل نیست. با این رفتار انتظار می رود مطالبات معوق بانک ها که الان رقمی بیش از ۱۰ درصد است و رقم بسیار خطرناکی است، احتمالاً به رکوردهای بالاتری هم دست پیدا کند و ریشه این موضوع به ساختار سیاسی کشور و رفتارهای سیاسی برمی گردد.

**فرزین وشی:** عوامل برونزا در کشور بخش عمده ایجاد کننده ریسک در مطالبات معوقه است. از جمله آن که اهمیتی که سیستم بانکی در کل کشور در رشد و توسعه اقتصادی دارد، برای مسئولانی که به سیستم بانکی به عنوان اموال دولت نگاه می کنند، خیلی مشخص نیست. درست است که تأمین اعتبار برای صنایع و بنگاه های اقتصادی، مشکل و معضل مهمی است، ولی حل آنها با پرداخت تسهیلات تقریباً

شروع می‌شود و تارده‌های اجرایی، تا پشت گیشه ادامه پیدا می‌کند. بنابراین مسئولیت‌ها باید کاملاً تعیین و به آنها ابلاغ شود. در فرایند تعیین مسئولیت‌ها باید همپوشانی و شکاف را در نظر بگیریم. نباید همپوشانی و شکاف در این قضیه وجود داشته باشد.

بحث مهم بعدی، پایبندی به آرمان‌ها و دستورالعمل‌هایی است که برای مدیریت ریسک تعیین می‌شود. باید بدانیم مسئولیت‌هایی که تعیین کردیم آیا درست است، جواب می‌دهند یا نه؟ همیشه باید بازخورد بگیریم که قسمتی از آن پایش پرتفوی تسهیلات و قسمتی دیگر بازرسی و حسابرسی داخلی از امور بانک است. اگر این اقدامات انجام بگیرد، آن قسمت از مطالباتی که به واسطه ضعیف بودن مدیریت ریسک اعتباری بانک وجود دارد، مقداری کاهش پیدا می‌کند.

**مزینی:** از جناب آقای فتحعلی زاده می‌خواهم با تأکید بر مقولات عوامل درون‌سازمانی در رابطه با اینکه چه راهکارهایی ممکن است برای کاهش مطالبات معوق بانکی وجود داشته باشد، توضیح دهد.

**فتحعلی زاده:** باید بین عوامل برون‌زا و برون‌ساز قدری تفکیک قائل شویم. به عقیده من عوامل برون‌زا در ایجاد نرخ مطالبات بانکی مؤثر است. تجزیه و تحلیل واقعیت‌های محیطی و دوراندیشی‌های لازم می‌تواند عوامل مخرب برون‌سازمانی را کاهش دهد. به بیان دیگر، عوامل برون‌سازمانی به طور منجز و قطعی تأثیرگذار نیست و می‌توان جلوی آن را گرفت. می‌توان عوامل برون‌سازمانی را تجزیه و تحلیل کرد و واقعیت‌های محیطی را از آثار مخرب آن کاست. این در چه شرایطی است؟ در شرایط نرم اعتباری است. یعنی در شرایطی که اعتبار دستوری حاکم نباشد.

بحث، ریسک اعتباری است، اگر بخواهیم این موضوع را از جنبه‌های عملیاتی و حرفه‌ای بررسی کنیم و این که چگونه می‌توانیم ریسک ناشی از اعطای تسهیلات را تقلیل بخشیم، مهمترین و محوری‌ترین بحث در این مقوله، رتبه‌بندی مشتریان اعتباری است. باید مشتریان اعتباری را طبقه‌بندی کنیم. برای مثال چه کسی در چه جایگاهی است و چگونه و چه طور باید با او برخورد کرد؟ شخصیت مشتری در اعطای تسهیلات باید مورد توجه قرار گیرد یا اگر مورد توجه قرار نگیرد، در ایجاد نرخ مطالبات دخالت دارد. باید به سابقه و نوع فعالیت مشتری توجه شود، اگر به این عوامل توجه کنیم، به کجا می‌رسیم و دورنما و چشم‌اندازمان چیست؟ اگر به این مؤلفه‌ها توجه شود، آن وقت متناسب با ریسک اعتباری، تسهیلات اعطا می‌شود. در ارتباط با عوامل تأثیرگذار نکته قابل ذکر این است که ما نظارت می‌کنیم تا تسهیلات را پرداخت کنیم، اما نظارتی بر روند مصرف تسهیلات

بانک‌ها باید این توصیه‌ها را عمل کنند و گرنه با مشکلات عدیده بسیاری دست به‌گریبان خواهند شد. راهکار پیشنهادی من این است که باید فرهنگ‌سازی عمیق و ریشه‌ای از طریق رسانه‌های گروهی، نشست‌ها و به هر طریق ممکن، ایجاد کنیم تا مقام‌های سیاسی کشور بدانند تبعات سوخت شدن یک وام ممکن است به ضرر سپرده‌گذاران جزء تمام شود چون معمولاً سپرده‌گذاران جزء هستند که در نهایت از معوق شدن مطالبات متضرر می‌شوند. تصور پایین بودن نرخ تسهیلات به نفع عموم مردم، تصور غلطی است. بالا بودن نرخ تسهیلات به نفع عموم مردم است، چرا؟ چون سپرده‌های جز، معتبر می‌شوند. کسانی که سرمایه‌گذار هستند دیگر آدم‌های ضعیفی نیستند یا شرکت‌ها هستند یا آدم‌هایی هستند که می‌توانند کار کنند. بنابراین تعادل به وجود می‌آید و وضعیت فعلی به وجود نمی‌آید. وضعیت فعلی این است که به دلیل مشکلاتی که گفته شد، مبالغی که مردم اضافه دارند، همه از کانال بانک‌ها به مبادی نمی‌رسند، به این بحث می‌گویند mediation یعنی به نوعی از کنار بانک‌ها می‌گذرند و عمل واسطه‌گری در بانک‌ها انجام نمی‌شود، وقتی واسطه‌گری انجام نشود، مبالغی که از بانک‌ها رد می‌شود ارزان می‌شود. متقاضی برای آنها زیاد است.

بحث دوم این است که عوامل درون‌سازمانی را نباید نادیده بگیریم، همانطور که آقای اسپهبدی فرمودند، بانک‌های کشور حتی بانک‌هایی که پیشرفته‌ترین مدیریت‌ها را دارند، به عنوان مثال یک سیستم پایش وام ندارند. یعنی در بانک‌های معتبر پیشرفته دنیا سیستم‌هایی برقرار است که با استفاده از آنها هر گونه تغییرات در پرتفوی وام، رفتارهای وام‌گیرنده‌ها و طیفی که وام را پرداخت نمی‌کنند، پایشی وجود دارد که به فرض قشر خاصی نمی‌توانند قسط‌های خود را پرداخت کنند، بلافاصله وام‌هایی که به این بخش پرداخت می‌شود، متوقف و مشکل بررسی می‌شود. می‌خواهم بگویم ساز و کارهای سازمانی لازم است که مقداری از اثرات درون‌زای این مشکلات را کم کند. این هسته اصلی مدیریت ریسک است. وقتی از مدیریت ریسک صحبت می‌کنیم، می‌خواهیم اقداماتی را انجام دهیم که نتایج آن اقدامات، منجر به این شود که بانک به اندازه ظرفیت خودش ریسک کند. نه این که ریسک را کاهش بدهد، بلکه به اندازه ظرفیت خودش ریسک بگیرد و آنها را مرتب مدیریت کند. متناسب با آن برنامه‌ای که برای ریسک در ذهن مدیریت بالایی بانک است، مسئولیت‌ها را محول کنند. به عنوان مثال، با تشکیل اداره ریسک هیچ وقت بحث مدیریت ریسک را کامل نمی‌کند، مدیریت ریسک از رده بالایی سازمان، از اعضای هیأت مدیره،

هر شعبه‌ای به این ترتیب مرتب شوند. ترکیب ریالی اش را هم باید پیدا کنیم. ۱ میلیون ریال تا ۱۰ میلیون ریال، ۱۰ تا ۵۰ میلیون، را هم باید پیدا کنیم. بنابراین یکی از راهکارهای لازم برای وصول مطالبات این است که کلیه پرونده‌های موضوع مطالبات شفاف‌سازی و اقدامات حقوقی به تبع این شفاف‌سازی انجام شود. دوم، کلیه دوایر حقوقی مکانیزه و به روز شوند. نه اینکه گرفتار کاغذها و پرونده‌ها باشند.

سوم اینکه وکیلی که بخواهد مطالبات موکل خودش را وصول کند، حداکثر می‌تواند ۵ تا ۱۵ پرونده در دستور کارش باشد. هر کارشناس در دوایر حقوقی مناطق و استان‌ها ۱۵۰۰ پرونده و شاید بیشتر در دستور کارش است، بنابراین خسته و مستأصل می‌شوند، و به سمت و کالت می‌روند، اصلاً در بانک نمی‌مانند. بنابراین یکی از راهکارهای وصول مطالبات این است که بنیة کارشناسی حقوقی در شبکه بانکی تقویت شود.

**اسپهبدی:** رتبه‌سنجی صحیح مشتریان، یک رکن اساسی است. منتهی باید این کار تداوم یابد؛ یعنی کارشناسان صورت‌های مالی گیرندگان تسهیلات را نیز بررسی می‌کنند، اما چه صورت مالی را؟ مثلاً فرض کنید مشتری تسهیلات می‌خواهد، صورت مالی پایان اسفند ۸۵ او را بررسی کنند. شاید این مشتری در ۶ ماهه اخیر ورشکست شده یا موقعیت او بهبود پیدا کرده است. بنابراین، بررسی صورت‌های مالی، شخصیت و اهلیت، باید روند مستمر داشته باشد. حتی در مورد تسهیلاتی که هم‌اکنون جاری است، باید اجرا شود. یعنی فرض کنید به صنعت سرامیک تسهیلاتی داده‌ایم، این تسهیلات جاری است و معوق هم نشده است، اما این تسهیلات را باید با توجه به

نداریم، در حالی که این کار جزو وظایف حرفه‌ای بانک است. بانک باید نظارت کند تا پول‌هایی که می‌دهد، در حوزه و خودش مصرف شود. در حالی که هیچ نظارتی بر روند مصرف تسهیلات وجود ندارد. اگر وجود داشته باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ سرمایه در موضع خودش به کار گرفته می‌شود و به جای دیگری برده نمی‌شود. مشتریان دارای سوءنیت، از منابع ارزان قیمت برخوردار نمی‌شوند، منابعی که در بازار غیرمشکل پولی نرخ خیلی بالایی به خودش اختصاص داده است.

نکته بعدی که در ایجاد نرخ مطالبات تأثیر دارد، این است که دقت لازم در خصوص وضعیت مالی ضامنین اعمال نمی‌شود. هر کسی را به عنوان ضامن قبول می‌کنیم. ضامن را برای چه روزی می‌گیریم؟ برای روزی که متعهد از تعدی استنکاف کند. بنابراین بحث‌های ۶c، Character، capital، conditions، cashflow، یکی از capacity (غیره) در خصوص ضامن نیز باید اعمال شود.

دلایل بسیار مهمی که در ایجاد نرخ مطالبات وجود دارد، این است که اطلاعات اعتباری مشتریان در سطح بانک‌های کشور وجود ندارد. اگر می‌خواهیم نرخ مطالبات را کاهش دهیم، باید بانک اطلاعاتی را که در سایر کشورها وجود دارد، ایجاد کنیم. چنین وضعیتی به طور کامل وجود ندارد و اگر وجود دارد، سایر بانک‌ها بدهی‌های مشتری را به روزه شبکه اطلاع نمی‌دهند. شروطی که در قراردادهایمان در نظر می‌گیریم، غیر واقعی است، آن وقت در مرحله وصول مطالبات و مراجعه به دادگاه، بدهکاران از این خلاءهای حقوقی استفاده می‌کنند و دوره استیفای حقوق بانکی را به اطاله می‌کشند؛ یعنی از شروطی که طبق قانون بانکداری بدون ربا در قراردادهایمان گذاشته‌ایم، استفاده کرده و

**دکتر بخشی: بزرگ‌ترین معضلی که بانک‌های کشور، در زمینه مطالبات معوق با آن رو به رو هستند، به متغیرهای بیرون‌زا مربوط می‌شود و نیز عوامل بیرون از بانک که در حیطه اختیارات بانک نبوده است**

شرایط اقتصادی جامعه، شرایط بازار و غیره مورد بررسی قرار دهیم. یعنی پورتفوی خودمان را به طور دائم مورد بررسی قرار دهیم و هر جا که احساس کردیم با مشکلی مواجه خواهیم شد، آنجا پیشگیری‌هایمان را انجام دهیم.

در خصوص بانک اطلاعات اعتباری می‌خواهم عرض کنم که این

علیه بانک اقامه دعوا می‌کنند و پرونده‌ای را که می‌توانست ۸ ماهه به نتیجه برسد، ۳ سال، با دعاوی و تقابل به طول می‌کشاند.

راهکارهای قابل احضار و شناسایی برای وصول مطالبات این است که اولاً ترتیب سنی و ترکیب ریالی مطالبات شفاف‌سازی شود. یعنی پرونده‌های تسهیلاتی زیر یک سال، زیر ۵ سال، زیر ۱۰ سال،



ندارد، در واقع اشاره‌شان به این است که اگر در فرآیند پردازش اولیه، مراحل بازاریابی و ارزیابی مشتری کاردرست را انجام دهیم، قطعاً به مشتری ای وام نمی‌دهیم که وام را جای دیگر مصرف کند. بعد از آن باید وام‌ها را به صورت پرتفوی نظارت کنیم. اگر بخواهیم تک تک وام‌ها را نظارت کنیم، شعبه‌ای که منطقه‌ای فعالیت می‌کند و ۲۵ نفر نیروی انسانی دارد و به ۱۵ هزار نفر وام داده است، آیا می‌تواند با ۲۵ نفر نیروی انسانی، به ۱۵ هزار پرونده نظارت کند؟ این نظارتی که می‌فرمایید به صورت پایش اعتبارات امکان‌پذیر است که همان نظارت بر مصرف تسهیلات به صورت عموم و نظارت بر تسهیلات و این که تسهیلات اعطایی به چه سمت و سویی سوق پیدا می‌کند.

**فتحعلی زاده:** وام در بانکداری اسلامی یعنی قرض، در بانکداری اسلامی تنها وامی که داریم، فقط وام قرض است، بقیه تحت عنوان تسهیلات شناسایی شده است. در بانکداری امروز واسطه و جوه نیستیم، اما در بانکداری کلاسیک پول می‌فروشیم، بنابراین نیازی به نظارت نیست. اما در بانکداری اسلامی اعتقاد داریم واسطه سرمایه هستیم، یعنی سرمایه به دیگران می‌دهیم. یعنی چه؟ یعنی به او می‌گوییم که برای تو مواد اولیه می‌خرم، و این مواد را باید در چرخه تولید برای سرمایه در گردش یک ساله به کار بگیری. بنابراین نظارت می‌کنیم

بانک نباید فقط منحصر به اعتبارات باشد، بلکه باید تمام خصوصیات فردی در این بانک اطلاعاتی باشد. از پرداخت قبض تلفن گرفته تا پرداخت به موقع اقساط ماشین و خیلی از مسائل دیگر باید در این بانک اطلاعاتی باشد. بحثی را که در بانک‌ها نداریم، کارشناسی صحیح از آن اعتبار با در نظر گرفتن شرایط محیطی است. یعنی این که اگر بخواهیم به تولیدکننده‌ای که در منطقه‌ای مرطوب است، تسهیلات برای ساخت یخچال بدهیم، باید ریسکش را در نظر بگیریم و بدانیم که ریسک زیادی را خواهیم داشت.

نظارت بر مصرف تسهیلات تأثیری در ریسک ندارد، زیرا در تمام دنیا این ریسک‌ها دیده و کنترل می‌شود، مدیریت می‌شود و همه آنها به عنوان اعتبار در حساب جاری تسهیلات پرداخت می‌کنند و نظارتی بر این که مشتری آن را در کجا مصرف کرده است، ندارد، بلکه مهم این است که پول بانک را برگرداند.

راه‌های پیشگیری از عوامل برون‌زا کاملاً مشخص است. استقلال بانک مرکزی، اتخاذ نکردن سیاست‌های اقتصادی - بانکی توسط دولت، تعیین نرخ سود با توجه به نرخ تورم و عوامل دیگر شاخص‌های اقتصادی است.

**عابدینی:** این که آقای اسپهبدی می‌فرماید نظارت چندان تأثیری



آیا موادی که فروخته‌ایم، در بازار آزاد فروخته شده یا متناسب با بررسی‌های کارشناسی فنی، مالی، اقتصادی است، که انجام داده‌ایم. اگر این مواد را با این تعداد نیرو و به کار بگیرد، این درآمد نرخ بازدهی بر دارایی می‌رسد، آیا این امر تحقق پیدا کرده است یا نه؟ در اجاره به شرط تملیک به همین شکل است. اما آیا امکان نظارت وجود دارد؟ ما می‌گوییم نظارت امری درستی است، ولی آیا امکان وقوعش است، آیا امکان دارد، انجام شود؟ بله. قرار نیست رئیس شعبه، منطقه‌ای را نظارت کند.

**فرزین وش:** در اینکه در کشور ما مسائل برون‌سازمانی ریسک بالایی دارد، شکی نیست. مسائل درون‌سازمانی هم اهمیت خودش را دارد. واقعیت این است مشکلات در نظام بانکی، مثل بقیه سازمان‌ها است. آن اینکه می‌خواهند همه بانک‌ها را با یک روند به پیش ببرند. مثلاً کارمند این بانک باید به اندازه فلان بانک، حقوق بگیرد، دلیلش از کجا آمده است؟ معلوم نیست. بانک صادرات یک مؤسسه و یک بنگاه انتفاعی است، هیچ دلیلی ندارد که حقوقی که به مدیر عاملش می‌دهد معادل حقوقی که بانک ملی به مدیر عاملش می‌دهد، باشد. نتیجه این که قوانین اداری بانک‌ها نباید مانند سایر سازمان‌ها و ادارات باشد. از طرفی در داخل بانک مسئولان در رده‌های گوناگون استقلال در عملکرد و جوابگویی را ندارند. یک بنگاه باید به کارشناسانش اجازه تفکر و تصمیم‌گیری بدهد.

نکته دیگر میزان سود تسهیلات است. می‌گویند تسهیلات را با سود ۱۲ درصد بدهند، چرا ۱۲ درصد؟ اگر ۱۲ درصد درست است، چرا برای همه؟ لذا بانک‌ها گرفتاری‌های ساختاری و سازمانی دارند و این به دلیل اینکه دولتی اداره می‌شوند، به اعتقاد من لازم نیست همه بانک‌ها خصوصی سازی شود و شاید به نفع کشور نیست که همه بانک‌ها خصوصی سازی شود. به این نحوه خصوصی سازی هم اعتقاد ندارم. اما مسأله‌ای که خیلی عادی‌تر است، آزادسازی بانک‌ها به جای خصوصی سازی در اولویت است. هر بانکی باید بتواند تصمیم خودش را بگیرد.

**مزینی:** از آقای مومنی می‌خواهم در خصوص شرکت‌های دولتی در این زمینه توضیح دهند تا به این ترتیب این بخش از میزگرد را خاتمه دهیم.

**مومنی:** با وجود اینکه در شرایط فعلی تأکید زیادی روی متغیرهای برون‌زا دارم، اما در شرایط نامطلوب، عموماً بنگاه‌ها می‌توانند با شرایط برون‌زا دو گونه برخورد کنند. یک گونه این است که می‌گویند چون عذر موجه داریم کرکره‌ها را پایین بکشیم و هر چه پیش آید خوش آید.

گونه دیگر هم برخورد می‌شود که تمام بنگاه‌های موفق این رویه را اتخاذ می‌کنند. می‌گویند از این فرصت استفاده کنیم تا به حداکثر کارایی ممکن برسیم. در این راه از این فضا این گونه استفاده می‌کنند که خیلی از ملاحظات متعارف اداری را که محدود کننده مدیریت و اقدامات دست و پاگیر است، کنار می‌گذارند و با گستاخی و شجاعتی، ریشه‌های اصلی متغیرهای درون‌زا را زیر کنترل می‌گیرند و تغییرات خیلی جدی در آن ایجاد می‌کنند و به همین دلیل است که می‌گویند مثلاً در شرایطی که اقتصاد در رکود به سر می‌برد مدیران بنگاه‌ها از این فرصت استفاده می‌کنند و تمام کارآیی و بهره‌وری‌شان را به سمت صفر هدایت می‌کنند تا مثلاً کارآیی هزینه قابل توجه و معنی‌داری پیدا کنند. در چنین شرایطی بانک‌ها هم از این قاعده مستثنی نیستند و می‌توانند کارهای خیلی جدی در این زمینه انجام دهند. اما به طور کلی شاید مهم‌ترین راهبردی که بتوان در چنین شرایطی ارایه کرد، این است که چه در مقیاس بنگاه و معاملات و فعالیت‌هایی که دارد و چه در هر حدی که توانایی داشته باشیم، باید کاری کنیم که از شرایط عدم اطمینان به سمت شرایطی که ریسکی وجود دارد، برویم که توزیع احتمالات هم کاملاً قابل اندازه‌گیری است. این یک قاعده کلی است و در چنین فرآیندی اولین مسأله‌ای که حائز اهمیت است، توجه به متغیرهای دو وجهی است. یعنی متغیرهایی که یک سر در درون بنگاه دارد و یک سرش هم به ملاحظات در مقیاس کلان برمی‌گردد. در شرایط فعلی ایران مهم‌ترین متغیر دو وجهی که با آن سر و کار داریم، مسئله فساد مالی است. شما می‌دانید در شرایط بیماری هلندی و در اقتصاد سیاسی رانتی، گفته می‌شود که فساد هم‌زاد فعالیت‌های اقتصادی است و چه برای بنگاه و چه در سطح ملی هیچ متغیری مخرب‌تر از فساد مالی نداریم که هم‌زمان سیاست، فرهنگ، اجتماع و اقتصاد را با هم مورد تهاجم قرار دهد. همان‌طور که می‌دانید این متغیر یک سرش در درون بانک‌هاست و یک سرش هم بیرون و در مقیاس ملی است. چه در درون بنگاه‌ها و چه در مقیاس ملی، همیشه برنامه مبارزه با فساد داشته‌ایم. اما آن سؤال کلیدی که متأسفانه هنوز بدون پاسخ مانده است، این است که چرا این مبارزه‌های با فساد بی‌رسم و کم‌اثر است؟ پاسخی که در ادبیات توسعه به این مسئله به اعتبار تجربیاتی که در دنیا وجود دارد، داده می‌شود این است که برنامه‌های موجود مبارزه با فساد، برنامه‌های موضعی و انفعالی است. در حالی که برنامه‌های مبارزه با فساد کارآمد، برنامه‌هایی است که وجهه همت اصلی آن روی پیشگیری استوار است، یعنی طراحی ساز و کارهایی که ریسک رفتن به سمت فساد مالی را بالا ببرد. به دلیل تجربیات تاریخی،

اقتصاد کلان مورد خطاب قرار دارد، بهره‌مندی و سودی هم که عاید می‌شود، برای همگان خواهد بود.  
مزینی: مطالبات معوق پدیده شومی است که وجود دارد. اثراتی

همیشه در ایران عدم تعادلی در بازار پول داشته‌ایم و بنابراین بخشی از تقاضای پول معطوف به بازار غیررسمی می‌شود. بنابراین حاشیه سرمایه‌گذاری در فساد مالی به اندازه تفاوت نرخ بهره رسمی با تفاوتی

**عابدینی: وقتی از مدیریت ریسک صحبت می‌کنیم، می‌خواهیم اقداماتی را انجام دهیم که نتایج آن اقدامات، منجر به این شود که بانک به اندازه ظرفیت خودش ریسک کند**

روی جامعه به معنی عام و به صورت خاص روی اقتصاد و به صورت اخص روی سیستم بانکی می‌گذارد. سؤال بعدی این است، اثراتی که این پدیده بر روی جامعه و اقتصاد و سیستم بانکی دارد، چیست؟  
**بخشی:** پرداخت تسهیلات تکلیفی در تاریخ ۲۰ سال اخیر بی‌سابقه نیست. ولی در سالیان پیش دولت حدود را می‌شناخت. وقتی در بودجه، اعتبارات تکلیفی تعیین می‌شد، مابه‌التفاوت سود را دولت به بانک‌ها می‌پرداخت، حتی وام‌های تبصره سه که به مناطق محروم با بهره ۳ درصد می‌دادند، مابه‌التفاوتش را دولت متعهد به پرداخت بود، یعنی حرمت و حدود بانک‌ها رعایت می‌شد. در حال حاضر این موضوع مطلقاً فراموش شده است و اتفاقاً این نگرش دولت که بانک‌ها متعلق به دولت است، نکته خیلی خطرناکی است. حقیقت این است که مالکیت بانک‌ها متعلق به دولت است، ولی منابع بانک‌ها برای عموم مردم است و این نکته مسأله‌برانگیز است. اگر دولت دستور می‌دهد نرخ سود کاهش پیدا کند، مابه‌التفاوت از جایی تأمین شود، می‌توان با مسأله کنار آمد. اگر این را مطرح کنیم، این نقطه آغاز خیلی مثبتی است.

اوایل انقلاب طرحی را به‌عنوان شفاف‌سازی برای شهید دکتر مفتاح ارسال کردم که وی در پاسخ گفت اجرای آن غیرممکن است. در آن طرح گفته بودم که چه اشکالی دارد بانک‌ها اعلام کنند به چه کسانی وام داده‌اند، به چه میزان بوده است؟

می‌بینیم این موضوع در کشور بسیار محرمانه است. حقیقت این است که این همه شبکه فساد ناشی از محرمانه بودن این کار است. اگر ساز و کاری را تدوین کنیم که این محرمانه بودن تا حدودی لغو شود و شفاف‌سازی به نحوی برقرار شود، به احتمال خیلی زیاد جلو فساد مالی تا حدود زیادی گرفته خواهد شد. در کشور در مورد مسائل حفظ

که در نرخ بهره بازار غیررسمی پول وجود دارد، است. نکته دیگری که حائز اهمیت است و به‌طور کلی در همه بنگاه‌ها با فقر جدی در این زمینه روبه‌رو هستیم، این است که اگر پذیرفتیم متغیرهای کلان، نقش تعیین‌کننده‌تری دارند، این به معنای سلب مسئولیت از مدیران بنگاه‌ها و از جمله بانک‌ها نیست. معنایش این است که بانک‌ها یا به‌طور کلی بنگاه‌ها وقتی می‌خواهند نظام تحقیق و توسعه طراحی کنند، باید وزن بیشتری برای شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر روی شرایط کلان اقتصادی و روی فضای کسب و کار اختصاص دهند و با سرمایه‌گذاری پژوهشی، متناسب با ابعاد اهمیتی که قضیه دارد، بتوانند تصمیمات واقع‌بینانه‌ای در درون بنگاه اتخاذ کنند. مشارکتی فعال را داشته باشند، که قبل از اینکه سیاست‌های نادرست سیاستگذار کلان تأثیری بر آنها بگذارد، آنها بتوانند در این زمینه به حد توانایی مؤثر برسند.

مسئله مهم دیگر این است که در یک اقتصاد سیاسی - رانتی، اساس کار بر عدم شفافیت استوار است. هر چه عدم شفافیت گسترش پیدا می‌کند، میدان برای فعالیت‌های ناسالم بیشتر می‌شود. اگر این مینا را بپذیریم که به صلاح همگان است که در فضای شفاف‌تری حرکت کنند و در فضای غیرشفاف به‌طور طبیعی آسیب‌پذیری بنگاه‌های مالی به مراتب بیشتر از بقیه بنگاه‌ها می‌شود، یکی دیگر از آن حوزه‌هایی که باید روی آن سرمایه‌گذاری جدی شود، سرمایه‌گذاری در زمینه روشن‌نگری و شفافیت بر حوزه عمومی است.

در شرایط فعلی و به خصوص در شرایط خاص اقتصاد سیاسی ایران که تقریباً هر ساله با ادوار سیاسی روبه‌رو هستیم، مخاطب قرار دادن حوزه عمومی و تلاش برای ارتقای سطح دانایی می‌تواند آثار جدی داشته باشد و ضریب احتیاط را در نظام تصمیم‌گیری افزایش دهد درچنین شرایطی چون به‌طور کلی فضای کسب و کار و فضای کلی

حریم‌های فردی مدعی هستیم، ولی خیلی در این مورد متعهد نیستیم. می‌برد.

در کشورهای غربی در مورد حفظ حریم فردی خیلی متعهد هستند. با این حال آنها، در روزنامه‌ها به طوردقیق می‌نویسند که ثروتمندان بزرگ جامعه چه کسانی هستند، با عدد واقعی ثروتش، هر چه دارد و تا

عابدینی: اولین نکته‌ای که بانک‌ها با آن مواجه می‌شوند، کاهش سطح منابعی است که می‌توانند برای وام‌دهی استفاده کنند. نکته مهم دیگری که بانک‌ها با آن دست به گریبان می‌شوند، بحث نقدینگی

**بخشی: شنیدیم که دولت می‌خواهد به سرمایه بانک‌ها اضافه کند. هدف از این اضافه کردن سرمایه این است که امکان وام‌دهی بانک‌ها را بیشتر کند. این موضوع به عبارت دیگر یک‌گونه تزریق پول در جامعه‌ای است که تورم در آن رشد شتابان به خودش گرفته است**

است، یعنی نه صرفاً برای وام دادن، بلکه برای این که بتوانند برداشت سپرده‌ها را پاسخ بدهند و فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدیدی را که دارند، تأمین مالی کنند، حتی بتوانند هزینه‌ها را پرداخت کنند، چون سودآوری آنها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. نسبت‌های بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام که معمولاً مورد علاقه سهامداران است، را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند. اگر این مسأله تشدید شود، به بی‌اعتمادی از بانک‌ها و برداشت‌های گسترده منجر می‌شود. چون مردم تصور می‌کنند اگر بخواهند منابع‌شان بیشتر در بانک بماند، بیشتر ممکن است دچار ضرر و زیان شوند.

تصورم این است که در سه زمینه بسیار اساسی سودآوری، نقدینگی و پایین بودن سرمایه که به عنوان معیاری بین‌المللی در محاسبات استفاده می‌شود، اثرگذار خواهد بود.

**اسپهبدی:** در سایر کشورها، بانک‌ها مثل مشتریان رتبه‌بندی می‌شوند و یکی از تأثیرات عمده‌ای که مطالبات معوق می‌تواند داشته باشد، اثرگذاری روی روابط با بانک‌های خارجی است. یعنی بانکی وقتی می‌خواهد با ما کار کند می‌بیند که درصد مطالبات معوق ما زیاد است، مطمئناً اگر تأثیرگذار روی روابط نباشد، حداقلش این است که ریسک بیشتری را متوجه ما می‌کند و کارمزد بیشتری را می‌طلبند.

**عابدینی:** نکته خیلی اساسی که در بانکداری ما وجود دارد و در هیچ‌جای دنیا این‌گونه نیست، این است که مطالبات معوق از سال‌های گذشته انباشته شده و به وضعیت فعلی رسیده است. این باعث می‌شود که سطح مطالبات معوق عموماً در مقایسه با کشورهای دیگر در شرایط برابر بیشتر دیده شود. چرا؟ چون در کشورها معمولاً موقعی که بحث مطالبات معوق یا سوخت‌شده پیش می‌آید، بخش سوخت‌شده را

هر جایی که نوشته شده است. یا بانک‌ها به چه کسانی وام دادند و برای چه کاری داده‌اند. در کشورهایی که به حفظ حریم‌های خصوصی متعهد هستند، این حریم خصوصی نیست، بلکه حریم عمومی است.

**مزینی:** اشاره شد که میزان مطالبات معوقه بانکی به رقمی بیش از ۱۰ درصد رسیده است. سؤال بعدی این است که اثرات این افزایش چیست؟ و اگر میزان مطالبات بانکی کاهش پیدا کند، اثرات آن بر اقتصاد چیست؟

**بخشی:** یکی از منابعی که بانک‌ها می‌توانند با آن وام بپردازند، وصول مطالبات قبلی است؛ یعنی وام‌ها یا مشارکت‌هایی که پرداخت شده است. این موضوع دست بانک‌ها را برای پرداخت‌های بعدی بازمی‌گذارد. این عدد وقتی افزایش پیدا می‌کند، با توجه به ضریب گردش پول، منابع بانک‌ها را به شدت محدود می‌کند. غیر از ضرری که آن عدد به عنوان یک منبع سوخت شده دارد، بانک‌ها را از منبع بزرگ‌تری از درآمد که باید به سهامداران و پس‌اندازکنندگان بپردازد، محروم خواهد کرد.

نکته دیگر، نحوه برخورد با موضوع است. شنیدیم که دولت می‌خواهد به سرمایه بانک‌ها اضافه کند. هدف از این اضافه کردن سرمایه این است که امکان وام‌دهی بانک‌ها را بیشتر کند. این موضوع به عبارت دیگر یک‌گونه تزریق پول در جامعه‌ای است که تورم در آن رشد شتابان به خودش گرفته است و ما را از آینده خیلی نزدیک (۶ ماه آینده) می‌ترساند. این مسئله به یک نکته دیگری دامن می‌زند که حتماً لازم است به آن رسیدگی شود. این است که این مسئله مثل عادتی بد گسترش بیشتری پیدا می‌کند. اگر دیدیم که عده‌ای پول بانک‌ها را نپرداختند و اتفاقی هم نیفتاد، قطعاً به مشتریان دیگر شما هم تسری پیدا می‌کند که این مسئله را به طرف بدتر شدن پیش

مطالبات و تزریق مجدد آن به چرخه اقتصادی کنیم. برخی اعتقاد دارند که به واحدهای بحران زده نباید تسهیلات دهیم. اما من اعتقاد دارم که باید قائل به تفکیک شویم. بعضی از واحدهای بحران زده دارای سوءنیت نیستند، شرایط برون‌سازمانی یا برون‌زا، مسائل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی باعث تعطیل شدن یا رکود یا وضعیت نابسامان مالی و اقتصادی واحد تولیدی شده است. در این وضعیت باید چتر حمایتی آنها باشیم، باید نگاه کنیم اگر دوباره به آنها منابع را تزریق، مهلت و مدت بدهیم، آیا آن می‌تواند رونق پیدا کند؟ اگر می‌توانند، حتماً باید مهلت بدهیم، اگر ندهیم، موجب رکود مطالبات خواهیم شد. بنابراین بهترین راه برای وصول مطالبات، اقدام حقوقی نیست. بهترین راه برای وصول مطالبات از طریق شعبه، مصالحه و سازش و درک متقابل می‌باشد. هیچ مشکلی برای برون‌سپاری وصول مطالبات نداریم، اما چرخه طولانی که در محاکم داریم، این فرصت را به بدهکاران می‌دهد که منابع را اعم از منقول یا غیرمنقول به دیگران بپارند.

**مؤمنی:** فکر می‌کنم مسئله دو وجه دارد، یک وجه آن این است که در چارچوب برنامه ملی یا بنگاهی مبارزه با فساد که محور اصلی پیشگیری است، در آنجا طراحی‌ها به گونه‌ای صورت می‌گیرد که هزینه فرصت هر نوع رفتار فرصت‌طلبانه را به حداکثر ممکن افزایش می‌دهد. بنابراین به حوزه و طراحی‌های خاص خودش نیاز دارد. وجه دیگری نیز دارد و آن این است که در فرآیند اجرا با چه مسائلی

از ترازنامه پاک می‌کنند. این موضوع هیچ وقت در بانکداری ما از ابتدای تشکیل بانک‌ها به صورت فعلی تا کنون اتفاق نیفتاده است.

**مزینی:** سؤال بعدی این است که بانک‌ها چگونه می‌توانند مطالبات معوق را وصول کنند؟ بالطبع وقتی بحث مطالبات پیش می‌آید، خواه ناخواه ذهن به طرف ساختار حقوقی می‌رود که خیلی مهم است. نحوه وصول مطالبات چگونه با تأکید بر بخش خصوصی می‌تواند باشد؟ **فتحعلی زاده:** آثار روانی ناشی از حجم مطالبات و رشد صعودی آن یکی دیگر از مسائلی است که ممکن است در نتیجه مطالبات معوقه متوجه بانک شود. به طوری که حجم مطالبات و آثار روانی آن قطعاً در آینده بر بانک کمرشکن خواهد بود. چون هیچ وقت کسی در بانکی مبادرت به توزیع منابع نمی‌کند که آن بانک در صورت مالی و تراز پایان سالش، بیشترین حجم مطالبات را دارد.

یکی دیگر از آثار مطالبات این است که ورود بدهی جدید به مطالبات، منجر به فرار و مهاجرت منابع ارزان قیمت و شاید مجانی قرض الحسنه‌ها و جاری‌ها خواهد بود. پس یکی از آثار مطالبات این است که موجب مهاجرت منابع خواهد شد.

نکته بعدی آثار مطالبات در بیرون از سازمان است. در بیرون از سازمان اگر مطالباتی وصول نشود و به چرخه اقتصادی تزریق نشود، قطعاً بازار اشتغال و بازار کار رونق پیدا نمی‌کند. بنابراین اگر در پی اشتغال‌زایی و کارآفرینی هستیم، باید به انحاء مختلف اقدام به وصول



روبه‌رو می‌شویم؟ مثلاً در بحث‌هایی که در ادبیات جدید درباره حقوق مالکیت مطرح می‌کنند، نمونه‌ای آرمانی را طراحی می‌کنند و می‌گویند اگر این طراحی‌های نهادی نخواهد اثر بخشی عملی داشته باشد، در اجرا، به دستگاه قضایی نیاز دارید که ۵ ویژگی داشته باشد. این ۵ ویژگی می‌گوید دستگاه قضایی باید بی‌طرف، قاطع، سریع، ارزان و در دسترس باشد. وقتی که دستگاه قضایی در عمل، در هریک از این ویژگی‌ها با شرایط آرمانی فاصله پیدا کند، اثر بخشی هر نوع سیاست اقتصادی را به حداقل می‌رساند و همان‌طور که ملاحظه کردید دوستان در تجربه و عمل به این جمع‌بندی رسیدند که اگر بخواهند در این فرایند فرسایشی بیفتند، در عمل هزینه‌ها از منافع احتمالی فوق‌العاده بیشتر خواهد شد. این در مقیاس بنگاه به این صورت منعکس می‌شود. در مقیاس کلی این حرکت و وضعیت علامت‌بزرگی به بازیگرهای اقتصادی می‌دهد. آن علامت هم این است که معلوم می‌شود حقوق مالکیت محترم شمرده نمی‌شود. به محض اینکه تزلزلی در زمینه حقوق مالکیت به وجود آید، به دلیل رفتار مشاهده شده به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، رفتارهایی را مشاهده می‌کنید که مضمون آنها ضد توسعه‌ای است. فرض کنید وقتی که بازیگرهای اقتصادی احساس کنند حقوق مالکیت محترم شمرده نمی‌شود و استیفای حقوق، هزینه‌هایی ایجاد می‌کند که غیر متعارف است، بنگاه‌ها از افزایش مقیاس تولید خودداری می‌کنند و وقتی که از مقیاس تولید خودداری کردند و آن را بالا نبردند، استانداردهایی که حرکت بنگاه را به سمت توسعه و بالندگی، تخصصی شدن امور، تقسیم عقلمانی کار، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس معطوف می‌کند، این عوامل موضوعیتش را از دست می‌دهد.

در اقتصاد ایران، طی ۵۰ سال گذشته همواره بیش از ۹۵ درصد بنگاه‌های صنعتی، بنگاه‌های کوچک مقیاس بودند. ولی در واکنش به شرایط موجود اینها ترجیح می‌دهند که مثلاً وقتی می‌خواهند بیایند داخل، تولید این گونه واکنش نشان دهند. واکنش خیلی مهم دیگری هم وجود دارد که آن نیز مضمون ضد توسعه‌ای دارد. آن هم این است که به طور کلی فعالیت‌های مولد مقهور فعالیت‌های غیر مولد می‌شوند، یعنی گرایش مسلط اقتصاد به سمت فعالیت‌های سوداگرانه و واسطه‌گری دلالی پیش می‌رود که آن شکاف معروف بین تولید و مصرف در کشورهای در حال توسعه را تشدید می‌کند و بحران‌های تبعه‌ای زیادی را پیش می‌آورد. در همین چارچوب با توجه به مطالعاتی که در برنامه ایران ۱۴۰۰ شده بود، نشان داده شده بود که در فاصله مثلاً سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۷۵ مجموعه فرصت‌های شغلی که در بخش خدمات بازرگانی در کشور ایجاد شده، از فرصت‌های شغلی جدید کل شغل‌های ایجاد شده در بخش‌های کشاورزی و صنعتی بیشتر بوده است. یعنی تخصیص منابع بسیار غیر متعارف با آثار

بلندمدت بوده است.

**مزینی:** آقای اسپهبدی، جناب عالی آمار خاصی برای عملکرد موفق بانک‌ها برای وصول مطالبات معوق دارید؟

**اسپهبدی:** موضوع پیگیری مطالبات را می‌توانیم به صورت برون‌زا و درون‌زا بررسی کنیم. واقعیت این است که روند بررسی دعاوی بانکی در دادگستری‌ها بسیار طولانی است و منجر به نتیجه نمی‌شود. نمی‌دانم با توجه به صراحت قانون که اسناد و قراردادهای بانکی جزو اسناد لازم‌الاجرا هستند، چرا اجرائیات ثبت مستقیم آن را اجرا یا صادر نمی‌کنند؟ فکر می‌کنم که اگر در آنجا این اتفاق بیفتد، یکی از بزرگ‌ترین عوامل برون‌زا حذف می‌شود. یعنی اگر اجرای ثبت بر مبنای قرارداد بانکی که جزو اسناد لازم‌الاجراست، اجراییه صادر کنند، بلافاصله بانک می‌تواند تأمین اموال کند و دچار این وقفه طولانی که منجر به فروش و از بین رفتن اموال می‌شود، نشود.

بحث عمده از عوامل برون‌زا نیز صدور دستورهای خارج از بانک برای بخشودگی جرایم تأخیر است که این فرهنگ را در مردم ایجاد می‌کند که می‌توانم پول بانک را ندهم و در نهایت همان نرخ سود اولیه‌ام را می‌دهم. با توجه به تفاوت بسیار وحشتناک نرخ سود بانکی با نرخ سود بازار بیرون، واقعیت این است که این اتفاق زیاد خواهد افتاد.

آقای فتحعلی زاده اشاره‌ای داشتند که باید با مشتری کنار بیاییم، این بحث با مشتری کنار آمدن، بحث دستوری‌ها نیست. یعنی اگر بر اساس نظریه کارشناسی بانک، واحد تولیدی یا خدماتی می‌تواند با تزریق اندکی تسهیلات دوباره ساختار مالی سالمی پیدا کند، کسی با آن مخالف نیست.

یک سری نیز عوامل درون‌زا است که آقای فتحعلی زاده اشاره کردند، ادارات پیگیری وصول مطالبات باید فاعلتر شوند و از طریق مذاکرات، سازش و سایر راه‌ها نسبت به وصول مطالبات اقدام کنند. همچنین سرپرستی‌ها علاوه بر ارتباط دایم با یکدیگر و اعتماد به بخش خصوصی در جهت کاهش مطالبات بانکی قدم بردارند.

**مزینی:** بحث این میزگرد روند منطقی و خوبی داشت، به این شکل که در ابتدا با تعریف مقوله مطالبات بانکی بحث را آغاز و مفاهیم آن با رویکردهای مختلف بیان شد. سپس علل ایجاد مطالبات بانکی در نظام بانکی کشور با نگرش به عوامل درون‌سازمانی، برون‌سازمانی، درون‌زا، برون‌زا، سیاسی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی بررسی و اثرات مطالبات بانکی بر اقتصاد و به‌طور خاص بر نظام بانکی بررسی شد. با توجه به علل مذکور راهکارها بیان و در راستای وصول مطالبات بانکی راهکارهای مشخصی ارائه شد.

**فصلنامه بانک صادرات ایران:** از تمامی میهمانانی که در این میزگرد شرکت کردند صمیمانه تشکر می‌کنیم.