



شعب بانک‌های ایرانی در خارج، یا یوسف‌های مانده در چاه!

اشاره

جهانی شدن که به تعبیر پروفیسور گالیبرایت باید معادل Internationalism گرفته شود، خواهی نخواهی در حال پیشرفت است و نمونه‌ای از این روند را در ادغام شتاب‌آلود موسسات مالی در سراسر جهان می‌بینیم. شاید بتوان گفت که روند جهانی شدن، قبل از سایر بخش‌ها، دامان بخش مالی کشورها را گرفته و این بخش به عنوان پیشگام یا بلاگردان این تجربه تازه بشری انتخاب شده است - شاید در دوره‌های گذشته از تحولات تمدن بشری هم همین بخش پیشگام بوده است؟ - به هر حال، باید باور کنیم که بانکداری در حال ورود به دنیای تازه‌ای است، یا حداقل باید باور کنیم که بانکداری جدیدی در حال تولد است و از جمله ویژگی‌های این نسل جدید، یکپارچه شدن روش‌های عملیاتی، مقررات و به ویژه سیستم‌های نظارت بر عملیات موسسات مالی است که با شفاف کردن امور، زمینه‌های افزایش کارایی موسسات مزبور را فراهم خواهد ساخت. یکی دیگر از ویژگی‌های این نسل،

استفاده از ابزارهای تازه‌ای همچون عملیات بانکی Online است که دیدگاه سنتی افرادی مانند موسس بانک صادرات را که معتقد به افزایش فله‌ای شعب بود، از دور خارج کرده است و در نتیجه، امروز می‌بینیم که بسیاری از بانک‌های مسوق در کشورهای پیشرفته، برنامه‌های توسعه شبکه شعب خود را که مستلزم هزینه‌های بسیار است، به کناری نهاده‌اند و به دنیاها و الزامات و امکانات تازه می‌اندیشند و به آن عمل می‌کنند. اما در این دوران حساس، دورتمای شعب بانک‌های ایرانی خارج از کشور چندان روشن و رضایت‌بخش به نظر نمی‌رسد و سیستم بانکی هم در چنان امواج سرنوشت‌سازی گرفتار شده که بعید است به این زودی‌ها بتواند به این «یوسف‌های مانده در قعر چاه» کمک برساند و برای نجات آنها کاری بکند.

آمارها می‌گویند که در پایان سال ۱۳۷۸ جمعاً ۵۶ شعبه بانکی در خارج از کشور داشته‌ایم و ۱۰۵ نفر از کارکنان سیستم بانکی هم -

غیر از کارکنان بومی - در آن شعب مشغول به کار بوده‌اند. البته تعداد شعب خارجی و پرسنل آنها نسبت به کل شعب و پرسنل سیستم بانکی بسیار اندک است، ولی «قطره قطره جمع گردد، وانگهی دریا شود.» به هر حال، وضعیت فعلی و سرنوشت بعدی این قطره‌ها ما را بر آن داشت تا صفحاتی از این شماره را به بحث راجع به شعب بانک‌ها در خارج از کشور اختصاص دهیم و بدین منظور، به سراغ آقای حسن قلی‌پور رفتیم که سال‌های متمادی در خارج از کشور به فعالیت‌های بانکی اشتغال داشته‌اند و نظریات و تجارب مفیدی درباره نقش و جایگاه و توانایی‌ها و ناتوانی‌های شعب خارج از کشور دارند و بدون تردید، نظریات مبتنی بر تجارب ایشان می‌تواند بسیاری از گوشه‌های تاریک در روند فعالیت بین‌المللی سیستم بانکی را روشن کند و زمینه‌های لازم برای افزایش کارایی و سودآوری شعب خارج از کشور را فراهم آورد. متن این مصاحبه را در زیر ملاحظه می‌فرمایید.

● جناب قلی پور، از حضور شما در این مصاحبه تشکر می‌کنیم و در ابتدا توجه شما را به این نکته جلب می‌کنیم که مدتی است بحث ناکارآمدی عمومی سیستم بانکی در سطح رسانه‌های همگانی مطرح شده و طرح این‌گونه انتقادات، صرفنظر از دلایل و انگیزه‌های آن، موجب شده است که موضوع افزایش کارایی سیستم بانکی بیش از پیش مورد توجه قرار بگیرد و پیامدهایی هم داشته باشد، از جمله توجه به مساله تأسیس بانک‌های خصوصی برای ایجاد شرایط رقابتی، و اعطای امتیازات خاص به بانک‌ها مانند خارج شدن کارکنان سیستم بانکی از شمول قانون نظام پرداخت هماهنگ و ... که به طور قطع، در فراهم کردن زمینه‌های موفقیت سیستم بانکی اثر مثبت خواهند داشت. به هر حال، در راستای همان انتقادات عمومی، به نظر می‌رسد که شعب خارجی بانک‌های ایرانی هم از لحاظ سوددهی در شرایط مطلوبی نیستند و با اهداف یا روش‌های بانکداری موفق فاصله زیادی دارند. لطفاً در ابتدا بفرمایید که این تلقی تا چه اندازه درست است و به طور کلی، نظر شما در این باره چیست؟

○ بنده فکر می‌کنم بهتر است قبل از اینکه بگویم وضعیت شعب خارج از کشور بانک‌های ایرانی از نقطه نظر کارایی و سوددهی چگونه است، ببینیم اصولاً فلسفه وجودی، وظایف و مشکلات آنها چیست. فکر می‌کنم که بدین ترتیب، خوانندگان محترم خودشان از میان مطالب ارایه شده نتیجه لازم را به دست خواهند آورد.

● لطفاً بفرمایید.
○ درباره فلسفه ایجاد شعبه در خارج باید یادآوری کنم که بانک‌هایی که بانکداری بین‌المللی را انجام می‌دهند، اصولاً و الزاماً برای انجام امور ارزی و امور بین‌المللی خود نیازمند ارتباط و ایجاد روابط کارگزاری با بانک‌های معتبر خارجی هستند. بدین جهت و بدون استثنا، مجبورند با تعدادی از بانک‌های معتبر جهانی این رابطه را در زمینه گشایش حساب‌های ارزی، روابط رفوی و تبادل دفاتر نمونه امضاهای خود برقرار کنند. از طریق این ارتباطات هم عملیات ارزی و بانکداری بین‌الملل متداول، یعنی امور مربوط به اعتبارات اسنادی، نقل و انتقالات ارز، خرید و فروش ارزهای عمده، حوالجات ارزی، امور مربوط به ضمانت‌نامه‌های

ارزی، بروات و وصولی‌ها، چک‌های ارزی، چک‌های مسافرتی، سپرده‌گذاری‌های ارزی، دریافت تسهیلات ارزی (فاینانس و ری‌فاینانس)، برگزاری سمینارهای آموزشی برای نیروها، تهیه و ارسال اطلاعات مشتریان (صادرکنندگان و واردکنندگان) و بعضاً عملیات مشتقات بازار پول و سرمایه را انجام می‌دهند.

○ بیشتر شعب بانک‌های ایرانی در خارج از کشور به طور غیر قابل تصویری از لحاظ منابع به بانک‌های مادر و مشتریان ایرانی متکی هستند.

سپس، بانک‌ها به تدریج دریافتند که خودشان هم می‌توانند در خارج از کشور شعبه‌هایی داشته باشند و بعضی از امور فوق‌الذکر را در حد توان شعبه به آنها واگذار کنند. البته بعضی از مدیران هم معتقدند که شعب فعال در خارج باعث بالا رفتن وجهه بین‌المللی آنها می‌شود.

● در حال حاضر، بانک‌های ایرانی در کدام کشورها یا مناطق شعبه دارند؟

○ بیشتر شعب بانک‌های ایرانی در اروپا و کشورهای حوزه خلیج فارس متمرکز هستند. شعب آمریکایی بانک‌های ایرانی پس از تحریم اقتصادی یا بسته شدند یا به صورت دفتر نمایندگی فعالیت می‌کنند. شعب افتتاح شده در کشورهای آسیای میانه هم که در بدو آزاد شدن آنها از اسارت کمونیسم، تقریباً به صورت تکلیف ایجاد شدند، به علت مشکلات خود کشورهای مذکور از جمله عدم آشنایی کافی آنها با بانکداری بین‌المللی و قوانین و مقررات مربوط هنوز زیاد فعال نیستند، البته به جز یکی دو مورد.

○ اولین مشکل کارکنان اعزامی به شعب خارجی، موضوع عدم آشنایی با محیط و زبان و فرهنگ و قوانین و مقررات است.

● عمده کارهایی که شعب خارج از کشور انجام می‌دهند، چه کارهایی است؟

○ این شعب به نسبت توان خود قادرند تقریباً همه امور مربوط به بانکداری بین‌الملل را با رعایت مقررات و قوانین کشور میزبان انجام دهند. عمده‌ترین فعالیت‌هایی که تقریباً همه

شعب در حال حاضر انجام می‌دهند، به قرار زیر است:

۱- به عنوان کارگزار بانک مادر و بانک‌های دیگر و شعب خارج این بانک‌ها اقدام می‌کنند.
۲- امور مربوط به اعتبارات اسنادی را انجام می‌دهند، یعنی گشایش اعتبارات اسنادی، ابلاغ اعتبارات اسنادی گشایش شده توسط بانک‌های ایرانی و ندرتاً خارجی، معامله اسناد حمل اعتبارات اسنادی، به عنوان بانک پوشش‌دهنده پرداخت‌های مربوط به اعتبارات اسنادی و تأیید اعتبارات اسنادی.
۳- امور مربوط به حوالجات ارزی صادره - وارده در کشور میزبان و پوشش‌دهنده حوالجات برای سایر کشورها.

۴- امور مربوط به خرید و فروش ارزهای عمده برای احتیاجات خود یا بانک مادر.
۵- نگهداری ارزهای خود و بانک مادر یا شعب خارج و بکارگیری آن در بازارهای پولی (سپرده‌گذاری)
۶- تنزیل بروات ارزی، تعهدات ارزی ایران و به ندرت سایر کشورها.

۷- تأمین منابع ارزی برای کشور، به خصوص در مواقع بحرانی، کما اینکه در بحران‌های کمبود نقدینگی دهه ۱۹۹۰ این مورد به خوبی ثابت شد.

۸- گشایش حساب‌های ارزی و اعطای تسهیلات ارزی و خرید و تنزیل اوراق بهادار مشتریان محلی که البته اغلب ایرانی هستند. در این جا لازم است یادآوری کنم که چون می‌بایست این فعالیت‌ها در چهار چوب مقررات و قوانین کشور میزبان انجام گیرد، بالطبع نمی‌تواند از قوانین و مقررات عملیات بانکی بدون ربا تبعیت کند. هم چنین، اعطای تسهیلات ارزی به مشتریان بانک مادر در ایران.

۹- بعضی شعب هم در آموزش نیروهای بانک‌های ایرانی به طور فعال برخورد کرده‌اند.

۱۰- بعضی از شعب در انتقال اطلاعات اقتصادی، پولی و مالی و تکنولوژی کشور محل خود فعال بوده‌اند و هستند، و غیره.

● آیا برای انجام این کارها نمی‌توان از بانک‌های کارگزار استفاده کرد و حتماً باید شعبه داشته باشیم؟

○ بدون شک، تقریباً همه وظایف فوق‌الذکر را سایر کارگزاران هم به نحو مطلوبتری می‌توانند انجام دهند، اما به علت اطمینان بیشتر اداره مرکزی و وجود ارتباطات سهل‌تر بین شعبه و بانک مادر، تقریباً خیلی از این عملیات به

شعبه واگذار می‌شود.

● شعب بانک‌های ایرانی در خارج از کشور چقدر توانایی حرفه‌ای دارند و با چه میزان استقلال و اختیارات کار می‌کنند؟

○ در کل، شعب ایرانی بانک‌ها در خارج، به جز چند شعبه فعال، به طور غیر قابل تصویری فعالیت و متابعتشان به بانک مادر و مشتریان ایرانی (دولتی و خصوصی) متکی می‌باشد. به همین دلیل، هر نوسانی که در وضعیت بانک مادر یا تجارت خارجی ایران بوجود آید، این شعب به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

● علاوه بر این مشکل ساختاری، بفرمایید که شعب خارج از کشور چه مشکلات دیگری دارند؟

○ مشکلات شعب خارجی را از چند جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد: مشکلات نیروهای اعزامی به شعب خارج، مشکلات از دیدگاه اداره مرکزی، مشکلات کلان مملکتی، مشکلات شعبه از دید مدیریت‌های نظارتی کشور میزبان.

● ممکن است کمی درباره هر یک از این گونه مشکلات توضیح بدهید؟

○ اولین مشکل از مشکلات مسوولان و کارکنان اعزامی به شعب خارجی موضوع عدم آشنایی این افراد با محیط و زبان (لهجه‌ها) و فرهنگ و مقررات و قوانین بانکی است که مخصوصاً در سال اول خیلی جدی است، و در صورتی که با بانکداری بین‌المللی هم آشنایی کافی نداشته باشند، خود معضل دیگری است. مشکل دوم کارکنان اعزامی، مشکل مدرسه فرزندان آنهاست. توضیح اینکه، فرزندان این نیروها به سه طریق می‌توانند ادامه تحصیل بدهند: راه اول این است که در صورت وجود مدارس ایرانی در محل خدمت یا در نزدیکی آنها، فقط به مدارس ایرانی بروند. راه دوم این است که در مدرسه خارجی تحصیل کنند و در کنار آن دروس ایرانی را هم بگذرانند و شق سوم این است که فقط به مدرسه خارجی بروند. آمار نشان می‌دهد که بیشتر فرزندان این عزیزان به خاطر ادامه تحصیلات دانشگاهی و جذابیت بیشتر مدارس محلی، در این مدارس ثبت نام می‌کنند. اما این کار بعداً دو مشکل ایجاد می‌کند: اول ایس‌ن که، هزینه بعضی از مدارس و

دانشگاه‌های خارجی نسبتاً بالا است و دیگری، مربوط به زمان برگشت به وطن است. در واقع، این افراد می‌بایست پس از اتمام مأموریت والدین (۳ تا ۴ سال یا کمی بیشتر) به همراه آنها به ایران برگردند و به نظر می‌رسد که یکی از دلایلی که پابوران اعزامی به خارج پس از اتمام

○ در صورتی که شعب خارجی اطلاعات مربوط به وضعیت پولی و مسالی و صورت‌های مسالی حسابرسی شده خود را به موقع به دستگاه‌های نظارتی محلی آرایه نکسند، عملیاتشان محدود می‌شود.

مأموریت کمتر تمایل به برگشت به وطن دارند، همین موضوع همراهی با فرزندان محصل خود می‌باشد.

مشکل دیگری که مسوولان شعب با آن دست به گریبان هستند، موضوع عدم توانایی استفاده از کارمندان بومی ثابت و متخصص و تحصیلکرده همانند بانک‌های محلی است. این موضوع به چند دلیل اتفاق می‌افتد: یکی، عدم جذابیت شعب ایرانی، چون از دید خارجی‌ها یا کشور میزبان، یک شعبه بانک ایرانی به هر صورت جهان سومی است و آینده‌ای برای متخصص جوئی نام و پیشرفت ندارد. دیگری، پایین بودن سطح حقوق و مزایای خیلی از شعب بانک‌های ایرانی برای افراد بومی است. مشکل دیگر، نداشتن توان رقابت با بانک‌های محلی و عدم جذب سپرده ارزان مشتریان محلی می‌باشد. از اینرو، تقریباً به جز بخشی از سرمایه و تنخواه بانک مادر نرد شعبه، سایر منابع

○ بعضی از مدیران بانک‌ها معتقدند که شعبه فعال در خارج از کشور باعث بالا رفتن وجهه بین‌المللی می‌شود.

شعبه‌گران تحصیل می‌شود و ملاً روی سوددهی شعبه مستقیماً اثر منفی می‌گذارد.

موضوع دیگر، مساله اعمال محدودیت فعالیت‌های شعب توسط مؤسسات نظارتی یا بانک مرکزی کشور میزبان است که به دلایل مختلف و در بهره‌های متفاوت زمانی، به

خصوص در مواقعی که کشور ایران از نظر اقتصادی و پرداخت‌های ارزی دچار مشکل می‌شود، به صورتی جدی مطرح است.

ایس‌ن توضیحات مربوط به گروه اول مشکلات بود و اما مشکلات از دیدگاه اداره مرکزی را هم می‌توانم بدین صورت توضیح بدهم که به طور طبیعی مشکلات شعبه که به آنها اشاره شد، بدیهی است که مشکلات اداره مرکزی هم هست. اما از دیدگاه اداره مرکزی یک بانک، فرایند انتخاب و اعزام مسوولان شعبه بسیار طولانی و نسبتاً پیچیده است. مخصوصاً مصاحبه و ارزیابی نیرو توسط بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران که بعضاً ماه‌ها به طول می‌انجامد و حتی ممکن است نتیجه مصاحبه منفی هم باشد و این موضوع مدیران ارشد بانک مربوط را از نقطه نظر سرعت در اعزام و انتخاب شخص مورد نظر محدود می‌کند.

معضل دیگری که در چند ساله اخیر برای بانک‌ها بوجود آمده است، موضوع دریافت مجوز برای اعزام هرگونه نیرو به خارج از کشور از هیأت مخصوصی است که ظاهراً در نهاد محترم ریاست جمهوری مستقر می‌باشد. این مجوز حتی برای اعزام بازرسان و مدیر ناظر بر شعب خارج هم الزامی است و از این جهت، عملکرد شعب خارج با توجه به کندی و محدودیت‌های بوجود آمده به خاطر این مجوز، با تأخیر بسیار مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرد.

البته بعضی از شعب هم اظهار می‌کنند که اگر کلیه کارهای برون مرزی ایران به شعب خارج واگذار شود، شعب هم توان اجرایی آن را دارند و هم به سوددهی خواهند رسید. اما به نظر می‌رسد که این ادعا کمی اغراق‌آمیز است. بدیهی است که بانک‌های کشور سعی می‌کنند بخش عمده کارها را به شعب برون مرزی ارجاع کنند، اما به چند دلیل عمده قادر نیستند کل فعالیت‌های خود را در شعب ایرانی متمرکز کنند: اول اینکه، صلاح نیست همه تخم مرغ‌ها در یک سبد چیده شوند؛ ثانیاً، شعب خارجی به جز یکی دو شعبه، آنهم در سطح محدودتر، توان انجام معاملات کلان را ندارند؛ ثالثاً، بانک‌های کارگزار خارجی که به صورت فعال با ایران داد و ستد دارند و تسهیلات پولی و مالی و آموزشی قابل توجهی را در اختیار بانک‌های ایرانی قرار می‌دهند، انتظار و حق همکاری متقابل دارند و این فعالیت دو طرفه برای مملکت یک ضرورت است.

درباره گروه سوم از مشکلات، یعنی

مشکلات از دیدگاه مملکتی و کلان هم باید گفت که بانک‌هایی که در خارج شعبه دارند، باید بر طبق قوانین و مقررات کشور میزبان اغلب همه ساله کلیه اطلاعات مربوط به وضعیت پولی و مالی و صورت‌های مالی حسابرسی شده را و در بعضی مواقع وضعیت شرکت‌های اقماری را در اختیار بانک مرکزی کشور میزبان قرار دهند و این مورد به خصوص از طریق دستگاه نظارتی دولت انگلیس به شدت پیگیری می‌شود و در صورت عدم ارایه به موقع اطلاعات، مشاهده شده است که عملیات شعبه توسط دستگاه نظارتی محل محدود می‌شود و اداره مرکزی برای این که امور شعبه دچار رکود نشود، ناچار تمهیداتی را بکار می‌گیرد، از جمله تزیق پول به شعبه برای کاهش محدودیت و فعالیت شعبه. موضوع دیگر هم مساله تأثیرگذاری روابط سیاسی در فعالیت شعب است. به عنوان مثال، بستن یا تبدیل شعب به دفتر نمایندگی در آمریکا.

مشکلات شعب از دیدگاه دستگاه‌های نظارتی کشور میزبان هم بدین صورت است که روش‌های نظارتی بانک‌های مرکزی و دستگاه‌های نظارتی کشورهای میزبان روز به روز متحول‌تر می‌شود و در اغلب اوقات در جهت اعمال کنترل‌های بیشتر اقدام به وضع مقررات نظارتی جدید و پیچیده می‌کنند. به عنوان مثال، بانک مرکزی انگلیس (Bank of England) پس از تصویب قانون ۱۹۸۷ بانکداری (Act 1987) که شاید نشأت گرفته و متأثر از ورشکستگی چند بانک، به خصوص بانک بزرگ کردیت اندکامرس اینترنشنال (BCCI) بود، سیستم نظارتی خود را برای کنترل شعب و بانک‌های خارجی به شدت در جهت محدودیت و سخت‌گیری سوق داد و اخیراً همین کشور با ایجاد یک مؤسسه نظارتی به نام FSA مجدداً در جهت اعمال کنترل بیشتر مقرراتی را وضع و به بانک‌ها ابلاغ کرده است. از دیدگاه مسوولان این دستگاه‌های نظارتی، بانک‌ها و شعبی که حداقل الزامات تعیین شده توسط آنها را رعایت نکنند، قادر به ادامه حیات به شکل شعبه نیستند.

● لطفاً بفرمایید که این الزامات چه مواردی هستند؟

○ آظوری که گفته شده است. در حال حاضر حداقل الزامات به شرح زیر می‌باشد:

الف- نظارت بانک مرکزی کشور مادر بر بانک‌هایی که در خارج شعبه دارند، باید طوری سیستم‌دهی شود که مورد پذیرش بانک مرکزی کشور میزبان واقع شود.

ب- کفایت سرمایه بانک مادر باید بر اساس سیستم‌های تعیین شده کمیته "بال" باشد.

پ- باید سیستم‌های کنترلی عملیات شعبه با حداقل الزامات تعیین شده توسط مؤسسه نظارتی محل تطبیق کند و مورد قبول باشد.

ت- همانطور که اشاره کردم، صورت‌های مالی حسابرسی شده و تأیید شده بانک مادر

○ در شعب خارجی، به جز بخشی از سرمایه و تنخواه بانک مادر، سایر منابع شعبه گران تمام می‌شود و روی سوددهی شعبه مستقیماً اثر منفی می‌گذارد.

توسط حساب‌برسان باید به موقع (نه با تأخیر) ارایه شود و انتشار یابد.

ث- صورت‌های مالی بانک‌ها باید از دید سرفصل‌های حساب‌ها شفاف و برای بانک نظارت‌کننده قابل فهم و قابل ارزیابی باشد.

اینگونه نحوه کنترل و اعلام حداقل الزامات از کشور انگلیس شروع شده و این امکان وجود دارد که به سایر کشورهای حوزه EURO (اروپای متحد) هم تسری پیدا کند. البته این بدان معنی نیست که سایر کشورها سیستم‌های نظارتی ساده‌تری دارند.

به هر حال، دستگاه نظارتی دولت انگلیس از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران خواسته است که نوع حضور بانکی خود را از شعبه به نوع دیگری تغییر دهد و سایر کشورها، به خصوص کشورهای اروپایی هم ممکن است در آینده

○ دستگاه نظارتی سیستم بانکی در دولت انگلیس از بانک مرکزی ایران خواسته است که نوع حضور بانکی خود را از شعبه به نوع دیگری تغییر دهد.

چنین روشی را پیشه کنند و تا آنجا که بنده اطلاع دارم، بانک مرکزی و بانک‌های تجاری دیگر اقداماتی را در این زمینه، به خصوص در رابطه با انگلستان در دست انجام دارند.

● با توجه به این توضیحات، آیا تصور می‌کنید که نحوه توزیع شعب خارجی در حال حاضر مطلوب است یا باید به فکر راه‌حل‌های دیگری باشیم؟

○ همانطور که قبلاً هم گفته شد، بیشتر شعب مهم بانک‌های ایرانی فعلاً در اروپا و حوزه خلیج فارس مستقر هستند و سهم دو بانک تجاری بیش از بانک‌های دیگر است. اما به نظر می‌رسد که چه از لحاظ توزیع جغرافیایی و چه از لحاظ توزیع بین بانکی شعب، می‌بایست موضوع مورد بررسی قرار گیرد و در صورت حصول نتیجه (که حتماً نیاز است) در کشورهای اسلامی، آسیای جنوب شرقی، چین، ژاپن، هندوستان، جمهوری‌های تازه استقلال یافته، کانادا و کشورهای آفریقایی به گونه‌ای پر قدرت و نه لزوماً به صورت شعبه، حضور پیدا کنیم.

● اگر نخواهیم به صورت شعبه در خارج حضور داشته باشیم، پس به چه صورت‌هایی می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟

○ با شقوق مختلفی می‌توان به عنوان یک بانک در خارج حضور یافت، مثلاً شعبه‌ای قوی از یک بانک قوی، یا به صورت یک واحد تابعه غیر از شعبه مثل Subsidiary، یا به صورت یک یا چند بانک مشترک توسط دو یا سه بانک ایرانی (با سرمایه مشترک و مناسب چند بانک)، یا تشکیل یک یا چند بانک با تشریک مساعی یک یا چند بانک خارجی و ایرانی و سرانجام، ایجاد یک بانک بزرگ قوی یا شرکت همه بانک‌های ایرانی به نام «بانک بین‌المللی ایران»، به نحوی که در یکی از بازارهای پولی و مالی بزرگ دنیا ثبت و مستقر شود. بدیهی است که این بانک می‌تواند شعب ایرانی ضعیف‌تر را در سرتاسر دنیا به مالکیت خود در آورد و آنها را به عنوان شعبه خود نام‌گذاری کند. مسلماً اگر این بانک بین‌المللی از قدرت کافی برخوردار باشد، می‌تواند با بانک‌های محلی هم رقابت کند.

● ضمن تشکر از توضیحاتی که در این زمینه دادید، لطفاً به دو سؤال باقی مانده هم پاسخ بدهید. سؤال اول راجع به این است که آیا شعب خارجی ملزم به استفاده از کارکنان خارجی یا بومی هستند یا این امر اختیاری است؟

○ در این مورد لازم است اشاره شود که تقریباً همه بانک‌های ایرانی مسوولان رده اول شعب خود را از ایران اعزام می‌کنند. اما کشور میزبان هم معمولاً برای کمک به مشکل بیکاری خود به شعب خارجی تکلیف می‌کند که کارکنان شعبه را از نیروی کار موجود کشور میزبان تأمین کنند. بعضی از نیروهای متخصص مثل "سردبیر" و "سوپروایزر" های بازار پول و ارز و سرحساب‌دارها به علت آشنایی به محیط و



بانک توسعه صادرات ایران

آیا می دانید:

در سال گذشته از

۲۴ صادرکننده نمونه

۱۶ شرکت از مشتریان

این بانک بوده اند؟

دفتر مرکزی:

تهران - خیابان خالد اسلامبولی - نیش کوچه بیست

و یکم - شماره ۱۳۹ کدپستی ۱۵۱۳۹

صندوق پستی شماره ۵۹۶۴-۱۵۸۷۵

فکس: ۸۷۱۶۷۷۹

تلفن: ۸۷۲۵۱۴۰

سویفت: EDBIIRTH

تلفن: EDBI IR ۲۲۶۸۹۵

حداقل دو برابر نیروی مورد نظر از کارکنان با تجربه و متعهد و تحصیل کرده امور بین الملل انتخاب شوند و باید به مشکل تحصیلات فرزندان آنها هم توجه شود. این نیروها باید حداقل ۵۰ درصد زبان انگلیسی بدانند و اگر به کشورهای مثل فرانسه، آلمان و... اعزام می شوند، به زبان این کشورها هم آشنا باشند. علاوه بر این، لازم است دوره های زیر را هم بگذرانند:

۱- آموزش فشرده زبان انگلیسی (و زبان کشور میزبان) در تهران یا در محل.
۲- دوره های بانکداری بین الملل - تئوری و کاربردی عملی در تهران شامل: اعتبارات اسنادی، بروات، چک های ارزی، خرید و فروش ارزهای عمده، ضمانت نامه های ارزی، تسهیلات ارزی (فاینانس و ریفاینانس)، روابط با کارگزاران، قراردادها و تا اندازه های بازارهای پولی و ارزی و مشتقات آنها. بعضی از این دوره ها را بهتر است در بانک های خارج یا شعب خارج به طور عملی آموزش ببینند.

۳- دوره های مدیریتی، حسابداری، مالی، تدارکاتی، استخدامی، بانکداری بدون ربا و کامپیوتر.

۴- سپس گزینش علمی به تعداد مورد نیاز.
۵- هر مسوول پس از اعزام، حداقل سه ماه منتفک از مسوولیت بماند و تنها در کنار مسوول قبلی باشد تا ضمن آشنایی با مقررات، محیط کار، محیط شهر، کارکنان، کارگزاران و مشتریان، به زبان و لهجه و تا اندازه ای هم به فرهنگ محیط خو بگیرد.

۶- چنانچه مسوولی واقماً در مدت خدمت خود کارایی لازم و شایستگی نشان داد و نیروی جایگزینی در آن سطح در دسترس نبود، از اعزام نیروی تازه کار کم تجربه به جای وی پرهیز شود. علاوه بر این، باید از نیروهایی که از خارج به وطن بر می گردند، به شایستگی استفاده شود، چون در غیر این صورت، هیچ انگیزه ای برای برگشت آنها وجود نخواهد داشت، و این هزینه سخنی است که بانک ها تاکنون پرداخته اند.

۷- به هر صورت، نظارت مستمر اداره مرکزی روی شعب خوب هم الزامی است.

● ضمن تشکر مجدد، امیدواریم که اطلاعات و توصیه هایی که در این مصاحبه ازایه فرمودید، مورد توجه و استفاده مدیران سیستم بانکی قرار گیرد و شعب بانک های ایرانی در خارج از کشور به توانایی های بیشتری دست یابند.

قوانین و مقررات بهتر است در محل استخدام شوند تا انشا... روزی خودمان بتوانیم در این تخصص ها به میزان کافی نیرو تربیت کنیم.

● نوع برخورد کشورهای غیر اسلامی با مقررات بانکداری بدون ربا چگونه است و آیا این مقررات را هم می توان جزو مشکلات شعب خارجی به حساب آورد یا خیر؟

○ در خصوص نحوه برخورد کشورهای میزبان یا به طور کلی، کشورهای خارجی با پدیده بانکداری بدون ربا باید عرض کنم که تاکنون نشست های محدودی با بانک ها و کشورهای مختلف، حتی با بعضی از کشورهای اروپایی برگزار شده است و بعضی ها اظهار تمایل کرده اند و خواستار تماس های بیشتری شده اند. البته کشورهای حوزه خلیج فارس و کشورهای اسلامی آمادگی بیشتری برای پذیرش بعضی از الگوهای معاملاتی بدون ربا دارند. حتی بعضی از بانک های حوزه خلیج فارس پیش قدم شده اند

○ یکی از شکل های مطلوب برای حضور در بازارهای پولی و مالی دنیا، ایجاد یک بانک بزرگ و قوی با شرکت همه بانک های ایرانی است.

که در پاره ای از معاملات با آنها به روش شریعت اسلام عمل می شود. بنابراین، برای موفقیت در این زمینه پیشنهاد می شود که گروهی متخصص امور بانکداری غیر ربوی که به زبان انگلیسی آشنایی کافی داشته باشند، برای تماس و مذاکره حضوری با بانک های خارجی انتخاب و بکار گمارده شوند.

● جناب قلی پور، در پایان خواهش می کنم که اگر مطلبی هم به نظر خودتان می رسد، اضافه بفرمایید.

○ در آخر عرایضم می خواستم با توجه به تجربه عملی که در این زمینه دارم، به مسوولان محترم بانک ها توصیه کنم که در انتخاب مسوول برای شعب خارج بسیار وسواس به خرج بدهند و دقت کنند. از این رو، پیشنهاد می کنم که بانک هایی که تاکنون در انتخاب نیروی مناسب برای شعبه در خارج دچار مشکل و کمبود نیروی کارآمد بوده و هستند، اصلح است از همین امروز یک برنامه بلندمدت برای تربیت مسوول و معاون شعبه یا سایر نیروهای مورد نیاز تنظیم کنند و به اجرا بگذارند. به عبارت دیگر، باید