

در گفتگو با علی هدایتی راد:



خوی دولتی و مصونیت‌های

بی‌مورد

تهیه کننده: محسن ایلچی

اشاره

بررسی سیر تحول و چگونگی تکوین بانکداری در سرزمینی که هم بدان وابسته‌ایم و هم دلبسته، و جایگاهی که بانکداری امروز ما بر آن ایستاده است - ویژگی‌های بانکداری امروز ایران و تحلیل تطبیقی آن - چگونگی روند قانونگذاری در سیستم بانکی و برای سیستم بانکی، همراه با ناپایداری و ناکارایی مقررات و فقدان ضمانت اجرایی و عدم برخورد مسوولانه با نقض مقررات و بلا تکلیفی مشتریان - آغاز به کار بانکداری خصوصی با تأسیس مؤسسات اعتباری غیربانکی و بعد هم تأسیس بانک‌های خصوصی و دغدغه خاطر سهامداران و مشتریان آنها نسبت به آینده - موضوع حساس نظارت بر بانک‌ها و شیوه‌های غالب برای اعمال نظارت بر عملیات بانک‌های خصوصی و دولتی - مصونیت بانک‌های دولتی و آسیب‌پذیری بانک‌ها و مؤسسات اعتباری خصوصی - استیلاي خوی بانکداری دولتی بر نظام بانکی کشور و میراث بر جای مانده برای بانکداری خصوصی - طرح اصلاحات راهبردی سیستم بانکی و اما و اگرهایی که بعد از آن مطرح شد - و سرانجام، طرح جدید واگذاری سهام بانک‌های دولتی از طریق بازار بورس و چون و چراهای آن، درشتترین دانه‌های یک حلقه زنجیرند که از نخستین روزهای تولد بانکداری ملی و تأسیس مؤسسات تمدنی جدید در ایران آغاز می‌شود و تا جاهای بسیار دور ادامه می‌یابد - تا کجا؟ خدا می‌داند.

مطرح کردن تمامی این مسایل و نورتا باندن بر زوایای تاریک این لایبرنت - آنهم در قالب یک مصاحبه مطبوعاتی - مستلزم دعوت از کسی بود که سال‌ها در متن و بطن ماجراهای مرتبط با سیستم بانکی بوده باشد و از تمامی گلوگاه‌ها و تنگناها و نقطه عطف‌ها آگاهی داشته باشد و در یک کلام، مرد این میدان باشد. و چنین بود که به سراغ استاد علی هدایتی راد رفتیم - یکی از دیربایترین اعضای نظارت بر بانک‌های ایران. او در سال ۱۳۴۶ به بانک مرکزی وارد شد و در همین سال دانشجوی دانشگاه تهران هم شد. در سال ۱۳۵۰ لیسانس اقتصاد خود را گرفت و سال بعد دو دوره کارآموزی پیوسته را در انگلیس (تضمین اعتبارات صادراتی) و در نیویورک (بانکداری بین‌المللی) گذراند و در برگشت به بانک در اواخر سال ۱۳۵۱ - همان سالی که قانون پولی و بانکی کشور تصویب شد و امر نظارت بر بانک‌ها اعتبار و رونق تازه‌ای گرفت - نمونه جوانترین و کم سابقه‌ترین عضو نظارت بر بانک‌ها شد و در همین فضا تا سال ۱۳۸۰ ادامه کار داد. یعنی سی سال خدمت در مقام ناظر بر بانک‌ها.

دوره کاری او در این سال‌ها توأم با انجام ماموریت‌های عدیده داخلی و خارجی و اقدامات به یاد ماندنی در پاره‌ای از تحولات امر نظارت در زمینه‌های معین است: او یکی از دو نفری بود که در آغاز دهه ۶۰ امر وصول مطالبات ایران از آمریکا را با توفیق تمام به انجام رساند و سپس هم‌بود که در امر تدوین و آموزش مراتب عملی بانکداری اسلامی خدمات ارزنده‌ای را به بانک مرکزی و بانک‌های کشور ارایه کرد. در ده سال آخر دوره خدمت هم در حل و فصل مسایل شعب خارج از کشور بانک‌ها، به خصوص در انگلیس، فعالیت مؤثر کرد - و نیز جریان همسوکردن تحولات نظارت با پدیده‌های امروزی در جهان را از طریق پذیرفتن مسوولیت اجرایی در اعمال مثبت کمک‌های فنی صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی راهبری کرد و جا انداخت. طرح ایجاد سرفصل‌های حسابداری واحد برای کلیه بانک‌ها و مؤسسات اعتباری کشور و ارایه تعریفی مقدماتی در هر یک از عملیات بانکی که باید ثبت شود، از ماندنی‌های اقدامات اوست.

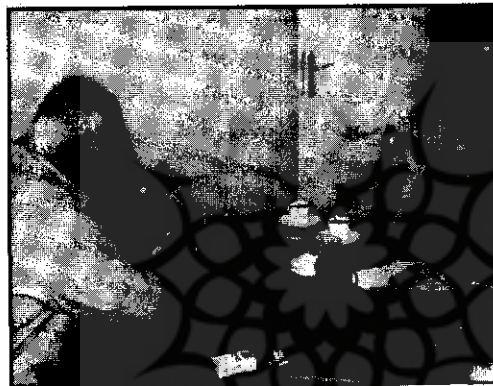
علی هدایتی راد در سال جاری، پس از یک سال بازنشستگی، به عضویت هیأت مدیره مؤسسه اعتباری توسعه درآمد، و مجله بانک و اقتصاد هم گفتگو با وی را در این مقطع مغتنم دانست. شرح این گفتگو را بخوانید.

○ یکی از ویژگی‌های اصلی بانکداری کنونی ما این است که همه می‌دانند که باید خیلی چیزها برای بانکداری کشور اتفاق بیفتند، ولی هیچ اقدامی صورت نمی‌گیرد.



بوجود نیامد، ولی کسی دقت نکرد که بانکداری دولتی، چه بسا با بحران‌های حقیقی مواجه شد که به اعتبار دولتی بودن بانک‌ها لایوشی شد و سپرده‌گذاران از بروز آن خیردار نشدند. مدیریت بانکداری دولتی فریاد می‌زند که بانک دولتی تنها این نیست که سرمایه‌اش متعلق به دولت است، بلکه چون قانونگذار هم دولتی است، پس می‌تواند شکلی از قواعد و مقررات را پیاده کند که در مواقع بحرانی علایم بحران از جایی بیرون نزنند.

بنابراین، می‌توان گفت که در این دوران، ما به صورت پنهان، مقاطع و مراحل مهمی را طی کرده‌ایم و حیف است کسی فکر کند که از این مراحل پنهانی، تجربه‌ای بدست نیامده و یا درسی گرفته نشده است، چون اینطور نیست. یکی از موارد مراحل پنهان، موردی است که بانکی در کشور بر حسب قوانین و مقررات قانون تجارت، بیش از آن باید زیان می‌داد که در صورت‌های مالی‌اش ظاهر شده بود و این امر بقای بانک را مورد پرسش قرار می‌داد. این بانک با.



▲ محسن ایلچی (سمت راست) از هدایتی راد پرسید: چرا قانونگذاری در سیستم بانکی این‌گونه است؟ و او پاسخ داد...

فرض غایت قضیه، باید منحل شود، اما ما از این مرز هم بالاتر رفتیم و منحل نشدیم، چرا که دولتی بودیم.

بیشتر تأکید من بر اهمیت قضیه به این خاطر است که وجود این برخوردها و تجربه‌ها، یک بینش خاص به کار اداره امور بانک‌ها در کشور داد، به نحوی که تمام تبحر خودش را در بستر دولتی بودن بانک‌ها می‌توانست اثبات کند. خوب، واضح است که تجربه‌های بانکداری خصوصی هم تقریباً در حال فراموشی بود.

اما پس از اجرای بانکداری اسلامی، یک عامل بیرونی خودش را جدی‌تر از هر زمان دیگری بروز داد و آن هم تحولات بانکی در دنیا بود. چون بانکداری به هیچ وجه امری مجزا از اوضاع دیگر مملکتی نیست، نه تنها اوضاع سیاسی و اقتصادی، حتی می‌توان گفت که پارامترهای اخلاقی هم در بانکداری بسیار مهم هستند. بنابراین، تحولات بسیار سریعی که در سایر زمینه‌های حیات اجتماعی رخ دادند، بانکداری در ایران را ناخواسته یا ناخودآگاه و بی‌خبرانه به سویی کشاندند که با پدیده‌های تازه روبه‌رو شد. و مهمتر اینکه، حالت‌های اضطرار و ناچاری هم در حال پیش آمدن بودند.

● جناب هدایتی راد، ضمن تشکر به خاطر قبول این مصاحبه، در ابتدا بفرمایید که اگر عملیات بانکداری در ایران را به ادوار مختلفی تقسیم‌بندی کنیم، اکنون در چه دوره‌ای قرار داریم؟ و ویژگی‌های دوره کنونی چیست؟

○ برای دو سه سال اخیر نمی‌توان موقعیت خاصی را تعریف کرد. این دوره، فقط وارث گذشته است. تا قبل از انقلاب، فقط در یک دوره است که در بانکداری ما تحول بزرگی ایجاد شد و آن هم در مقطعی است که مقامات با مشکلات بانکی برخورد کردند و تصمیمات مسوولانه گرفتند. این قضیه به سال‌های ۵۳ و ۵۴ بر می‌گردد، یعنی زمانی که سه بانک در این کشور، گرفتاری ایجاد کردند. بدین ترتیب، به غیر از آن مواردی که در تاریخ تطبیقی بانک‌ها در جهان مشاهده می‌شود، مورد ایران بسیار شاخص شد. در واقع، موضوع به زمانی باز می‌گردد که بانک مرکزی ایران مدیریت دو بانک را به عهده گرفت. اگر به طور واضح‌تر تشریح کنم، یک بانک به طور کامل زیر چتر بانک مرکزی رفت، و یک بانک هم دقیقاً تحت کنترل بانک مرکزی قرار گرفت. و یک بانک دیگر هم تصفیه شد. البته پیش از آن هم ما سابقه تصفیه داریم، ولی چون اندازه‌ها خیلی کوچک بود، لذا در مناسبات بونئی روزانه مردم تأثیر چندانی نداشت و افکار عمومی را متوجه خود نکرد.

ولی بعد از انقلاب، ناگهان بانکداری ما با مسایل بسیار تازه‌ای روبه‌رو شد. یکی از تجربه‌هایی که در بانکداری ایران پیش آمد و با توفیق کامل از آن عبور کردیم - اما کمتر به آن توجه شد - ماجرای ظاهراً بسیار ساده تعویض اسکناس‌های ایرانی بود. این کار از نظر فنی کار پیچیده‌ای است و آسان نمی‌توان گفت که چگونه صورت گرفت. ولی هنوز اینها در مقابل تحولات اساسی در سیستم بانکی موارد جزئی‌تری هستند، تحولاتی که می‌توانند دوره‌ها را معنی کنند و نقطه عطف باشند.

ما بلافاصله بعد از انقلاب، با موضوع ملی شدن بانک‌ها روبه‌رو می‌شویم. پشت ذهن‌ها چه خوابیده بود؟ هنوز مرکب حکم ملی شدن بانک‌ها خشک نشده است که موضوع ادغام بانک‌ها پیش می‌آید. ادغام بانک‌ها کار بسیار پیچیده‌ای است و عوارض و پیامدهایی هم داشت و شاید بتوانیم بگوییم که صدمات مادی هم داشت، ولی باید صورت می‌گرفت، یعنی باید ۳۳ بانک فعال تحت مدیریت دولتی فرار می‌گرفتند. به هر حال، ادغام‌ها صورت گرفت و همه بانک‌ها در قالب ۹ بانک قرار گرفتند. هنوز از ادغام‌ها زمان زیادی نگذشته بود که قانون عملیات بانکی عوض شد و قانون بانکداری اسلامی به صحنه آمد و مضامین مشخص قانون بانکداری بدون ربا مطرح شد و گریبان بانک‌ها را گرفت.

اگر دقت کنیم، می‌بینیم که تمام این تغییرات، تحولاتی سر به تو، داخلی و سنتی هستند، نه اصلاحات، و بررسی روند تغییرات هم نشان می‌دهد که به این نکته هیچ توجهی نمی‌شود که بانکداری در جهان به کجا می‌رود. ما همچنان بزرگترین مراقبت‌ها را از این سیستم داریم تا بانک‌هایمان باقی بمانند و سیستم بانکی با بحران روبه‌رو نشود.

می‌بینیم که همین‌گونه هم گذشت و ظاهراً هیچ بحرانی

○ قسوانین و ضوابط بانکداری مصوب دهه ۵۰ در حالی در دهه ۸۰ اعمال می‌شود که بستر فعالیت‌های بانکی، مالی و اقتصادی ما در دهه ۸۰، از نظر واقعیات، ارزش‌ها و اندازه‌ها هیچ شباهتی با سال ۱۳۵۰ ندارد.

صورت پول در اختیار جامعه قرار گرفته، معادل ۴۱۲ میلیارد ریال است، یعنی از ابتدای بانکداری در کشور - مثلاً سال ۱۳۰۰ شمسی - تا پایان شهریور ۱۳۵۷ معادل این مقدار پول چاپ و منتشر شده است، اما این رقم در پایان اسفند ماه ۱۳۵۷، یعنی ظرف شش ماه به ۹۱۲ میلیارد ریال رسید. در واقع، در ظرف شش ماه، بیش از مقداری که تا سال ۵۷، پول چاپ کرده بودیم، نقدینگی افزایش یافت.

حالا فقط به تحولات عددی توجه کنید. شما امروز در سیستم بانکی ما به راحتی چکی را ملاحظه می‌کنید که چندین میلیارد ریال مبلغ آن است؛ فقط همین تغییرات عددی به خوبی نشان می‌دهند که ما از نظر قوانین و ضوابط نباید در دهه پنجاه باشیم.

● **حال اجازه بدهید سوال کنیم که برای حل این مسایل و برای بهبود و گسترش عملیات بانکی در کشور، چه تدابیری اندیشیده شده است؟**

○ البته در رابطه با رفع موانع راهکارهای زیادی ارایه شده است، اما در عمل کاری صورت نگرفته است. حتی در زمانی که قانون عملیات بانکی بدون ربا در مجلس تصویب شد، به این نکته توجه نشد که در پایان قانون بانکداری اسلامی، باز به قانون ۱۳۵۱ اشاره شده و آمده است که غیر از آنچه در این قانون به آن تصریح شده، قانون پیشین هم لازم‌الاجرا است. بنابراین، بانک‌های ما زیر چتر دو قانون قرار گرفتند.

● **واگذاری سهام بانک‌های دولتی در بورس از برنامه‌های جدید سیستم بانکی است. به نظر شما، این تصمیم به آسانی قابل اجرا است؟**

○ باید به نحوی حرکت کنیم که مسایل از شفافیت لازم برخوردار باشند. چرا بر شفافیت تأکید می‌کنیم؟ چون شفافیت تنها این نیست که بانک‌های ما - که عمده‌شان دولتی هستند - بخوانند غیر شفاف عمل نکنند، بلکه نوع عملیات بانکی که در ایران دارد انجام می‌شود، بسیار خلق‌الساعه، من درآوردی و سرشار از ابهام است.

یکی از مسایلی هم که خصوصی شدن بانک‌ها را به تأخیر می‌اندازد، وجود این مشکل است که امکان برآورد ارزش دارایی‌های یا سهام یک بانک وجود ندارد. ما می‌توانیم بسیاری از اقلام را در صورت‌های مالی بانک‌ها پیدا کنیم که سر درآوردن از آنها کار پیچیده‌ای است. در واقع، امروز تقویم موقعیت مالی یک بانک کار دشواری تلقی می‌شود.

● **چرا دشوار است؟**

○ برای اینکه بانک‌ها را به اموری واگذار کردیم که جزو امور و وظایف بانکی نبودند. ولی بانک‌ها، در هر صورت مسایل غیربانکی را در کشور ما به نحوی حل کرده‌اند. یکی از مهمترین و جدی‌ترین این امور هم این است که وقتی وزارت دارایی نتوانست از ارزش افزوده‌ای که بی‌جهت یا با جهت نصیب واردکنندگان کشور می‌شد،

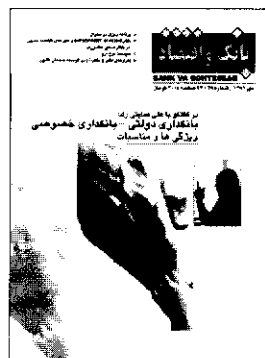
● **فشار تحولات برون‌زا بر سیستم بانکی چگونه بود؟**

○ به مرور و به خصوص بعد از پایان جنگ تحمینی، رویکردمان به بازارهای بین‌المللی بانکی بسیار گسترش یافت. توسعه مناسبات بانکی با مراکز عمده بولی دنیا، ما را زیر چتر مسایل تازه‌ای برد که باید در آن مقطع راجع به آنها فکری می‌شد. اگر ما برای رویارویی مسایل تعیین‌کننده که در جهان بانکداری نقش بی‌چون و چرایی پیدا کرده بودند، فکری نمی‌کردیم، به طور ساده بگویم که از دریافت ویزای ورود به این بانکداری جهانی محروم می‌ماندیم و طردمان می‌کردند. ممکن است تصورش سخت باشد، ولی من اگر می‌گویم «طرده‌مان می‌کردند» این گفته به این معنا نیست که هیچ کارگزاری در جهان با ما کار نمی‌کرد، بلکه هزینه ارتباط بانکداری ما با جهان، افزایش غیرمعمول و غیرقابل تحملی پیدا می‌کرد. بنابراین، خواه به ناچار و خواه به تمایل، ما تن دادیم به اینکه نگاه کنیم که شیوه درست روابط بانکی چیست؟ و ما باید چکار کنیم؟ مسلم است که این هم قدم بسیار بزرگی بود که برداشته شد. به عنوان نمونه، در قانون اساسی ایران فعالیت‌های بانکداری ملی اعلام شد و بسیار دشوار بود که فعالیت بانکداری بخش خصوصی مجدداً ساماندهی و سازماندهی شود، اما می‌بینیم که در نهایت، مؤسسات اعتباری غیربانکی فعالیت خود را آغاز کردند. در آغاز فعالیت این مؤسسات، مقاومت‌ها و مشکلات زیادی وجود داشت، اما حالا پنج سال از باگیری این نهادها در کشور می‌گذرد و شمارشان هم در حال افزایش است.

● **آیا مؤسسات اعتباری غیربانکی به اهداف اصلی‌شان رسیده‌اند؟**

○ جمله معروفی یاد می‌آید که گوینده‌اش را می‌شناسید. گفته بود «تبری را می‌اندازیم، در نقطه‌ای فرود می‌آید، دور نقطه فرود دایره‌ای می‌کشیم و می‌گوییم هدف این است.» البته یقین ندارم که کاملاً اینگونه است، ولی حداقل این سوال می‌تواند یادآور چنین وضعیتی باشد.

باید بگویم که یکی از ویژگی‌های اصلی در این زمان و در کار بانکداری ما این است که همه می‌دانیم که خیلی چیزها باید برای بانکداری کشورمان اتفاق بیفتد، ولی هیچ اقدامی نمی‌شود. شاید همین نکته به ما کمک کند تا خیلی از حرف‌هایمان را امروز پیدا کنیم. نکته‌ای که امروز وصف‌کننده این شرایط است، وجود دسته‌ای از قوانین و ضوابط است که مصوب دهه ۵۰ هستند (مصوب تیر ماه ۱۳۵۱) و ما در دهه ۸۰ آنها را اعمال می‌کنیم، آنهم در حالی که ستر فعالیت‌های بانکی، مالی و اقتصادی کشور در دهه ۸۰، از نظر واقعیات، ارزش‌ها و اندازه‌ها هیچ شاهی با وضعیت نظام بانکی ما در سال ۱۳۵۰ ندارد. اگر ما دقت کنیم، می‌بینیم که بانکداری ما با مساله‌ای مانند پول روبه‌روست -- اعم از جریان منابع، وجوه و مصارف وجوه. اگر به طور دقیق به شما بگویم، در پایان شهریور ۱۳۵۸ حجم اسکناس در گردش کشور یا کل حجم نقدینگی معادل ۴۱۲ میلیارد ریال بود. این رقم ناظر بر این است که از آغاز اسکناس‌دار شدن این کشور تا تاریخ پایان شهریور ۱۳۵۷، آنچه به



○ **در بانکداری دولتی - حسب آنچه ما در کشور خود دیدیم - نتایج کار مدیریت هر چه باشد، به نحوی محکوم به قبولی است، و حداکثر اتفاقی که می‌افتد، تسویض مدیریت نالایق است، اما در بسانکداری بخش خصوصی اصلاً ایستور نیست.**

○ **تسویق بانک‌های خصوصی، بدون هیچ تسریعی، از جمله تسویقات مهم بانک مرکزی است و به همان اندازه هم عدم تسویق آنها.**



بیش از بیست سال است که جهان به صورت روزمره خودش را در کار بانکداری تکان می‌دهد. اتفاقات بسیار عظیمی رخ می‌دهد که حتی در مرحله مطالعاتی می‌تواند غیرممکن به نظر برسد، اما امور غیرقابل اجرا به گونه‌ای مدیریت و راهبری می‌شوند که عملیاتی می‌شوند. برای اطلاع از عرض بنده باید کمی به روند تحولات بانکداری در غرب آشنا بود.

بنابراین، جواب می‌تواند به سادگی این باشد که به اندازه لازم کار نکرده‌ایم. اگر منصفانه‌تر سخن بگوییم، شاید بیشتر از اینکه کار کرده‌ایم، نمی‌توانسته‌ایم کار بکنیم، یعنی دست و پابستگی‌های ما در کار بانکداری کم نبوده است.

مالیات مناسبی را بگیرد، سیستم بانکی کشور را با مطرح کردن بحثی به نام «ماه‌التفاوت نرخ ارز» کاملاً به هم ریخت. علاوه بر این، در حساب‌های بانکی، اقلامی ناظر بر مطالبات از بانک مرکزی یا جاهای دیگر را می‌توان یافت که اصلاً پایه و اعتباری ندارند. امروز موقعیت‌مان دارد اینگونه تعیین می‌شود. امروز بیش از هر روزگار دیگری، از لزوم بازنگری در مقررات بانکی حرف می‌زنند. نوید و خبر خوبی است، اما آیا کمی این نگرانی را هم دارد که تغییر در مقررات و عملیات بانکی با چه نسخه‌ای پیچیده می‌شود؟ آیا با



▲ هدایتی راد بعد از انقلاب، بانکداری ما ناگهان با مسایل تازه‌ای روبه‌رو شد.

● آیا شما معتقدید که قوانین بانکی در یک شرایط انقلابی

یا انقبادی تدوین شده و اجازه اصلاحات را نمی‌دهد؟

○ بیشتر فکر می‌کنم که ما در یک دوره زمانی، توانایی‌های فن‌آوری‌مان تضعیف شده است. راستش را بخواهید، ما به بانکداری به عنوان ابزاری که می‌تواند کار خودش را انجام بدهد، نگاه کرده‌ایم، نه به عنوان بجهای که در معرض بیماری‌هایی است که هر آن می‌تواند جاننش را به خطر بیندازد. اصل مسأله این است که تا این بانکداری در حال کار کردن است، سر و صدایی نیز از آن بیرون نمی‌آید و روزگار می‌گذراند، اما به محض اینکه تجربه بیرونی آمد تا کار بانکداری ما را شناسایی کند، و ما بیرون از آنچه عادت روزمره و سنتی‌مان بود، به بانکداری در ایران نگاه کردیم (مطمئن باشید که به شما درست عرض می‌کنم) تکان خوردیم که این چیست؟ آیا این بانکداری ما است؟ بله، بانکداری ما با شوک‌های بیرونی مواجه شد.

● اولین شوک چه زمانی وارد شد؟

○ اولین شوک پنج سال پیش وارد شد، و واکنش نسبت به این شوک بسیار سریع بود. روشنترین و مثبت‌ترین نکته در برخورد با این شوک هم آزادی ذهنی و باز بودن فضای فکری بالاترین مسوولان سیستم بانکی کشور بود، به ویژه که در آن زمان، اصلاً در مقابل شوک پیش آمده مقاومت باز دارنده‌ای صورت نگرفت.

● مشخصات این شوک چه بود؟

○ بر حسب پارامترهای امروز مقبول در جهان بانکداری، موقعیت مالی بانک‌های ما از دست رفته بود و نمی‌توانست قابل قبول باشد، زیرا از استانداردهای متعارف عملیاتی بانکداری پایین‌تر بودیم. پس باید خود را از چنین موقعیتی نجات می‌دادیم و بدین ترتیب، به طور ساده یکی از مهمترین امکاناتی که به وجود آمد، این بود که در یک اقدام بلند در برنامه سوم توسعه اقتصادی کشور، سرمایه سیستم بانکی افزایش پیدا کرد.

ولی خاطرمان باشد که ما شکل‌های بیرونی کار را ترمیم می‌کنیم، اما با مسایل و مشکلات بانکداری به صورت مبنایی و بنیادی برخورد نمی‌کنیم. در بسیاری از گفتگوهایی که در مورد بانکداری در مطبوعات، رادیو و تلویزیون و در کل بحث‌های

همان نسخه‌های پیچیده می‌شود که تا به حال در کار بانکداری بکار گرفته‌ایم؟! من اصلاً مطمئن نیستم که برای این سوال، جواب منفی داشته باشم.

● چرا قانونگذاری در سیستم بانکی اینگونه است؟ مشکل

و درد را می‌دانیم، اما راهکارهای قانونی که برای آن تدوین می‌شود، راهکارهایی است که ما را به نا کجا آباد می‌برد. قوانین و مقررات به گونه‌ای تدوین می‌شوند که مقطعی هستند و با بروز تحولات جدید، ضمانت اجرایی خود را از دست می‌دهند و اگر هم ضمانت اجرایی وجود داشته باشد، منعطف نیست، یعنی مجریان اگر هم مسوولانه با قانون برخورد کنند، می‌بینند که قانون مقطعی و بالاتکلیف است.

○ این تنها ما نیستیم که نیازمند بازنگری و تحول در قوانین و مدیریت نظام بانکداری هستیم. بی‌اغراق به شما عرض کرده باشم،

○ بانکداری دولتی در کشور ما نشان داده است که حتی می‌تواند از سرز تسخالی‌ها بگذرد، اما اتفاقی هم نیفتد، چون پای مدیریت و مالکیت دولت در میان است!

○ از ایسنگه طرح اصلاحات راهبردی نظام بانکی تا چه اندازه‌ای به صورت جامع و مانع تدوین شده است، خبری ندارم، اما آشنایی با عادت کلی کار در گذشته است که فقدان این جسامعت را به من می‌گوید.



رسانه‌ای امروزه مطرح می‌شود، ده‌ها موضوع پیش می‌آید: توقعات مردم، توقعات اصناف و بخش‌های مختلف صنعتی و بازرگانی همه در چارچوب ایرادات از نظام بانکی بیان می‌شوند.

● آیا این مشکلات به قوانین و مقررات نیز باز می‌گردند؟

○ مطمئناً، در تمام این سال‌ها ما با یک پدیده بازدارنده در بانک‌ها روبرو هستیم و آن اینکه، قانونی را تغییر می‌دهیم بدون آن که به لازمه‌های تغییر این قانون اصلاً توجه کنیم. اگر در متن و بطن مشکلات عملی که بانک‌های ما با آنها روبه‌رو هستند، قرار بگیرد، اصلاً خودتان را مطمئن و متقاعد نکنید که فقط با دو یا سه مورد روبه‌رو خواهید شد. ابدأ این طور نیست، اما با این حال، می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد و اولویت‌های کاری را می‌توان مشخص کرد.

متأسفانه، بانکداری دولتی یا دولتی نگه داشتن بانک‌های ما عواقبی داشته و دارد که می‌تواند اصلاً به چشم نیامده باشند، ولی واقعیت این است که این عواقب وجود داشته‌اند، از جمله اینکه مالیات سهمی از وجوهی است که باید عاید دولت شود. این یک امر کلی و عام است. در عین حال، سود خالص یک بانک دولتی هم متعلق به سهامدار آن، یعنی متعلق به دولت است. اگر شما فرض کنید که مالیاتی که از فعالیت درآمدزای بانکی دریافت می‌شود، عدد «الف» باشد، باید این عدد به صورت مالیات به خزانه‌داری کشور واریز شود. از طرف دیگر، سود خالص بانک هم عدد «ب» است که پس از همه مراحل عددی، مشخص می‌شود و آن هم باید به دولت داده شود. ممکن است خدای ناکرده در جایی این تصور پیش بیاید که چه فرقی می‌کند؟! اگر جمع این سود خالص و مالیات عدد ۱۰۰ است، دیگر چه فرقی دارد که یکی از آنها ۸۰ و دیگری ۲۰ باشد؟ اما باید توجه داشته باشیم که مساله این نیست که جمع آنچه به دولت تعلق می‌گیرد، عددی بدون تغییر و جمع دو پدیده است. مساله مهمتر این است که هر کدام از این دو - مالیات و سود خالص - معرف چیزی هستند، و اگر عملیات بانکداری یک بانک سودآور نیست، وجود این بانک زیر علامت سوال است، و یا اگر از بانکی «مالیات بی‌جهت» گرفته می‌شود، این تصمیم، مورد سوال است.

برخورد ما با نظام بانکی هم از سر بی‌تدبیری است، یعنی در سال‌هایی که وضع درآمد بوجه مناسب نیست، در اول سال برآورد می‌کنیم که چقدر می‌توان از بخش‌های مختلف مالیات گرفت. اگر دست دولت رسید، عنوان می‌شود که در سه ماهه اول، یک چهارم مالیات حاصل از عملیات بانکی به خزانه واریز شود. در واقع، برخورد ما با کار بانکداری این گونه است و کمتر به این حقیقت توجه می‌کنیم که بانک مؤسسه‌ای است که سرویس‌های گوناگونی را ارائه می‌دهد تا مناسبات اقتصادی روان‌تر انجام شود.

روبه‌مرفته، می‌توان گفت که بانکداری ما در جایی ایستاده است که می‌توانست از آن بالاتر بایستد، یا اینکه علیرغم این همه فعالیت‌هایی که می‌کنیم، باز هم در همانجایی ایستاده‌ایم که بوده‌ایم!

● شما در این بحث به موضوع تعهد و ضمانت اجرایی قانونی اشاره کردید و گفتید که ما در واقع، رویکردهای قانونی نداشته‌ایم. همچنین، اشاره داشتید که دنیا به سمتی می‌رود که قوانین و مقررات را در دوره‌های زمانی کوتاه بازنگری می‌کند. به نظر شما، اگر مدرن‌ترین قوانین هم در نظام بانکی کشور اجرا شود و مدیران عامل بانک‌ها هم اراده اجرایی برای این قوانین را داشته باشند، با این گونه تعاملی که میان «بانک» و «دولت» وجود دارد، آیا این قوانین زمینه اجرایی پیدا می‌کنند؟

○ پیش از اینکه وارد این سوال شوم، مایلیم مطلبی را خدمت شما بگویم. اگر به سایت‌های اینترنتی معتبرترین بانک‌های جهان مراجعه کنید، می‌توانید در این سایت‌ها بحث‌های مربوط به مقررات، بخشنامه‌ها و انتشارات جدید بانک‌ها را مشاهده کنید. در عموم اینها شما با یک چیزی برخورد می‌کنید که ممکن است برایتان علامت سوال بسازد و آن هم این است که مجموعه آن دسته از ضوابط و مقرراتی که ملغی می‌شوند، در این سایت‌های اینترنتی می‌آیند. به نظر من، این نکته جای تأمل دارد، یعنی قاعده‌ای در زمانی چیده شده بود، اما در زمان دیگری این قاعده برچیده می‌شود و دیگر بانک یا مشتری بانک، مجبور به تبعیت از این قاعده نیست. حال برای چه این را در سایت‌های اینترنتی نشان می‌دهند؟

● حتماً برای تسهیل امور است؟

○ برای اینکه این تغییرات قاعده‌ای می‌تواند بیانگر این نکته باشد که به شکل مداوم قواعد جاری را چک می‌کنند. زمانی به بانک مرکزی ما ایراد می‌گرفتند که خیلی بخشنامه صادر می‌کند و بانک و مشتری گیج هستند، چون صبح که مشتری از خواب بیدار می‌شود، می‌بیند که فلان قاعده تغییر یافته است. تا جایی که این تغییرات مکرر و پی‌در پی ناظر به تصحیح یک قاعده عطل و اشتباه و نسنجیده قبلی باشند، ایرادی وارد نیست (البته من نمی‌دانم که آن تغییرات چقدر مشمول این نوع می‌شوند).

این نکته را به عنوان مقدمه عرض کردم و حال بر می‌گردیم به سوال شما. در پاسخ به این سوال باید کمی حواسمان را جمع کنیم. جدای از کار بانکداری، هیچ انسانی نمی‌تواند چیزی غیر از آنچه هست، باشد و هیچ وضعی نمی‌تواند غیر از آنچه هست، باشد. در حال حاضر و در مورد آینده ما تقریباً صاحب اختیاریم که جهت‌گیری‌هایمان را تصحیح کنیم و تغییر دهیم، ولی امروز در هر جایی که ایستاده‌ایم، بدان معنی است که غیر از این نقطه ما نمی‌توانستیم در جای دیگری باشیم و بایستیم، چون اگر در جای دیگری می‌توانستیم باشیم، آنوقت در آنجا بودیم.

● قوانین تسهیل‌کننده باید زمینه‌ساز تحولات و رویدادها باشند، یعنی تدوین قوانین در جهت‌گیری‌های ما خیلی مهم است.

○ به طور قطع این طور است. وقتی که پدیده مهمی اتفاق

○ شما فقط به تحولات عددی توجه کنید: در پایان شهریور ۱۳۵۸ حجم اسکناس در گردش کشور معادل ۴۱۲ میلیارد ریال بود، یعنی از آغاز انتشار اسکناس در این کشور تا تاریخ پایان شهریور ۱۳۵۷، معادل ۴۱۲ میلیارد ریال، اما از شهریور ۱۳۵۷ تا پایان اسفند همان سال این رقم به ۹۱۲ میلیارد ریال رسید، یعنی بیش از ۱۰۰ درصد افزایش!



بانک مرکزی در این مملکت رفع شده‌اند، و بارهای هم رفع نشده‌اند. حال می‌پرسیم که چطور شد؟ هیچی! هیچ طوری نشد! و گذشت! اما از لحاظ دیگران، بانکداری دولتی و خصوصی اصلاً معنایی ندارد. بانکداری، بانکداری است، چه دولتی باشد و چه خصوصی باشد. اگر بانکداری بر حسب ضوابط و اصول تعریف شده به نقاط و اهداف خاصی منجر نشود، آن بانک تعطیل می‌شود. چون بانک‌ها می‌دانند که چنین امکانی هست، به شدت از برخورد با نقاطی که ممکن است حیاتشان را متوقف و تهدید کند، پرهیز می‌کنند.

● حتی بانکداری خصوصی؟

○ دولتی! ولی در کشور ما، بانکداری دولتی نشان داده که حتی می‌تواند از مرز تخطی‌ها بگذرد و اتفاقی هم نیفتد، چون پای مدیریت و مالکیت دولت در میان است! من باور دارم که حتی شما ممکن است نام پاره‌ای از بانک‌های ایرانی را که در خارج ثبت شده‌اند، نشنیده باشید، ولی بانک ایرانی در خارج هست، و این بانک‌ها و شعب آنها به دفعات در خارج کشور در معرض تعطیلی قرار گرفته‌اند. چرا؟ برای اینکه نتوانسته بودند آن قواعد و استانداردهای بانکداری روز را رعایت کنند.

بنابراین، ما در «خلأ ذهنیتی» و با آن عادتتی که از کار بانکداری دولتی کسب کردیم، با بانکداری خصوصی این گونه برخورد می‌کنیم: دو دستکش به دست می‌کنیم که یکی مخملی است و دیگری سیم خاردار، دستکش مخملی برای دولت و دستکش سیم خاردار برای بخش خصوصی. آیا واقعاً شرایط بخش خصوصی و دولتی یکسان است و تشابه عملیاتی در کارشان دیده می‌شود؟ آیا قوانین ناظر بر تشکیل بانک‌های دولتی و خصوصی یکی است؟ شما می‌دانید که بخش خصوصی صاحب یک بانک یا مؤسسه اعتباری است که در قالب یک شرکت فعالیت می‌کند و قانون تجارت مملکت ما هم تکلیف آن را معلوم می‌کند، در حالیکه بانک‌های دولتی ما تحت قوانین و نهادهای خاص، یعنی اداره امور بانک‌ها و به خصوص نهادهایی مانند شورای عالی بانک‌ها رهبری می‌شوند. بانک دولتی به هیچ وجه با مساله پاسخگویی به تعهدات متعلق به سهامداران روبه رو نیست. درست است که مجمع عمومی بانک‌ها در جلسات سالانه خودش متنه به خشخاش می‌گذارد، ولی سهامدارانی وجود ندارند! این دولت است! ولی آیا در بخش خصوصی هم چنین است؟ شما ناگهان با یک طیف ۶۰۰ یا ۱۰۰۰ نفری از سهامداران روبه رو می‌شوید. سهامداران چه کسانی هستند؟ کسانی که بدون آنها اصلاً نمی‌توان بخش خصوصی را تصور کرد. و اگر در پیچه‌های مثبت عمل کردن و نافع بودن این فعالیت‌ها بسته شود، یعنی خلأ سهامدار و خلأ سهامدار، یعنی خلأ فعالیت بخش خصوصی. ما تقریباً این مسایل را نادیده گرفته‌ایم.

● به نظر می‌رسد که هم اینک عملیاتی شدن طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی، بهترین برنامه‌ای است که بانک‌ها دنبال می‌کنند. نظر تان در این باره چیست؟

می‌افتد و به طور مثال، مجوز تأسیس بانک خصوصی در کشور داده می‌شود، این یک عملی است که مبدأ آن قانونی است و یک مرجع عالی تصویب‌کننده بر تأسیس واحدهای بانکی خصوصی نظر داشته است. حال باید دید که از پس اجرای چنین سناریویی، چقدر جامعیت نگاه داشته‌ایم؟ سوال اصلی این است و من متأسفانه باید بگویم که جای این جامع‌نگری پیش ما خالیست و توضیح می‌دهم که چرا خالی است. مطلب به هیچ وجه مختوم به این نیست که ما بانکداری خصوصی در این کشور را مجاز کنیم. مطلب از این قرار است که داریم چیزی را مجاز می‌کنیم که تازگی دارد. داریم چیزی را مجاز و قانونی می‌کنیم به این دلیل که انتظار داریم متفاوت از بانکداری دولتی عمل کند. بی‌تردید، در ابتدای کار توضیحات و توجیهات متقاعدکننده‌ای به زبان آمده و نوشته شده است، از این قرار که بانک‌ها و مؤسسات اعتباری خصوصی بتوانند از طریق بکارگیری امکانات خاص و مشخصاتی که به طور ذاتی در نهاد فعالیت خصوصی در هر اقتصادی قرار دارد، بستر رقابت و عملکرد بانکی در ایران را متنوع‌تر کنند و اهداف کلی بانکداری در ایران را دست‌یافتنی‌تر کنند. بنابراین، ما فقط یک عمل شکلی انجام نداده‌ایم، بلکه می‌خواهیم بگویم که بانکداری در ایران در بازار رقابتی قرار گرفته است.

به طور قطع، این بچه همین که به دنیا آمد، مطلقاً نمی‌توان رهاش کرد، چون اگر رهاش کنید، بی‌تردید در معرض صدمات و آسیب‌های مهلکی قرار خواهد گرفت. پس نگهداری‌ها و توجهات بعد از ظهور و زایش این پدیده بسیار پراهمیت است، اما معلوم نیست کسی بتواند اثبات کند که این امر مورد توجه قرار گرفته و مواظبت‌ها و کنترل‌ها صورت گرفته است. در واقع، نه تنها این خلأ را داریم، بلکه بر روی جاده‌های ساخت دبروز اتومبیل‌های ساخت امروزمان را می‌رانیم. این بانکداری به عنوان پدیده جدیدی است که نیازمند تغییر ذهنیت نسبت به بانکداری است. نزدیک به ۲۲ سال است که از ملی شدن بانک‌ها می‌گذرد. کیست که حتی اگر ۳۰ سال سابقه کار در بانکداری دولتی داشته باشد، نتواند راجع به این مساله صحبت بکند؟ و در شرایطی که ۴ دوره کاری خودش را در فضای اکسیرن محض بوده، نتواند در خصوص مختصات این کار صحبت بکند؟ البته من تعارف‌وار مثال را زدم، اما دلم نمی‌خواست که عکسش را گفته باشم، یعنی بانکداری خصوصی ما خو کرده به جریانی است که بانکداری دولتی ایجاب می‌کند.

● شما به مساله ضرورت کنترل‌ها و مراقبت‌ها از بانکداری نوپای خصوصی در کشور اشاره کردید. آیا مراقبت از این بانک‌ها متفاوت از شیوه بانکداری دولتی است؟

○ در طول تاریخ فعالیت بانکداری دولتی، وظیفه مشهور و معتبر نظارت بر بانک‌ها این را خوب نشان می‌دهد و سوابقش را پیدا می‌کند. ما موارد عدول از قواعد، تخطی‌های شناخته شده و نارسایی‌های فنی زیادی را در بانکداری دولتی داریم، مواردی از آنها بر حسب تذکرات، اقدامات و تصمیمات نهاد مسوول، یعنی

○ شما امروز در سیستم بانکی ما به راحتی چکس را ملاحظه می‌کنید که مبلغ آن چندین میلیارد ریال است.

○ یکی از مسایلی هم که خصوصی شدن بانک‌ها را به تأخیر می‌اندازد، وجود این مشکل است که امکان برآورد ارزش دزایی و سهام بانک‌ها وجود ندارد.

○ بانکداری خصوصی ما خو کرده به جریانی است که بانکداری دولتی ایجاب می‌کند.



○ اشاره شما به طرح اصلاح راهبردی یادآور همان ضرورتی است که من عرض کردم. نشست‌ها و قواعدی بدون انسجام را در کنار یکدیگر قرار داده‌اند، قواعدی متعلق به زمان‌های خیلی قبل. برآورد اینکه ما چقدر می‌توانیم مطمئن باشیم که تدوین و اجرای این طرح کاری و جامع حداقل بتواند در مدت ده سال نیازها و مشکلات نظام بانکی را برطرف کند، خیلی دشوار است. منظورم این است که تا چه اندازه طرح اصلاحات راهبردی نظام بانکی به صورت جامع و مانع تدوین شده است، خبری ندارم، اما آشنایی با عادت کلی کار در گذشته است که فقدان این جامعیت را به من می‌گوید.

بانک‌های ما برای اعزام کارکنان خودشان به خارج از کشور نیازمند تأییدیه قبلی از بانک مرکزی بودند. اما در این طرح راهبردی این مساله برداشته شده است (توجه بفرمایید که منظورم از بانکداری، خصوصی یا دولتی آن نیست، بلکه منظورم هر دو بخش است). بنابراین، آدم‌های فاقد صلاحیت در شعبه خارجی بانک‌های ایرانی بکار گمارده می‌شوند. ممکن است جواب بدهید که هیچکس اینکار را نمی‌کند، ولی ما دیدیم که شد و اینکار را کردند. دیده‌ایم که چه کسانی توسط بانک مرکزی نامقبول افتادند، و اگر این مرحله تعیین‌کننده و مطمئن‌کننده وجود نداشت و وجود نداشته نباشد،

بعضی وقت‌ها ما عاشق تصویرهای ذهنی خودمان می‌شویم. بنابراین، ممکن است در اثر این هیجان، یادمان رفته باشد که این طرح چگونه باید طراحی شود. اینرا هنوز نمی‌دانیم. من به عنوان یک نفر از هزار نفر کارشناسی که باید این طرح را ملاحظه می‌کردند، می‌توانم به شما بگویم که بر حسب آنچه از این طرح خوانده‌ام، ناگهان چند مورد بحث‌انگیز به نظر رسیده است، نکاتی که باید در جهت تقویت سیستم بکار بسته شوند. البته باید این نکته را هم یادآوری کرد که در مملکت ما عموماً برای طی کردن یک مسیر و پیاده شدن یک فکر باید مسیرها و راه‌های طولانی را طی کنیم. به اعتبار این سخن، می‌خواهم این را مطرح کنم که اتفاق خوبی افتاده است و آن هم احساس ضرورت ایجاد یک طرح جدید است. آنچه مسلم است، این است که این طرح از سوی افراد غیر کارشناس تهیه نشده است، بلکه چیزی که می‌خواهم عرض کنم، روش‌شناسی کار این افراد است و اینکه تا چه اندازه فارغ از موقعیت‌های فردی و شغلی‌شان، اقدام به تدوین و اجرای طرح مزبور کرده‌اند. هیچ مقام مسوولی در این مملکت مایل و راضی به این نیست که تصویر بیرونی کار ما - خدای نکرده - مخدوش از کار بیرون بیاید، یا نامعقول باشد.

● می‌توانید وارد جزئیات هم بشوید؟ متدولوژی کار را عرض می‌کنم؟

○ همین را می‌خواهم عرض کنم. در قانون عملیات پولی و بانکی مصوب سال ۵۱ برای بسیاری از موضعگیری‌های سیستم بانکی چاره‌اندیشی شده است. می‌دانید که در سال ۵۱ ما مساله بانک خصوصی و دولتی را نداریم، در حالیکه هم بانک دولتی داریم که برجسته‌ترینش بانک ملی است، و تا دلتان بخواهد، بانک خصوصی داریم. یکی از مسایل مهم برای هر بانک هم داشتن شعبه در خارج از کشور است. در حال حاضر، باید توانایی‌های حرفه‌ای شخصی که می‌خواهد در شعب خارجی بانک ایرانی کار بکند، برای بانک مرکزی احراز شود. به این مساله در قانون سال ۵۱ توجه شده است و امروز هم همین قاعده در همه قوانین بانکداری جهان وجود دارد. در واقع، وقتی که می‌خواهند یک نفر را به عنوان مسوول بانک در خارج از کشور بگذارند، باید از یک مرجع باصلاحیت درباره میزان توانمندی حرفه‌ای این شخص نظر خواهی شود. در نتیجه، یک سنت کاری وجود داشت که



▲ بیش از بیست سال است که بانکداری جهانی به طور روزمره خودش را تکان می‌دهد.

حضور افراد بدون صلاحیت علمی و فنی، محتمل می‌شود.

به طور مسلم، بسیاری از مکانیزم‌های تعیین‌کننده برای موقعیت نظام بانکی در ایران در شرایط کنونی محتاج تجدیدنظر است. بسیار خوب، تجدیدنظر هم بشود، اما در راه این تجدیدنظر و به بهانه این تجدیدنظر، نیاییم شلوغی را از سر این چهار راه برداریم و به سر چهارراه دیگر ببریم. دولت نقش مهمی دارد، نقشش را هم معمولاً به عنوان مسوولیتی که در کار خصوصی‌سازی از آن یاد می‌شود، بعهده می‌گیرد. ولی در مورد بانکداری باید بگویم که همه چیز به بانک مرکزی مختوم است. از لحاظ بانک مرکزی هم این موضوع بسیار مهم است که ما چقدر بخواهیم بانکداری خصوصی حفظ شود و بعد چقدر بخواهیم این بانکداری موفق شود.

○ طی سالیان دراز فقط بسنده کرده بودیم به همان روشی که سنت نظارت شد: کمی تشبیه بازرسی، مقتضی و صرف انجام وظیفه، نه برای جلوگیری از بروز اشتباه، بلکه برای تشبیه و توییح اشتباهکاران.



کل برچیده است و فصولی کاملاً نوین در شعار و دثار نظارت گشوده شده است.

اما انگار که بکارگیری یک روش کاری جدید و یک سیستم جدید، فقط به دست اذهان نوجو و نوپاور مقدور می‌شود، چرا که از حدود هفت سال پیش بانک مرکزی در بکارگیری معلومات جدید در حرفه نظارت وارد شد. البته بعداً معلوم شد که این امری اجباری هم بوده است. ما لاقلاً به اعتبار اینکه شعب بانک‌های ایرانی در خارج از کشور داریم، می‌باید از سطح قابل قبولی از توانمندی نظارتی برخوردار باشیم. نخستین سنجش‌های معتبر بعمل آمده در باب میزان این توانایی، بوضوح نشان داد که شیوه‌ای غیر مؤثر و ناکارآمد، اصل نظارت بر بانک‌ها در ایران را معرفی می‌کند. پس حکم به آغاز اقدامات برای بهبود و ارتقای امر نظارت بوجود آمد. به کجا رسید؟ من جوابی ندارم، ولی آنچه در پاسخ به این زمینه بدست می‌آید، عمدتاً با هدف دور کردن جنبه عینی این یادآوری است که متأسفانه کار چندان جلو نرفته است و چرا؟ البته بهتر است که نپرسیم! دلیلی دارد که به حوزه و سطح توانمندی کنونی بانک مرکزی در کلیت آن بر می‌گردد. مهمترین چیزی که جای آن خالیست، وجود اراده‌ای است که آگاه باشد و سطح آگاهی‌هایش هم مهمترین عامل اضطرابی یافتن موضوع. آن اراده‌ای که عنوان کردنش هم کار دشواری نیست، به نحوی دیده می‌شود، ولی آنچه همراهش نیست، همان آگاهی‌هاست که عرض کردم. تصادفاً در خلأ همین آگاهی‌ها هم هست که اراده خسته می‌شود و بالاخره حتی ممکن است که منصرف هم بشود. در این راستاست که بانک مرکزی آنقدر با اراده کوشید تا معیارهای جدید نظارت را درد اخل سیستم اعمال نظارت خود قرار دهد، تا آن جا که علاوه بر احراز اطمینان خود از کارایی این سیستم، تأیید دیگر هم‌تایان نظارتی خود را در خارج به دست آورد، اما در دو نکته دیگر به این اندازه نتوانست جلو برود: نخست، عوامل اجرایی که هنوز هم با همه بحث‌های مکرر در مکرری که صورت گرفته، شکل و محتوای جامعی از آن را به دست نیاورده و به آن نایل نشده‌اند؛ دوم، ماجرای آن دسته از مطالعات تطبیقی که بیرون از سیستم نظارت و بیرون از کیفیت عوامل اجرایی، به نحو قاطعی در اندازه‌گیری نظارت نقش و تأثیر مهم دارد، یعنی نخست، مقررات ناظر بر عملیات بانکی و دیگری، حوزه مشمول نظارت. این آخری به واقع از دردناک‌ترین وجوه رقم خورده سرگذشت نظارت در ایران است.

این مؤسسات اعتباری که بعضاً بدون کسب مجوز از بانک مرکزی و بدون قرار گرفتن در پوشش ضابطه‌ها و معیارهای نظارتی، موارد و نمونه‌های گسترده‌ای غیرقابل اغماضی را نشان می‌دهند، به هر حال، یکی از مهمترین چالش‌های مطرح در این زمینه هستند و به هیچوجه مشخص نیست که چگونه مسوولان مزبور از اقدام برای خروج از چنین وضعی باز مانده‌اند. شاید یکی از دلایل آن معرفی نکردن و ناقص یاد کردن و عرضه نکردن اهرم نظارت است. بدیهی است آن جاکه کارایی و سودمندی وسیله‌ای به نحو کامل عیان شود، میل به اقدامات لازم برای استفاده بردن از آن

● شما نظر شما، جدی‌ترین موانع بر سر راه بانکداری خصوصی کدام‌ها هستند؟

○ مهمترین مانعی که در توفیق امر روزی فعالیت بانکداری خصوصی سراغ دارم، موانعی است که به علت قدیمی بودن مقررات و به روز نبودن آنها در حال پیش آمدن است. اگر بانکداری دولتی بنا بر مشخصات جدید خودش از بسیاری از صدمات مصون می‌ماند، یک هزارم آن مصونیت را برای بخش خصوصی نمی‌توان تصور کرد. تداوم فعالیت بانکداری بخش خصوصی ناظر بر توجهات، ضوابط و قواعد فنی است. بخش خصوصی بسیار با بخش دولتی متفاوت است. در بخش خصوصی مسوولیت مدیران بانک‌ها فقط ناظر بر مسوولیتی است که به حفظ اعتبار و سرمایه این بانک‌ها در بانک مرکزی باز می‌گردد، ولی شما هیچوقت در سابقه بانکداری دولتی این مملکت این نکته را برای بانک‌های دولتی نمی‌بینید.

● شما سال‌ها مسوول اداره نظارت بر بانک‌های بانک مرکزی بودید. تحلیل‌تان از وضعیت نظارت بر بانک‌ها چیست؟

○ نظارت به صورت سیستم نظارت و عوامل اجرایی اعمال می‌شود. سیستم نظارت در خود، هدف و روش و سازمان و جایگاه قانونی را دارد. عوامل اجرایی هم نه فقط باید در پیاده کردن سیستم نظارت متبحر باشند، بلکه بسیار لازم است که در میان خود و از طریق مقامات ارشد خود، به بینش‌های حرفه‌ای لازم دسترسی یافته باشند. عدم توفیق نظارت، صرفاً منوط به عدم وجود یک سیستم مؤثر نظارتی نیست. در وجود بهترین سیستم‌ها هم، خلأ مجربان و هادیان بصیر، به راحتی موجب عدم توفیق می‌شود و نیز بر عکس - که البته این شکل خیلی کمتر محتمل است.

در هر حال، از این دو شرط لازم و کافی، ما عموماً یا هر دو را نداشته‌ایم، یا همان اتفاق بعید را داشته‌ایم. در خلأ سیستم، آدم‌هایی قوی وجود داشتند که به ضرب حضور آگاهانه و مسلط خود، نتایجی را بدست می‌داند تا باور شود که وظیفه نظارت در کار اعمال و اجرا، قربین توفیق است.

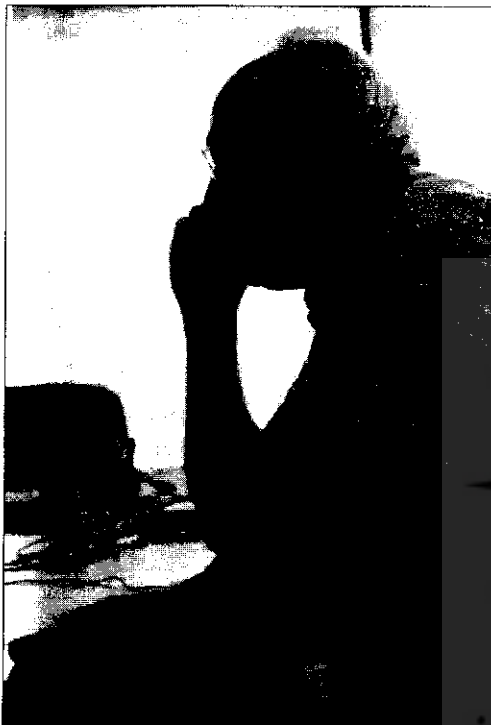
تا قبل از ملی شدن بانک‌ها، سیستم نظارت در ایران صرفاً به دلیل بی‌خبری از شیوه‌های دیگر، بر مبنای اصل انطباق عمل می‌کرد، یعنی آنچه نظارت بر بانک‌ها را در کشور ما تعریف و مشخص می‌کرد، کوشش برای بر خورداری کافی از این اطمینان بود که عملیات بانک‌ها با موازین و مقررات موضوعه منطبق است. همین شیوه بعدها هم دنبال شد و این تعریف دقیقاً هم در این نقطه پایانی خود ختم می‌شد؛ اینکه اگر مشکلات بروز یافته دچار سرانجامی غیر از حل و اصلاح شود، مراتب در هیأت انتظامی رسیدگی می‌شود؛ اینکه حتی موجب بروز اقداماتی مانند حذف و عزل مدیر یا مدیران بانکی می‌گردید، بیشتر قرار گرفتن در حالت‌های انفعالی بود تا تمهیداتی در داخل تعریف و تشخیص کیفیت و چگونگی نظارت بر بانک‌ها. اینها واقعاً در جایی منعکس نبود و در واقع، کسی هم به فکر آنها نبود. همین جوری آمده بودیم جلو و خبرمان هم نبود که دنیا، مدت‌هاست که چنین شیوه‌ای را به

○ در بانکداری دولتی نه تنها سرمایه بانک‌ها مستعلق به دولت است، بلکه قانونگذار هم دولتی است. پس کسی نتواند شکلی از قواعد و مقررات را پیاده کند که در مواقع بحرانی، علایم بحران از جایی بیرون نزنند.



بانکداری دولتی یافتیم (بعد از انقلاب). در تشکیلات نظارت ما نمی‌توانستیم به فضای عملی بانکداری، آنجا که موجدات بروز وضعی و با موقعیتی خاص پیش می‌آمد، نزدیک و آشنا و برخوردار از امکانات نجات‌دهنده باشیم.

اگر قبل از انقلاب دو بانک در کشور مان تبدیل و برچیده شدند و اگر بعد از انقلاب بانک‌ها با مسایل و مشکلات اجرایی عدیده‌ای روبه رو می‌شدند، این همه ناشی از همین غفلت نظارتی بود که در لایه عدم آشنایی با فضاهای عملی بانکداری ریشه داشت. پس من



اهرم کاهش می‌یابد، یا در مورد نظارت بهتر است بگویم که از میان می‌رود، تا جایی که این نگرانی ظاهر می‌شود که امروز با وضعی دو پهلو و مشکل برای وصف از طریق یک صفت در امر بانکداری کشور خود دچار هستیم. از یک سو، از عملکرد فعالیت بانک‌های کشور راضی نیستیم و کم نیستند کسانی که به وجه درستی کارایی بخش بانکداری کشور را در متن فعالیت‌های اقتصادی، زیر سوال دارند و از آن طرف دیگر، تنها علاج قضیه را که همانا اعمال نظارت فراگیر با اهداف و وظایف کاملاً امروزی است، از یاد برده‌ایم و به آن بی‌اعتنا مانده‌ایم.

می‌ماند فقط ذکر این نکته که علیرغم همه این کاستی‌ها و تملل‌ها، گسترش و نوسازی امر نظارت بر بانک‌ها در کشور ما یکی از حتمی‌ترین و وقوع‌یافتنی‌ترین امور کار بانکداری کشور است که بالاخره به حیطة عمل خواهد رسید و البته هر چه زمان کمتری در این راه از دست برود، دستاوردهای مثبت این حرکت بیشتر نصیب جامعه خواهد شد.

● ابزار نظارت بر بانک‌ها چیست؟

○ گفتگو از ابزار نظارت بر بانک‌ها، که در سال‌های اخیر در کشور ما هم در گوشه و کنار باب شده است، همیشه برای من موضوعی غریب و غیرملموس را یادآوری می‌کرد، مثل این که بگویم همه می‌دانند سبیریه کجاست، ولی کسی آنجا را ندیده است. در همین مجله وزین و تخصصی شما کم نبوده مواردی که در این زمینه ذکر مطلب شده باشد، ولی استنباط اینجانب: سوال شما چنانست که موضوع را در حد داخل کشور مان و صرفاً معطوف به آنچه بر خود ما گذشته است، می‌بینم و نه در حیطة بحث‌های نظری، تطبیقی و درگیر با حجم عظیمی از مطالعات و تبادل نظرهای بسیار برجسته‌ای که امروز در سطح جهانی روی این ابزار مطرح است. شخصاً هم به طور اساسی باور دارم که علیرغم این فرض که حتی اگر ما با غنای بی‌چون و چرای دستاوردهای امروز بانکداری در دنیا روی موضوع نظارت بر بانک‌ها آشنا شده باشیم، ولی تحلیل‌های دقیق و منطبق با واقعیات فضای خودمان را نیافته باشیم، بعید است که نتایجی برای بانکداری خود بدست آوریم.

بر این مبنا می‌توانم بگویم که در این جابجایی مقدر! من دریافتم که ما در بخش نظارت بر بانک‌ها عمدتاً به این امر می‌پرداختیم که در انتهای آنچه حاصل عملیات بانکی است، چه دسته از نارسایی‌ها و تخلفات و نقایص بوجود آمده است. سالیان دراز به جای فکر کردن، فردا را دیدن و آماده بودن برای همسویی با این همه دگرگونی‌ها که در بانکداریمان پیش آمد، ما از قبل و پیش از وقوع این تحولات در بانک‌ها هیچ تکانی به شیوه‌ها و عملکرد نظارتی خود نمی‌دادیم. پس فقط بسنده کرده بودیم به همان روشی که عرض کردم و این روش، سنت نظارت شد: کمی شبیه بازرسی، مفتشی و صرف انجام وظیفه، نه برای جلوگیری از بروز اشتباه، بلکه برای تنبیه و توبیخ اشتباهکاران، و این همه در شرایطی می‌گذشت که بانکداری خصوصی رایج بود (قبل از انقلاب) و نه بعد که فقط

▲ بانکداری خصوصی چه سرنوشتی خواهد داشت؟

فکر می‌کنم که احتمالاً به همین علت هم بوده که عملاً کسی نتواند در تاریخچه نظارت بر بانک‌ها در ایران قایل به این شود که نظارت قادر به حمایت از بانک‌ها و حفظ آنها از غلتیدن به موقعیت‌های نامقبول مالی و جلوگیری از بروز مدیریت‌های نارس و ناکارآمد و بالاخره، ممانعت از افت محسوس معلومات حرفه‌ای نزد کارکنان شبکه بانکی بوده باشد.

در این شکل، نگاه امروزی اینجانب فوراً متوجه نکته‌ای به اینصورت می‌شود که در این تاریخچه ما نه تنها شاهد بکارگیری تجربه بانکداران حرفه‌ای در کار نظارت نیستیم و هرگز کسی را راهیافته در مجاری نظارت از مسیر بانکداری عملی نمی‌یابیم، بلکه شاید از آن رو که چون کسی یا کسانی معدود از فضای نظارت بر بانک‌ها به اداره بانک‌هایی منصوب و تا حدی هم موفق شدند، این گمان برایمان پیش آمد که بن‌بست و مانعی در رابطه الزامی فضای بانکداری با دیدگاه‌های نظارتی وجود ندارد و هیچ لزومی برای

○ با آغاز به کار بانکداری خصوصی، موضوع نظارت واحد هیچگونه آمادگی عملی و تجربی بسرای درک موقعیت بانکداری در شرایط کنونی اقتصاد کشور برای بخش خصوصی نبود، به این معنا که هیچ عبا و قسبای دست‌دوژی گسه مناسب این نوع فعالیت باشد، عرضه نشد.



می‌کند و جدا از اینکه چه انتظاری مطرح است - حسب آنچه ما در کشور خود دیدیم - نتایج کار مدیریت هر بانک دولتی هر چه باشد، به نحوی محکوم به قبولی است، و حداکثر اتفاقی که می‌افتد، تعویض مدیریت نالایق است و دیده نشده و نمی‌شود (و لابد هم نخواهد شد) که مدیریت‌های ضعیفی که منجر به بروز صدماتی در ساختار سرمایه‌های بانک شده‌اند، بازخواست شوند و مسوول جبران شناخته شوند. اما در بانکداری بخش خصوصی اصلاً اینطور نیست، سهامدار یک نفر نیست و انتظار بی‌تفاوتی نسبت به نتیجه ندارد. این سهامدار، در واقع، سرمایه‌گذار است و چشمداشت مسلم و معینی دارد. امکان ندارد که به هیچ ضرب و زوری او را بتوان در مقام خیریه پرستی و ادار به حضور سهامداران خود بکنیم. در بانکداری خصوصی، مدیریت شدیداً مسوول است و نتیجه کار - بدون هیچگونه ضمانتی از هیچ جانی - چنانچه منفی درآید، نه فقط منجر به ضرر و زیان سهامداران است، بلکه با خطرهای بزرگتری که در کل بانکداری موجد مسایل جدی می‌شود، روبرو است.

پس ترکیب مدیریت می‌تواند اساساً در بخش خصوصی یا بخش دولتی متفاوت باشد. بانکداری در کشور ما پس از آنکه دولتی شد، جولانگاه ظهور مقاماتی در رأس بانک‌ها شد که یا اساساً بانکدار نبودند و یا اینکه حداکثر از کارکنان رده‌های میانی و یا پایین‌تر بودند و از این نمونه‌ها چه بسا متعدد که دیدیم و معلوم است که چه کردند! اما در بخش خصوصی، سهامداران در حفظ منافع خود که در واقع، ناقل حفظ منافع بانک خصوصی است، از طرق متفاوتی دست به ایجاد ترکیب مورد نظر خود در ساخت مدیریت بانک خصوصی می‌زنند. بروز حلقه‌های فامیلی و عدم رعایت اصل رابطه مسوولیت اجرایی با سمت‌های محوله، ممکن است در بخش خصوصی همانقدر طبیعی باشد که از دیدگاه‌های نظارتی در بخش دولتی غیرمترقبه و غیرقابل تحمل است.

نکته بعدی در عدم تلاش و نظارت برای بهتر پروردن بانکداری خصوصی، وجود امتیازات مهمی است که دولت برای بانک‌های خاص خود قابل می‌شود و اثری از اینها در بانک‌های خصوصی وجود ندارد. دولت به همان اندازه که تحمل فرو ریختن بخشی از ساختمان خود را (مثلاً در قالب همین بانک دولتی) ندارد، ممکن است کاملاً نسبت به فرو ریختن و یا لااقل عدم توفیق بانک‌های خصوصی بی‌تفاوت باشد، چون لااقل به غیر از بحث مالیاتی که از این فعالیت‌ها در بخش خصوصی عاید دولت می‌شود، چیز دیگری نمی‌توان یافت که بود و نبودش موضوع اضطراری و فوری دولت باشد. پس در قالب غریب و هرگز مورد توجه قرار نگرفته‌ای که ضمن آن هم بانک دولتی داریم و هم نظارت‌مان خاستگاه دولتی دارد (یعنی در بانک مرکزی قرار دارد که آن نیز خود وابسته به وزارتخانه‌ای است و اساساً مهمترین نهاد پولی دولت و مملکت می‌باشد) جایی برای توجه، مراقبت و نگهداری روی این بانک‌های خصوصی دیده نمی‌شود، چون برای نسل حاضر مشغول به انجام وظیفه نظارت، مسوق به هیچ سابقه‌ای نیست.

این واقعیتی است که با همه غرابتش، غیرقابل انکار است، از

نزدیک کردن محتوای این دو دیدگاه مطرح نیست.

تنها در دوره‌های معینی از مدیریت کل بانک مرکزی است که فضا برای استفاده از تجربیات بانکداران جهت تدوین قواعد و ضوابط توسط بانک مرکزی بازتر شده و نتایج کار قابلیت اجرایی سهلتری پیدا کرده، ولی با این همه، نمی‌توان قایل شد که این فاصله که به خصوص با آغاز به کار بانکداری خصوصی وجه بسیار حساس‌تری می‌یابد، پر شده باشد.

چرا و چگونه با شروع به کار بانک‌های خصوصی شما

این رابطه را حساس‌تر می‌یابید؟

○ در واقع، با شروع به کار بانک‌های خصوصی، چیزی اتفاق می‌افتد که در متن روزمرگی و وضعیت شدیداً انفعالی سیستم نظارتی که تئوری انطباق را دنبال می‌کرد، قابل رویت نبود و جدی گرفته نمی‌شد. گرچه در گوشه و کنار حرف آن بیش می‌آمد و اشاره می‌شد.

نکته از این قرار بود که اعمال نظارت در هر حال و در هر جا توأم است با پایه‌گذاری‌ها و علامت‌گذاری‌های معینی در امر بانکداری. حتی در جایی که نظارت صرفاً میزان انطباق عملیات بانکی با معیارها و قواعد ابلاغی بانکی را می‌سنجید، خود به خود داخل حوزه‌ای می‌شد که ضمن آن، اقدام به ایجاد و ابلاغ ضوابط و دستورالعمل‌های اجرایی در عموم زمینه‌های بانکی می‌کرد. در شکل جدید نظارت که موضوع کنترل موقعیت‌های بانک‌ها به منظور جلوگیری از هر گونه بیراهه رفتنی، وجه غالب شیوه‌های اعمال نظارت شده است نیز این پدیده ابلاغ ضوابط و قواعد جاری است. حال آن حساسیتی که اشاره شد، از این جا شروع می‌شود که با آغاز به کار بانکداری خصوصی (که مطمئناً یک برده بسیار وسیع‌تر از این امر را در مدنظر داشته و آن هم فراهم آمدن بستر مناسب و وافی به مقصود برای فعال شدن بخش خصوصی بوده است) موضوع نظارت واجد هیچگونه آمادگی عملی و تجربی برای درک موقعیت بانکداری در شرایط کنونی اقتصاد کشور برای بخش خصوصی نبود، به این معنا که هیچ عبا و قبای دست‌دوزی که مناسب این نوع فعالیت باشد، عرضه نشد، بلکه دقیقاً مؤسسات اعتباری غیربانکی که مقدماً مجوز خود را اینگونه گرفتند و اعم از اینکه به همین صورت باقی ماندند، با بعداً تبدیل به بانک شدند، با همان عرابه‌ای رانده شدند که بانکداری دولتی در کشورمان رانده می‌شود، در حالیکه همانطور که قبلاً گفتیم، این دو زمینه برای بانکداری مطلقاً یکسان و همگون نیست و نمی‌تواند باشد.

لطفاً کمی هم درباره این تفاوت‌ها توضیح بدهید؟

○ یکی از اولین اصولی که در لزوم توجه به تفاوت‌های شکلی مهمی که میان بانکداری دولتی و خصوصی مطرح است و امکان ندارد که رسالت وارد و واقع بر وظیفه نظارت، بدون توجه به این تفاوت‌ها فرین توفیق باشد، موضوع تفاوت در ساختار مدیریت در این دو شیوه از داشتن بانک است. در بانکداری دولتی، سرمایه متعلق به یک سهامدار است و هم اوست که خود مدیریت را تعیین و منصوب

○ بانکداری در کشور ما پس از آنکه دولتی شد، جولانگاه ظهور مقاماتی در رأس بانک‌ها شد که یا اساساً بانکدار نبودند و یا اینکه حداکثر از کارکنان رده میانی و یا پایین‌تر بودند، و از این نمونه‌ها چه بسا متعدد که دیدیم و معلوم است که چه کردند!



این قرار که در تشکیلات کنونی کار نظارت و بانک مرکزی به جرات می‌توان گفت که یک نفر با تجربه‌ای در زمینه بانکداری خصوصی بافت نمی‌شود. این نکته با وجود همه حجم و وزن مسلم بودنش، متأسفانه موجب این توجه لازم نشد که بانک مرکزی پس از آنکه موتور حرکت مجدد بانکداری خصوصی در کشورمان را روشن کرد، مطلقاً به سوخت‌رسانی لازم به این موتور اعتنا نیکند. این توجه در کلیت خود چیزی نبود مگر تلاش برای شناخت فضای بانکداری خصوصی، یافتن لحن و ابزار فکری مشترکی با این فضا.

مهمترین نکته، درک پیگیر مسایل و مشکلاتی است که فراروی این بانک‌های خصوصی قرار دارد. از پنج سال پیش که این بانکداری خصوصی آغاز بکار کرده، در چه مورد (نه چند مورد) می‌توان نمونه‌ای از راهکارهای اختصاصی برای بانک‌های خصوصی را بدست آورد؟ آنچه به این بانک‌ها رسید (آنهم باور کنیم در شکلی غیرجامع و غیردایمی) دقیقاً همانی بود که به بانکداری دولتی اعلام شده است. اینکه نظارت اجرای وظایف خود را و بانک مرکزی ترسیم دیدگاه‌های خود را واقع بر بانک‌های خصوصی با همان ملاحظه سازد و بر کند که خاص بانک‌های دولتی است، می‌رساند که ما بچه را به دنیا آورده‌ایم و بعد او را در کل به امان خدا رها کرده‌ایم، با این توضیح که فقط به او (که دقیقاً یک بچه نوزاد و نارسیده بود) یادآوری کردیم که چه اشتباه‌ها و تحراف‌هایی داشته و نقص کارش چه بوده است.

در بیان آخر اینکه، با وجودی که بخشی از کار نظارت همین است، ولی اولاً، این همه کار نظارت نیست و در همین حد هم اگر لازم باشد، کافی نیست، چون شرط کفایت قضیه این است که رفع اشتباه‌ها، تحراف‌ها و نقایص به کمک نظارت مقدور می‌شود. کویا کار نظارت در مدیریت نظارتی خود از یاد برده است که چه باید بکند که بانکی در بخش خصوصی به چاله نیفتد و بعداً اگر هم افتاد، چه باید بکند که از چاله در آید.

متوقف شدن امر نظارت در مرحله‌ای که بانکی اینگونه به چاله می‌افتد، نهایت واقعیتی را می‌رساند که حاکی از انفعالی بودن امر نظارت است.

● پس در این شرایط، به نظر شما، ضوابط خاص بانکداری خصوصی آنچنان که مناسب است، تعیین نشده. حال بفرمایید که راه اقدام چیست؟

○ در قدم اول، به نظر من، یک کمیسیون فنی در بخش نظارت با حضور نمایندگان بانک‌های خصوصی باید به طور پیوسته و در اسرع وقت به طراحی کلیه پارامترها و اندازه‌هایی که در عملیات بانکداری برای بانک‌های خصوصی لازم الاجرا است، دست بزند و با نهایی کردن امر در بانک مرکزی، بانکداری خصوصی در کشور را صاحب مجموعه‌ای از «آنچه باید» بکند. از کلیه بانک‌ها و مؤسسات اعتباری تحت نظارت در بخش خصوصی هم باید خواسته شود که شکل عملیات خود را، ساختار فعالیت خود را و شیوه گزارش‌دهی به

بانک مرکزی را حسب همان موازین ابلاغی در پس آن مجموعه‌ای که دریافت کرده‌اند، تنظیم کنند و برای بانک مرکزی محرز نمایند. نمایندگان بانک‌های خصوصی باید به عموم جلسات مطالعاتی و کارشناسی نظارت راه یابند. باید به موضوع تشکیل کانون بانک‌ها و مؤسسات اعتباری مجاز به فعالیت در بخش خصوصی، به دیده مثبت نگاه شود و با استقبال برخورد شود.

توفیق بانک‌های خصوصی، بدون هیچ تردیدی، از جمله توفیقات مهم بانک مرکزی است و به همان اندازه هم عدم توفیق آنها. بانک مرکزی در حوزه نظارت خود می‌باید کاملاً به فضای بانکداری خصوصی، چگونگی و زاویه دیدگاه‌های این بخش، اضطراب‌ها، لازمه‌ها، بن‌بست‌ها و حتی موانع موجود در این کار نزدیک شود و فضای فکری واحدی را بدست آورد.

● جناب هدایتی را، بدون اغراق، حق مطلب را به خوبی ادا کردید و شایسته فردی چون شما هم جز این نبود. باز هم از شما تشکر می‌کنیم که اجازه دادید تا دقیق‌ترین موشکافی‌های استادانه شما در خصوص ریشه‌یابی مسایل مبتلابه بانکداری دولتی و خصوصی، از طریق این مجله منتشر شود و زمینه ادامه بحث‌های کارشناسانه بعدی را فراهم آورد.

○ از حسن نظر تان ممنونم. اگر اجازه بدهید، بیش از ختم گفتگو اشاره کنم که با امکان تأثیر زمینه و محتوای کاری شخص بر خصوصیات فردی او، من هم تحت تأثیر این نکته بوده‌ام که در کارم عموماً بنا بود عکس از منظرهای بگیرم و آن را با تعبیر و تحلیل برای مقام مسوول و مافوقم بفرستم. حسب چنین عادتی است که آنچه در این گفتگو گذشت هم - جوری که به نظر رسید وابراز شد - همان بوده که در آن عکسبرداری‌های کاری‌ام دیده شده است.

پس باور ندارم که همه حرف‌های صحیح نزد یکی از ما - فقط - پیدا شود. جمع آرا و نظریات مفید را باید نزد عموم کسانی یافت که در کار نظارت بر بانک‌ها به اشرف و احاطه عمیقی - توأم با توان تدبیر و چاره‌جویی‌های مؤثر - نایل آمده‌اند.

جنبه نسبتاً سنگین و کلی این گفتگو ناشی از آن بود که بنا نداشت مدل‌ها و برنامه‌های اجرایی خاصی را عرضه و پیشنهاد نماید. ما برای فاصله گرفتن از آن تحولات سر به تو، و سر برون آوردن از دل تحولات محسوس و ملموس، نیازمند پرداختن به امور و زیرسازیهایی فراوانی در کار بانکداری خود هستیم. آنچه را که مرور کردیم، اینگونه تلقی کنیم که به اعتبار وظیفه‌ای که در قبال سرزمین و روزگار خود داریم، بایستی در زمینه‌های کاری - حرفه‌ای خود همواره نامل و دقت داشته باشیم تا در ادای دین خود وجداناً قاصر ننماییم.

○ گسترش و نوسازی امر نظارت بر بانک‌ها در کشور ما یکی از حساس‌ترین و فوری‌ترین امور کار بانکداری کشور است که بالاخره به حیطه عمل خواهد رسید، و البته هر چه زمان کمتری در این راه از دست بیسرود، دستاوردهای مثبت این حرکت بیشتر نصیب جامعه خواهد شد.