

بانک کار آمد،

محتاج اساسنامه کار آمد

است

گفتگو با ولی الله سیف، عضو هیات علمی و مدیرعامل سابق بانک ملی ایران

مدیریت ریسک‌ها، سیستم‌کنترل‌های داخلی، تطابق عملکرد با مقررات و... نظارت کامل داشته باشد تا در یک برداشت محدود، به صاحبان سهام اطمینان دهد که مدیران بانک در جهت منافع آنان عمل می‌کنند و در یک برداشت وسیع‌تر و نامحدود، سپرده‌گذاران بانک را مطمئن سازد که سرمایه‌شان به نحو مطلوب مدیریت و اداره می‌شود و بازه مناسب را نصیب آنان می‌نماید. * تغییر ساختار مطلوب در این نظام، به خودی خود هدف نیست، بلکه وجود آن، توانایی بانک را برای مشخص کردن اهداف و دستیابی به آنها زیاد می‌کند.

* بانک‌ها با پول عامه مردم تامین مالی می‌شوند و به‌طور بالقوه دارای ریسک سیستمی‌اند. پس اعمال نظارت کارا و موثر بانک می‌تواند نقش بسیار مهمی در نحوه نظارت بانک مرکزی داشته باشد و از دغدغه‌ها بکاهد.

* در این سیستم می‌بایست شغل‌ها و مسوولیت‌ها به نحوی ساده و شفاف تعریف شوند تا هیات‌مدیره به آسانی قادر به شناخت میزان نقش و سهم هر شغل در موفقیت‌ها و شکست‌های بانک باشد.

* ساختار جدید باید به نحوی طراحی شود که هیات‌مدیره مسوولیت نظارت بر مدیران اجرایی را داشته باشد و مدیریت اجرایی نیز مسوولیت عملیات بانک را به عهده بگیرد. از سوی دیگر، مدیریت اجرایی باید در مورد اجرای مطلوب برنامه‌ها و سیاست‌های مصوب هیات‌مدیره احساس مسوولیت کند و ضمن مدیریت مناسب و صیانت از دارایی‌ها و افزایش کارایی بانک، جوابگوی هرگونه سوال احتمالی هیات‌مدیره باشد، همانگونه که هیات‌مدیره در مقابل صاحبان سهام جوابگوست. در نهایت برای هیات‌مدیره نیز برخی از توصیه‌ها و راهنمایی‌ها می‌تواند به شرح زیر مطرح شود:

(۱) تبیین اهداف استراتژیک و ارزش‌های موردنظر برای مدیران، کارکنان و افراد بانک.
(۲) تهیه و اجرایی کردن خطوط ارتباطی شفاف بین حدود اختیارات و ترویج روحیه مسوولیت‌پذیری و پاسخگویی در بانک.

(۳) حصول اطمینان از این که اعضای هیات‌مدیره برای سمت‌های خود واجد شرایط لازم‌اند و از نقش خود در بانک درک صحیحی دارند و تحت نفوذ دیگران قرار نمی‌گیرند.

(۴) حصول اطمینان نسبت به وجود نظارت و کنترل مناسب توسط مدیریت اجرایی بانک.

(۵) بهره‌برداری موثر از اطلاعات مربوط به کارهای انجام‌شده توسط حسابرس داخلی و خارجی.

(۶) اطمینان از هدایت بانک به نحوی شفاف.

(۷) اطمینان یافتن از روش‌های تشویق و تنبیه منطبق با ارزش‌های اخلاقی بانک، اهداف و محیط کنترل.

آقای دکتر سیف، ضمن تشکر از شما به خاطر شرکت در این مصاحبه، همانطور که می‌دانید، در اساسنامه بانک‌های دولتی، مواردی حاکی از عدم انطباق با قانون تجارت دیده شده است. به عنوان مثال، طبق قانون تجارت، مدیرعامل الزاماً توسط هیات‌مدیره تعیین می‌شود و زیر نظر آنان انجام وظیفه می‌کند، در حالی که در بانک‌های دولتی به علت اجرای دیگر قوانین، وضع تغییر کرده و مدیرعامل اختیاراتی فراتر از حدود مقرر در این قانون دارد و به همین علت، قانون برنامه چهارم توسعه دولت را مکلف کرده است که اساسنامه بانک‌های دولتی را در جهت انطباق با قانون تجارت اصلاح کند. خواهشمند است در این مورد نظر خود را بیان فرمایید.

به‌طور کلی، در این رابطه الگوهای مختلفی برای ترتیب ارکان اداری بانک و سازمان تشکیلاتی بانک وجود دارد. یکی از این الگوها، این است که بانک دارای یک هیات‌مدیره قوی با سیاستگذاری‌های خاص خود باشد و همین هیات‌مدیره تعیین‌کننده مدیرعامل و یا هیات‌عاملی باشد که زیر نظر خود هیات‌مدیره مسوولیت اجرایی را به عهده می‌گیرد. صورت دیگر این الگو، می‌تواند همین وضعیتی باشد که اکنون بر بانک‌ها حاکم است و آن این است که اعضای هیات‌مدیره، اعضای موظف و صاحب مسوولیت در اداره امور جاری بانک شناخته شوند و به عنوان معاون مدیرعامل ایفای نقش نمایند. شرایط فعلی در بانک‌های دولتی ایران نیز بر همین منوال است.

در هر صورت مسلم است که راهکارهای پیشنهادی برای اصلاح اساسنامه بانک‌ها، باید بعد از طی مراحل کارشناسی به یک جمع‌بندی کلی برسد و مبنای تصمیمات قطعی قرار گیرد، اما به‌طور کلی، تفکیک سیاستگذاری از مسوولیت اجرایی، یک تصمیم مثبت و خوب خواهد بود.

شرایط فعلی که هم‌اکنون در بانک‌ها حاکم است، بدین

بانک‌های دولتی عملاً فاقد هیات‌مدیره، صرفاً به وسیله هیات‌های عامل، مجری احکام جبری اتفاقات و جریانات روزمره بانک‌اند.

بانک‌ها با پول عامه مردم تامین مالی می‌شوند و به‌طور بالقوه دارای ریسک سیستمی‌اند. پس اعمال نظارت کارا و موثر بانک می‌تواند نقش بسیار مهمی در نحوه نظارت بانک مرکزی داشته باشد و از دغدغه‌ها بکاهد.

برای بانک سیاستگذاری کنند و بنابراین، اختیارات مجموعه این اعضا از اختیارات مدیرعامل بیشتر است، در حالی که هرکدام از این اعضا به تنهایی معاون مدیرعامل محسوب می‌شوند و زیرنظر مدیرعامل انجام وظیفه می‌کنند.

❖ / به نظر شما، این وضعیت روند درستی برای اداره این مجموعه‌های عظیم اقتصادی است؟ و شما هیچ انتقادی بر آن ندارید؟

□ به نظر من، بحث خاصی روی این موضوع وجود ندارد و تنها چیزی که می‌توان گفت، این است که با توجه به فعال شدن بانک‌های خصوصی در کشور، اساسنامه بانک‌های دولتی نیز باید مورد توجه و بازنگری قرار گیرد و تا جایی که امکان دارد، به سوی تسهیل فرایند تصمیم‌گیری و اعمال نظر در سازمان قدم برداشته شود و تغییراتی هم که در حال اعمال و تصویب بر روی اساسنامه است، بیشتر در همین جهت می‌باشد، منتها این که حتماً در قالب خاصی باشد و یا این که دقیقاً مطابق با فرمت مطرح‌شده در قانون تجارت یا هر قانون دیگری باشد، خیر، به نظر من الزامی در آن نیست. البته لازم به یادآوری است که از زمان شروع برنامه سوم، ما شاهد یک سری اقدامات مثبت و کارآمد در جهت اصلاح نظام بانکداری بوده‌ایم و بعضی از آنها عمده‌ترین اشکالات نظام بانکداری کشور را حل و فصل کرده‌اند و یا گام‌های مثبتی به سوی آن برداشته‌اند، که از جمله می‌توان به افزایش سرمایه بانک‌ها، خروج نظام بانکداری از طرح نظام هماهنگ پرداخت و همچنین مجوز تاسیس بانک‌های خصوصی و... اشاره کرد.

در قانون برنامه چهارم نیز هم‌جهت با برنامه سوم، موارد و قوانین مثبتی در جهت رفع موانع و تحرک بخشیدن به نظام بانکداری در کشور مشهود است، که از جمله می‌توان به ماده ۱۰ قانون فوق اشاره کرد که تکالیف مربوط به رعایت‌های بخشی از نظام بانکی برداشته شده و بانک‌ها می‌توانند با آزادی عمل بیشتر، پروژه‌هایی را که متقاضی تامین مالی هستند، انتخاب کنند و تسهیلات خود را به فعالیت‌هایی تخصیص دهند که بازدهی بالاتری دارند. نرخ‌های متنوع تسهیلاتی هم تبدیل به نرخ واحد شده و مقرر شده است که چنانچه دولت نظر خاصی برای اجرای یک پروژه ویژه داشته باشد که نرخ سود کمتری را اقتضا کند، خود دولت این مابه‌التفاوت را به صورت یارانه در بودجه‌اش پیش‌بینی کند و نظام بانکی دیگر از این قید رهایی یابد. همه اینها جهت‌گیری‌های مثبتی هستند که به حرکت‌های روبه‌جلو در آینده نظام بانکداری منجر خواهند شد.

❖ / آیا پیشنهاد خاصی هم برای بهبود روند اینگونه اصلاحات دارید؟

□ مهمترین مطلبی که در نظام بانکداری مطرح است، اینست که مدیر یک بانک دولتی باید از اختیاراتی برخوردار باشد که در

شکل است که شورای عالی بانک‌ها در واقع، نقش هیات‌مدیره مشترک بانک‌ها و هیات‌مدیره هر بانک نیز نقش هیات عامل آن بانک را ایفا می‌کند و اگر قرار باشد که تغییری در این شرایط به‌وجود آید، بایستی که این تغییر شورای عالی بانک‌ها را نیز تحت‌تاثیر خود قرار دهد.

❖ / این عدم تطابق بین قانون تجارت و شرایط حاکم بر مجموعه بانک‌ها، چه تأثیرات سویی دارد؟

□ تا جایی که من می‌دانم، قانون تجارت در ارایه الگو برای اجرای اساسنامه‌ها، به‌هیچوجه انحصاری عمل نکرده است، یعنی قانون تجارت فقط می‌گوید که عرف اساسنامه عادی و معمول چنین است، ولی هر شرکت و هر مجموعه اقتصادی و تجارتی مختار است تا اساسنامه خاص خود را طراحی کند و به تصویب مجمع خود برساند، البته مفاد این اساسنامه نباید مغایر با سایر قوانین حاکم بر مملکت باشد. در واقع، آنچه در قانون تجارت بدان اشاره شده است، تنها یک الگو است و به‌هیچوجه الزامی در رعایت آن وجود نداشته و عدم رعایت آن هم هیچ نوع ناسازگاری و ناهماهنگی با قوانین جاری و تجاری مملکت را نشان نمی‌دهد.

دکتر ولی‌الله سیف: تفکیک سیاستگذاری از مسوولیت اجرایی، یک تصمیم مثبت و خوب است.

❖ / اما در حال حاضر، در بانک‌های دولتی، این مدیرعامل است که وظایف و اوامر را به هیات‌مدیره ابلاغ می‌کند و این مورد دقیقاً مغایر با قانون تجارت مملکت می‌باشد!

□ البته کاملاً اینطور نیست. ببینید، اعضای هیات‌مدیره در بانک‌ها، در حال حاضر، دو نقش را ایفا می‌کنند: یکی، در نقش معاونت مدیرعامل که به مدیرعامل در اجرای امور کمک می‌کنند و بخشی از اداره امور بانک‌ها را به عهده گرفته‌اند؛ و در نقش دیگر، در واقع، عضو هیات‌مدیره بانک می‌باشند و این هیات سیاستگذار بانک محسوب می‌شود و مدیرعامل نیز به عنوان رییس هیات‌مدیره بانک بشمار می‌رود. بنابراین، هیات‌مدیره بانک‌ها صاحب یک نقش دوگانه‌اند و به‌هیچوجه این دو شغل با یکدیگر تداخلی ندارند...

❖ / آیا مدیرعامل می‌تواند رییس هیات‌مدیره هم باشد؟

□ رییس هیات‌مدیره در شرایط فعلی فقط نظم را در جلسات برقرار می‌کند. در شرایط موجود اینطور نیست و مجموعه اعضای هیات‌مدیره، در جلسات مربوطه این اختیار را پیدا می‌کنند که

■ ■ ■
مدیر یک بانک دولتی باید از اختیاراتی برخوردار باشد که در شرایط مقتضی بتواند تصمیمات لازم را در جهت پیشبرد اهداف و امور بانک اتخاذ کند.

■ ■ ■
رشد و شکوفایی بازار پول و تمامی واحدهای فعال در این بازار، در گرو میزان استقلال سیاستگذار پولی است.

کشورهای دیگر نیز این مطلب جاریست که رشد و شکوفایی بازار پول و تمامی واحدهای فعال در بازار پول، در گرو میزان استقلال سیاستگذار پولی است. سیاستگذار پولی هم در هر کشور، شورای پول و اعتبار است و دستگاه اجرایی و نهاد فعال در این رابطه نیز همان بانک مرکزی است. در بسیاری از کشورها، میزان استقلال بانک مرکزی خیلی بیشتر است. البته باید توجه داشت که این مطلب هم در همه جا نسبی است، اما باید در حدی باشد که این دستگاه بتواند در تدوین سیاستها، اجرای مقررات و انجام وظایفی که در قانون برنامه چهارم به وی محول شده، آزادی و استقلال لازم را داشته باشد. بنابراین، این حرکت، بسیار مثبت است و آثار آن روی اقتصاد کشور می‌تواند بازتاب‌های خوبی داشته باشد.

❖ / به نظر شما، صالح‌ترین مقام برای تصمیم‌گیری درباره اصلاح اساسنامه بانک‌ها کیست؟

□ در هر بانکی، صالح‌ترین مقام، مجمع عمومی بانک است که متشکل از صاحبان سهام یا نمایندگان صاحبان سهام است. در بانک‌های دولتی هم، همانگونه که کاملاً روشن است، خود دولت است که در مورد این اساسنامه‌ها تصمیم می‌گیرد. در دولت هم طبیعی است که این مسوولیت بستگی به اختیاراتی دارد که از طرف مجلس به دولت تفویض می‌شود. گاه ممکن است مجلس بنا به اهمیت موضوع، خود یک قانون را تصویب کند و گاه اصولی را به عنوان قانون به دولت ابلاغ نماید تا دولت با آزادی عمل بیشتر، جزئیات اساسنامه را به تصویب برساند، یا این که نمایندگانی را به عنوان "نمایندگان سهام دولت در مجمع عمومی بانک‌ها" انتخاب کند تا اساسنامه را تدوین کنند. اما آنچه اهمیت بیشتری دارد، تدوین و تصویب اساسنامه به نحوی است که پاسخگوی نیازهای واقعی بانک‌های دولتی در بازار پولی و در عرصه رقابت با بانک‌های خصوصی و سایر موسسات مالی باشد، و مدیران بانک‌های دولتی هم صاحب اختیاراتی شوند که باید در مقایسه با بانک‌های خصوصی از آن برخوردار شوند.

❖ / مجدداً از شما تشکر می‌کنیم.

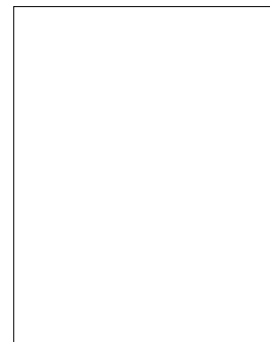
گفتگو از شیوا معتمدی

شرایط مقتضی بتواند تصمیمات لازم را در جهت پیشبرد اهداف و امور بانک اتخاذ کند.

یک دیدگاه که از قدیم وجود داشته است، می‌گوید که یک بخش دولتی، هرگز نمی‌تواند با بخش خصوصی رقابت کند، در صورتی که تجربه در همین کشور ما عکس این مطلب را به اثبات می‌رساند، کمالینکه در گذشته، بانک‌های دولتی خیلی خوب با بانک‌های خصوصی رقابت می‌کردند. به عنوان مثال، همین بانک ملی، به عنوان یک بانک دولتی، با بانک صادرات که پیش از انقلاب یک بانک بزرگ خصوصی بود، خیلی خوب و قوی و همسطح رقابت می‌کرد. بنابراین، نمی‌توان این تصور و ذهنیت را به همه امور تعمیم داد، بلکه به جای آن می‌توان عواملی را که باعث ارتقای کیفیت یک بنگاه اقتصادی دولتی می‌شوند، در مدنظر و مورد بررسی قرار داد. یکی از این عوامل، تعیین سطح اختیارات مدیران بنگاه‌های دولتی، به گونه‌ای هموزن و همسطح مدیران بنگاه‌های خصوصی است تا از این راه، امکان سرعت عمل و پاسخ‌دهی سریع به مسایل پیش رو در حیطه مدیریتی ارتقا پیدا کند. همچنین باید از تحمیل تصمیمات غیر اقتصادی در بنگاه خودداری کنیم. بدیهی است که در چنین حالتی، بانک دولتی می‌تواند به خوبی با بانک‌های خصوصی رقابت کند و نتایج مثبت و چشمگیری نیز از این رقابت حاصل شود.

❖ / نظرتان راجع به افزایش استقلال بانک مرکزی، که اکنون با نام طرح افزایش کارآیی بانک مرکزی تحت بررسی است، چیست؟ آیا فکر می‌کنید که تصویب این طرح، تاثیری بر افزایش کارایی صنعت بانکداری در ایران دارد یا خیر؟

□ حتماً تاثیر خواهد داشت. خوشبختانه در قانون برنامه چهارم، قوانینی در جهت مستقل کردن بیشتر بانک مرکزی تدوین شده است. اطلاع دارید که در قانون برنامه چهارم، ترکیب شورای پول و اعتبار تغییر کرده و رییس کل بانک مرکزی، مستقیماً ریاست شورای پول و اعتبار را برعهده گرفته است. این به خودی خود، حرکتی بود به سمت جداسازی واحدهای پول و سرمایه، و استقلال بیشتر بانک مرکزی. اصولاً در تمام



اساسنامه بانک دولتی باید پاسخگوی نیازهای واقعی بانک در بازار پول و در عرصه رقابت با بانک‌های خصوصی و سایر موسسات مالی باشد.

نشانی پست الکترونیکی مجله بانک و اقتصاد:

bankvaeghtesad@yahoo.com