

پیام ویژه برای کسانی که در حال اصلاح اساسنامه بانک‌ها هستند:

چگونه باید یک بانک را اداره کرد؟

الگوی مدیریت بانک‌ها بر اساس اصول حاکمیت شرکتی (حاکمیت سهامی)

منبع: مجله The Banker

مترجم: سیدحسین علوی لنگرودی

نگهبان قدیمی

با اینهمه، قصد ما این نیست که بگوییم خصوصیات هیات‌مدیره بانک‌ها طی ۲۰ سال اخیر، به هیچ عنوان تغییر نیافته است، بلکه معتقدیم که در سرتاسر جهان، اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها، شاهد تحولات تدریجی و گام‌به‌گام در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریتی و نظارتی خود بوده‌اند. به‌هرصورت، برخی از ویژگی‌های هیات‌های مدیره بانک‌ها، گویای تغییرناپذیرند، از جمله بزرگ‌بودن و حجیم‌بودن اندازه هیات‌مدیره و تعداد زیاد اعضای آنها. چنین به نظر می‌رسد که بانک‌ها از تعدد اعضای هیات‌مدیره خود به عنوان سلاحی محافظتی و ایمن در برابر فساد و جلوگیری از دیکتاتوری و فردگرایی بهره می‌گیرند و این امر را به یکی از اصول تغییرناپذیر صنعت بانکداری در سرتاسر جهان تبدیل کرده‌اند. در اغلب موارد، بخش عمده اعضای پرتعداد

می‌باشد. سرمایه‌گذاران و رسانه‌ها، همیشه با دیده تردید و انتقاد (به‌معنای خرده‌گیری) به اعضای هیات‌مدیره بانک می‌نگرند و مکرراً وظایف و کارکردهای آنها را به ایشان گوشزد می‌کنند. با اینهمه، برخی از بخش‌ها با انرژی و تلاش فراوان نسبت به انتقادات وارده از سوی رسانه‌ها و سهامداران واکنش نشان می‌دهند.

بر اساس شاخص‌های جهانی مربوط به حاکمیت شرکتی موسوم به FTSEISS، بانک‌ها از نظر پاسخگویی به سهامداران، در میان ۱۸ بخش اقتصادی و تجاری کشورها، در رتبه هشتم قرار دارند، حال آن‌که تا پیش از این، رتبه‌ای بهتر از چهاردهم برای بانک‌ها از این حیث در نظر گرفته نشده بود. با این حال، هنوز راه درازی برای رسیدن به وضعیت مطلوب بایستی طی شود.

آقای Derek Higgs که یکی از اعضای ناظر در سازمان حاکمیت شرکتی انگلستان بشمار می‌آید، در این باره می‌گوید: اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها، از کارکردی کاملاً متفاوت با اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های صنعتی برخوردارند. آنها، بازوهای نظارت مقرراتی - و نه رهبران صرفاً قانونگذاری - هستند که تعیین می‌کنند چه باید کرد و چه نباید کرد.

هیات‌مدیره بانک‌ها، به‌طور سنتی، مجموعه‌هایی بزرگ هستند که ویژگی اصلی‌شان، تبارگرایی و پارتی‌بازی است، اما مدتی است که نشانه‌های بهبود وضعیت حاکم بر هیات‌مدیره بانک‌ها مشاهده می‌شود.

اگر می‌خواهید به عضویت هیات‌مدیره‌ای درآیید که نمونه و نماد تکثرگرایی و مدرنیته باشد، به شما پیشنهاد می‌کنیم که هرگز به سراغ بخش بانکی نروید، چون که هیات‌مدیره بانک‌ها، بسیار آهسته‌تر از سایر بخش‌ها به تحول و دگرگونی تن‌درمی‌دهند. عامل اصلی این مقاومت در برابر دگرگونی هم ویژگی و خصیصه همیشگی بانکداران، یعنی محافظه‌کاری و تلاش برای حفظ وضع موجود است. با این حال، وضعیت کنونی در طول زمان، تغییر خواهد کرد.

یکی از مشکلات اساسی و دایمی در صنعت بانکداری، پیچیدگی بیش از حد کار و کسب بانکی و کمبود نیروهای مجرب، ماهر و دلسوز در هیات‌مدیره

هیات‌مدیره یک بانک، شبیه هیچ مجموعه دیگری نیست، مگر شبیه هیات‌مدیره سایر بانک‌ها.

عامل اصلی مقاومت هیات‌مدیره بانک‌ها در برابر دگرگونی، ویژگی همیشگی بانکداران، یعنی محافظه‌کاری و تلاش برای حفظ وضع موجود است.

حد گذراندند و دچار ناتوانی در شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های مناسب سرمایه‌گذاری و غفلت از درک فرهنگ بازار گردیدند. به‌عنوان مثال، بانک مشهور Citigroup به علت خودداری از بهره‌گیری مناسب از فرصت‌های متعدد موجود در بازار مالی ژاپن، مجبور شد تا پروانه فعالیت بانکی در ژاپن را که سال‌ها در اختیارش بود، به رقبای خود انتقال دهد، چون که نتوانسته بود حدنصاب‌ها و استانداردهای موردنظر بانک مرکزی ژاپن را در حوزه سرمایه‌گذاری و جذب سپرده‌های شخصی و شرکتی، به‌دست آورد.

بانک‌های موفق، بانک‌هایی هستند که با

در نظر گرفتن کلیه جوانب کار و با

دوراندیشی، به استقبال خطرات

می‌روند.

فضای کافی برای ریسک‌کردن

بانکداری جهانی، در حال تبدیل شدن به فعالیت فوق‌العاده پیچیده و متنوعی است که تاکنون، مشابه آن سابقه نداشته است. در حال حاضر، اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها، به‌ویژه بانک‌های بین‌المللی و برون‌مرزی، با چالشی جدی روبرو هستند و آن هم این چالش است که چگونه باید هم کنترل و نظارت کافی بر بدنه تحت‌امر خود داشته باشند و هم تقاضاها و خواسته‌های مشتریان، سهامداران و کارکنان خود را برآورده سازند و این، یعنی هم دوری‌جستن از ریسک‌ها و هم حرکت به سوی میدانی پرخطر و ناشناخته.

پروفسور Donald Jacobs، استاد رشته بانکداری در دانشگاه Northwestern آمریکا معتقد است که بانک‌ها در مقایسه با سایر شرکت‌ها، دارای چنان مقررات و قوانین پیچیده و مشخصی هستند که اعضای هیات‌مدیره، چاره‌ای جز حرکت در مسیری از پیش تعیین شده ندارند و از حق انتخاب‌های چندانی برخوردار نیستند. با اینهمه، او نیز بر این واقعیت مسلم تاکید دارد که بانک‌های موفق، بانک‌هایی هستند که با در نظر گرفتن کلیه جوانب کار و با دوراندیشی، به استقبال خطرات می‌روند و با مدیریت درست و هدفمند، ریسک‌ها، به‌ویژه ریسک‌های مالی و اعتباری را تبدیل به فرصت‌های ارزشمندی می‌نمایند، حال آن که بانک‌های دیگر، یا بی‌دلیل از

افرادی مسن، کت‌وشلوارپوش و جدی و انعطاف‌ناپذیر نمایش می‌دهد، تغییر دهند.

طبیعی است که برخی اشتباهات و کجروی‌ها موجب می‌شوند تا ارزش این تحولات مثبت، کمتر به چشم آید، به‌ویژه اگر این اشتباهات از جانب بانک‌های بزرگ رخ دهد. در سال‌های اخیر، بارها شاهد ورود بانک‌های عمدتاً تجاری به عرصه‌ها و بازارهایی بوده‌ایم که علاوه بر تحمیل کردن ضرر و زیان‌های مالی هنگفت بر آنها، بر تصویر شرکتی آنها نیز خدشه وارد کرده است. به عنوان نمونه، وارد شدن به بازار اوراق قرضه در سال‌های اخیر، یکی از عوامل اصلی بروز زیان‌های میلیونی در بانک‌هایی چون

هیات‌مدیره بانک‌ها را افرادی از یک سن، طبقه و خطامشی فکری تشکیل می‌دهند که نقش هیات‌منصفه محکم بانک را نیز بازی می‌کنند.

در درون هیات‌مدیره نیز نوعی سلسله‌مراتب خاص و تقریباً مشابه حاکم است که براساس آن، هرکدام از اعضا، پس از طی مراحل مشخص، به مناصب بالاتر، ارتقا می‌یابد و نفر بالایی و پایینی خود را به یک مرحله بالاتر می‌فرستد.

در حالت کلی، هیات‌مدیره، در پی برآورده ساختن منافع قانونگذار و تحقق خواسته‌های اوست و توجه کمتری به خواسته‌ها و علایق مشتریان نشان می‌دهد.



© UBS با ورود به بازار اوراق قرضه، حسابی ضرر کرد.

نسیم تحول

Nat West و UBS بوده است. این سرمایه‌گذاری نابخردانه و عجولانه در نتیجه تصمیم‌گیری خودسرانه برخی از اعضای هیات‌مدیره این بانک‌ها شکل گرفت و دود آن هم به چشم همه مشتریان، کارمندان و سهامداران آنها رفت. شبیه همین مسایل و خسارت‌های میلیاردي را می‌توان در تجربه تلخ بانک‌های ژاپنی Daiwa و Sobitomo و بانک ایرلندی Allied Irish Bank سراغ گرفت. سایر بانک‌های منظم‌تر و آینده‌نگرتر، از این اشتباهات عبرت گرفتند و کوشیدند تا از تصمیم‌گیری‌های خودسرانه اعضای هیات‌مدیره در حوزه سرمایه‌گذاری‌های پرخطر جلوگیری نمایند، اما برخی از همین بانک‌ها، احتیاط و محافظه‌کاری را از

هیات‌مدیره یک بانک، شبیه هیچ مجموعه دیگری نیست، مگر شبیه هیات‌مدیره سایر بانک‌ها. با این حال، در درون هیات‌مدیره تمام بانک‌ها، دگرگونی‌هایی در حال وقوع است: دگرگونی‌هایی در زمینه ابعاد و اندازه هیات‌مدیره، ترکیب آن و اهداف آن. چنین تحولاتی می‌توانند پندار سنتی راجع به اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها را که آنها را به صورت

بانکداری جهانی، در حال تبدیل شدن به

فعالیت فوق‌العاده پیچیده و متنوعی است

که تاکنون، مشابه آن سابقه نداشته است.

مکان‌های مناسبی برای تفویض اختیارات فردی و مدیریتی (بدانگونه که در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها متداول است) نیستند. معمولاً در بانک‌ها، اختیارات از مدیران به کمیته‌ها (و نه به اشخاص) تفویض می‌شود. اما باید دانست که این عقیده سنتی که احتمال اشتباه کردن کمیته‌ها، کمتر از افراد و اشخاص است، عقیده‌ای غیرمعقول و مردود است. با اینهمه، هنگامی که صحبت از اندازه و ابعاد بزرگ و عظیم بانک‌ها به میان می‌آید، از غیرمعقول بودن این ادعا کاسته می‌شود. کافی است نگاهی گذرا به وظایف و کارکردهای هزاران زیرمجموعه‌ای که زیر نظر هیات‌مدیره بانک‌ها در حال فعالیت هستند، بیندازیم تا به لزوم کارگروهی و کمیته‌ای در بانک‌ها واقف گردیم. در برخی از بانک‌ها، سازمان مدیریت بانک از سازمان حقوقی و مالی آن جداست و در این حالت، شما با هیات‌مدیره‌ای سروکار دارید که هیچگونه ارتباط مستقیمی با فعالیت‌های روزمره و عملیاتی زیرمجموعه خود ندارد.

نقش عوامل بیرونی و فشارهای واردآمده از سوی قانونگذاران بین‌المللی و محدودیت‌های اعمال شده از سوی دولت‌ها و سازمان‌های مالی بین‌المللی را نیز نباید از نظر دور داشت. یک بانکنکار سوییسی، اظهار نظر جالبی در این باره کرده است: ۲۰ سال قبل، ما پشت میزهایمان می‌نشستیم و منتظر می‌ماندیم تا یک نفر با چمدانی پر پول وارد دفتر کارمان شود و آن را در اختیارمان قرار دهد، اما امروزه، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر موجب شده‌اند تا مشتریان، نسبت به بانکی که پول‌هایشان را نگهداری خواهد کرد، بسیار حساس باشند و انتظار دارند که برخوردی منحصر به فرد با آنها بشود.

معیار بندی هدفمند

سرمایه‌گذاران به‌طور جدی و همه‌جانبه، در پی تحقق بخشیدن به حقوق حاکمیت خود هستند و برای نیل به این مقصود، به یک سری معیار بندی‌های

در صورت فقدان حاکمیت و نظارت کارآمد

در بانک‌ها که از سوی هیات‌مدیره اعمال

می‌شود، هر نوع اقدام جسورانه و

تهور آمیزی، با تحمل ریسک‌های مهلک

همراه خواهد شد.

قانونگذاران نیویورک از وضع چنین مقررات سختگیرانه‌ای، افزایش کنترل داخلی در بانک‌ها و توجه بیشتر اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها به نشان دادن و مدیریت درست ریسک‌ها بوده است. آقای Milne، از استادان دانشکده اقتصاد لندن و از مشاوران اسبق بانک انگلیس درباره وضع چنین مقرراتی می‌گوید: وجود مقررات و قوانین سختگیرانه و الزام‌آور، اعضای هیات‌مدیره را وادار می‌سازد تا با دقت و توجه تمام، به آنچه انجام می‌دهند و تصمیماتی که اتخاذ می‌نمایند، بنگرند و بهترین عملکرد را از خود به نمایش بگذارند. به عقیده آقای Milne، پیاده کردن اصول عهدنامه باسل ۲، به‌ویژه در بخش‌های اول (هزینه سرمایه) و سوم (دیسپلین بازار) در نظام بانکی کشورها، می‌تواند گامی اساسی در نظم‌بخشیدن و بهینه‌سازی کارکردهای اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها بشمار آید.



② Deutsche Bank نخستین بانک آلمانی بود که هیات‌مدیره دویچ‌بکس را وارد چارت سازمانی خود نمود.

به عقیده یکی از کارشناسان امور بانکی و آموزش مدیران بانکی، ماهیت و طبیعت بانک‌ها، به‌گونه‌ای است که اعضای هیات‌مدیره، به آسانی و به‌طور ناگهانی ممکن است کنترل خود بر زیرمجموعه تحت‌فرمانشان را از دست بدهند. دلیل اصلی این مساله هم بیش از حد بزرگ و پیچیده بودن بانک‌ها در روزگار کنونی و متغیر بودن محیط سازمانی در بانک‌هاست. بارها ثابت شده است که بانک‌ها،

هرگونه ریسک و اقدام جسورانه‌ای خودداری می‌ورزند (و در نتیجه، از قافله عقب می‌مانند) یا این که کورکورانه و ناخردانه به سمت ریسک‌های مهلک خیز برمی‌دارند و در دام آنها گرفتار می‌آیند.

در گذشته، ریسک‌های مالی، از جمله مواردی بودند که همه اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها، بر آن تمرکز می‌کردند و هزینه و زمان زیادی را صرف شناسایی و مقابله با آن می‌نمودند، حال آن که امروزه، بانکداران دریافته‌اند که ریسک در همه جا و در هر فعالیتی وجود دارد: از بازاریابی گرفته تا پیش‌بینی واکنش‌های مشتریان در قبال بروز تحولات. به عبارت روشن‌تر، در روزگار کنونی، پول و ریسک، همیشه در کنار هم و همراه و همگام با هم به میدان می‌آیند و هر بانکی که در پی کسب درآمد و پول‌درآوردن است، بایستی ریسک‌ها و مخاطرات این کار را نیز به‌جان بخرد. آنچه در این میان، نقشی تعیین‌کننده و حیاتی دارد و موجب به‌دست‌آمدن حداکثر پول با تحمل حداقل ریسک می‌شود، چیزی نیست مگر حاکمیت و نظارت درست و استراتژیک در صورت فقدان حاکمیت و نظارت کارآمد در بانک‌ها (که از سوی هیات‌مدیره اعمال می‌گردد) هر نوع اقدام جسورانه و تهور آمیزی با تحمل ریسک‌های مهلک همراه خواهد شد و این امر، نتیجه‌ای جز "ناک‌اوت شدن" نخواهد داشت.

در روزگار کنونی، پول و ریسک، همیشه در کنار هم و همراه و همگام با هم به میدان می‌آیند.

به‌نمایش درآوردن ریسک‌ها

نیویورک، از جمله کشورهایی است که در سالیان اخیر نوآوری‌های جالبی در زمینه مقررات بانکی داشته است. در این کشور، مقررات سختگیرانه‌ای درباره فعالیت اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها به مرحله اجرا درآمده است که براساس آنها، هرگونه سهل‌انگاری و ارایه اطلاعات نادرست و گمراه‌کننده از سوی اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها که موجب وقوع ضرر و زیان مالی برای بانک گردد، با جریمه‌های سنگین و حتی مجازات‌هایی از قبیل حبس و برکناری از کلیه مشاغل دولتی پاسخ داده می‌شود. یکی از مهمترین و روشن‌ترین اهداف

کشورها، می‌تواند بهبود عملکرد بانک‌ها را به دنبال داشته باشد. با اینهمه، هنوز هم به بانک‌های بسیار موفق برمی‌خوریم که با وجود پایبندی به روش‌های سنتی کنترل و نظارت و خودداری از تن‌دادن به اصول حاکمیت شرکتی، همچنان به پیشرفت‌ها و فعالیت‌های موفق خود در حوزه‌های عملیاتی و نظارتی ادامه می‌دهند. نمونه شاخص این بانک‌ها، HSBC است که همچنان به سنت‌ها پایبند است: هیات‌مدیره این بانک از ۱۹ نفر تشکیل می‌شود که در کنار آنها ۱۴ مدیر اجرایی و ۱۲ مدیر مستقل، به عنوان مشاور حضور دارند. جالب آنکه در میان اعضای هیات‌مدیره این بانک مشهور، پنج افسر و دو شاهزاده هم دیده می‌شوند!

رییس HSBC، نه یک فرد مستقل، بلکه یک مدیر اجرایی است که از هم‌اکنون اعلام کرده است که جانشین او در آینده، مدیر اجرایی کنونی بانک HSBC خواهد بود که این امر، تضادی آشکار با یکی از اصول اولیه حاکمیت شرکتی دارد. این اصل حاکی از آن است که مدیر اجرایی بانک، حق ارتقایافتن و جانشینی رییس بانک را ندارد. با اینهمه، این تصمیم رییس HSBC، با مخالفت چندانی از سوی سهامداران مواجه نشده است. در واقع، جایگاه و مقام ریاست HSBC را می‌توان به صورت "مسئول اداره هیات‌مدیره و رتق و فتق امور مربوط به آن" توصیف کرد. نقش مدیر اجرایی نیز در این بانک، اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های تعیین‌شده از سوی هیات‌مدیره و رهبری تیم اجرایی است.

**حاکمیت شرکتی، ابزاری جدید و کارآمد
برای مدیریت بانک‌هاست و پیاده‌شدن
دقیق و فراگیر اصول آن در شبکه بانکی
کشورها، می‌تواند بهبود عملکرد بانک‌ها را
به دنبال داشته باشد.**

لاغرشدن

بانک سویسی UBS هم در سال‌های اخیر روندی را در پیش گرفته است که می‌توان آن را "لاغرشدن هیات‌مدیره" نامید. در این بانک، مسوولیت اصلی در حوزه تعیین استراتژی و مدیریت، بر دوش اعضای هیات‌مدیره قرار گرفته است. در کنار هیات‌مدیره اصلی، هیاتی متشکل از مدیران اجرایی

بانک‌های خود قرار دارند و پس از آنها نیز کانادا و ایرلند قرار گرفته‌اند. کشورهای مطرحی چون فرانسه، آلمان و اسپانیا در میانه جدول قرار دارند و در انتهای جدول نیز نروژ، پرتغال و آمریکا جای گرفته‌اند که رتبه آمریکا در این میان، از بقیه جالب‌توجه‌تر و هشداردهنده است.

آقای Derek Higgs، معتقد است که هنوز هم بانک‌ها از نظر اندازه هیات‌مدیره و پراکندگی پست‌ها، در وضعیت نامطلوبی به‌سرمی‌برند و ابعاد هیات‌مدیره بانک‌ها، از میانگین مجاز و متعارف بسیار بزرگتر است؛ هنوز هم میزان دخالت هیات‌مدیره در فعالیت‌های روزمره بانک‌ها بیش از اندازه است و همچنان شاهد هستیم که در بسیاری از بانک‌ها، یک یا چند تن از مدیرعامل‌های بازنشسته به عضویت در هیات‌مدیره درمی‌آیند؛ باز هم شاهدیم که هیات‌مدیره در مسایل مربوط به تصویب و تایید وام‌ها دخالت می‌کند، حال آن‌که این، از وظایف و اختیارات کمیته اعتبارات بانک‌ها بشمار می‌آید.

در حوزه مدیریت بانک و استراتژی‌بندی نیز میزان دخالت و اظهارنظر اعضای هیات‌مدیره، بیش از حد است، اگرچه هیات‌مدیره قادر است به مدیرعامل "نه" بگوید، اما نباید به گونه‌ای رفتار کند که گویی چیزی بیشتر از مدیرعامل می‌داند. در واقع، نقش اصلی هیات‌مدیره، کنکاش درباره عملکرد مدیرعامل با هدف بهبود کیفیت تصمیمات اتخاذشده از سوی آن و تایید استراتژی‌های مدیریتی و پاسخ‌گویی‌هاست. مدیرعامل اجرایی و تیم تحت‌رهبری او در قبال عملکرد و میزان تحقق اهداف تعیین‌شده می‌باشد و لاغیر.

قضاوت درست

بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران، بر این اعتقادند که سیستم‌های کنترلی و نظارتی کنونی، در برخی موارد، پاسخگوی نیازها و چالش‌های دنیای تکنولوژی برتر نیستند و وظیفه کمیته‌های ممیزی و حسابرسی بانک‌ها در سامان‌بخشیدن به امور کنترلی بسیار سنگین و طاقت‌فرساست و نیازمند قضاوت و تصمیم‌گیری‌های نافذ از سوی کلیه دست‌اندرکاران و دلسوزان بانک‌هاست.

حاکمیت شرکتی، ابزاری جدید و کارآمد برای تحقق‌بخشیدن به این هدف به‌حساب می‌آید و پیاده‌شدن دقیق و فراگیر اصول آن در شبکه بانکی

هدفمند و موثر روی آورده‌اند. هم‌اکنون سرمایه‌گذاران به‌گونه‌ای فعال در فرایند انتخاب ترکیب هیات‌مدیره بانک‌ها و تعیین رفتار اعضای آن در قبال سهامداران وارد شده‌اند و نقش تعیین‌کننده‌ای را در شکل‌گیری و سیاستگذاری‌ها در هیات‌مدیره ایفا می‌کنند. آنها به یک چیز، بیش از هر چیز دیگری اعتقاد و تاکید دارند و آن هم حاکمیت شرکتی (Corporate Governance) و رعایت استانداردهای آن می‌باشد.

یکی از اصول بنیادین و کلیدی در حاکمیت شرکتی، مربوط می‌شود به این مساله که رییس هیات‌مدیره و مدیر اجرایی (مدیرعامل) یک بانک، نباید یک فرد باشد. بر این اساس، رییس بانک باید دارای استقلال کامل باشد و مدیر اجرایی نباید بتواند به سمت ریاست بانک ارتقا یابد. علاوه بر این، تعداد اعضای هیات‌مدیره نیز باید کاهش یابد و همیشه بایستی یک حالت تعادل و توازن بین مدیران اجرایی و مدیران غیراجرایی وجود داشته باشد.

**یکی از اصول بنیادین و کلیدی در حاکمیت
شرکتی، مربوط می‌شود به این مساله که
رییس هیات‌مدیره و مدیر اجرایی
(مدیرعامل) یک بانک، نباید یک فرد باشد.**

نمونه هیات‌های دوبرخی (متشکل از اعضای اجرایی و غیراجرایی) را در بسیاری از شرکت‌های آلمانی و سویسی می‌توان یافت و در بانک‌های این کشورها نیز چنین هیات‌مدیره‌هایی در حال شکل‌گیری هستند. به عنوان مثال، Deutsche Bank نخستین بانک آلمانی بود که چند سال قبل، هیات‌مدیره دوبرخی را وارد چارت سازمانی خود نمود و زمینه را برای مدیریت و نظارت داخلی و خارجی بر عملکرد هیات‌مدیره مساعدتر ساخت. طی سه سال اخیر، این رویه از سوی بسیاری دیگر از بانک‌های اروپایی در پیش گرفته شده است.

هرچند هنوز هم بسیاری از کشورهای جهان، به این اصول و نوآوری‌ها روی خوش نشان نداده‌اند، اما تعدادی از کشورها، گام‌های جدی و امیدوارکننده‌ای را در این زمینه برداشته‌اند و به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های بسیاری نیز دست یافته‌اند. براساس شاخص‌های حاکمیت شرکتی FTSE100، کشورهای سوییس و انگلستان، در صدر جدول کشورهای پیاده‌کننده اصول حاکمیت شرکتی در

با وجود کارآمدی و توانایی در فعالیتهای شرکتی خود، از ریسک‌ها و مسایل فعالیت بانکی بی‌خبرند و کارایی چندانی در این حوزه نخواهند داشت.

لزوم بازنگری در رویکردها

چند سالی است که دگرگونی‌های چشمگیر و امیدوارکننده‌ای در صنعت بانکداری جهان به‌وقوع پیوسته است که این دگرگونی‌های مثبت، حیطه مدیریتی بانک‌ها را نیز شامل می‌شود. در ژاپن، هیات‌مدیره بانک‌های بزرگ که زمانی در برابر هرگونه فکر و ایده جدید مقاومت می‌کردند و آن را به سُخره می‌گرفتند، دست به یک خانه‌تکانی اساسی زده‌اند و اندازه هیات‌مدیره را به شدت کوچکتر و قابل‌هضم‌تر کرده‌اند. هم‌اکنون حضور یک یا دو مدیر خارج از بانک در هیات‌مدیره بانک‌های ژاپنی، امری عادی و پذیرفتنی شده است. با گسترش بانکداری برون‌مرزی و افزایش سهامداران و سرمایه‌گذاران خارجی در بانک‌های ژاپنی، ترکیب هیات‌مدیره این بانک‌ها از نظر ملیت، جنس و نژاد، در حال تغییر یافتن است. این قاعده، مختص بانک‌های ژاپنی نیست و بیشتر بانک‌های متوسط و بزرگ جهان را نیز دربرمی‌گیرد.

شرایط و کیفیات لازم برای موفقیت یک بانک

اندازه: هرچه اندازه هیات‌مدیره بانک شما کوچکتر باشد، کارآمدی و بازدهی بانک بیشتر خواهد شد.

گزینش: گزینش مدیران باید براساس کار کمیته‌ای و کارشناسی صورت پذیرد و نه صرفاً براساس نظر مدیرعامل.

ترکیب هیات‌مدیره: اعضای هیات‌مدیره بایستی کسانی باشند که بر ارزش بانک بیفزایند و نه بر تفاوت‌ها.

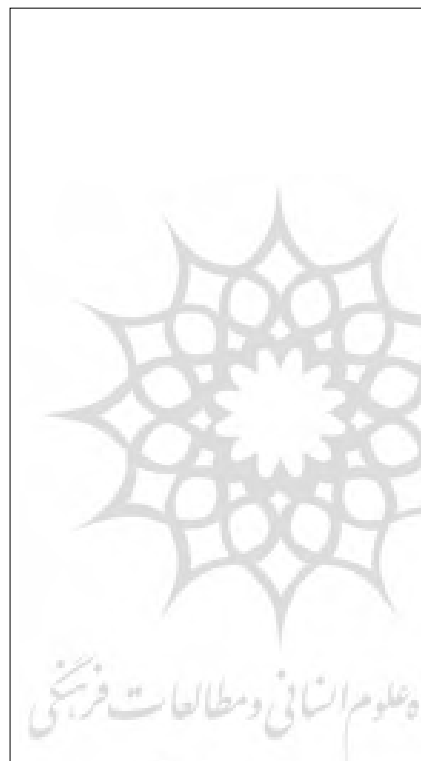
مهارت‌ها: اعضای هیات‌مدیره باید از طیف متنوعی از مهارت‌ها برخوردار باشند.

ریسک‌ها: ریسک‌های تجاری و بانکی بسیاری، هیات‌مدیره را احاطه کرده‌اند که بایستی شناخته شوند.

ساختار: نقش‌های ریاست هیات‌مدیره و مدیر اجرایی (مدیرعامل) بانک‌ها باید از هم تفکیک شوند.

دستمزد: دستمزد اعضای هیات‌مدیره باید با گذر زمان و براساس میزان تلاش و کوشش اعضا افزایش یابد.

امروزه، به سختی می‌توان برای مناصب حساس، فردی مناسب و موثر را به‌آسانی پیدا کرد، چون که ۳۰ درصد از کسانی که چنین پست‌هایی به آنها پیشنهاد می‌شود، یا وقت این کارها را ندارند و یا این که حقوق و مزایای پرداختی بانک برای آنها کافی نیست و جذابیت ندارد. بسیاری از مدیران و پرسنل بانک، که از توانایی‌ها و مهارت‌های کافی برای برعهده‌گرفتن این مناصب برخوردارند، نیز به دلایل قانونی یا نظارتی، اجازه ندارند این مشاغل را برعهده گیرند، مثلاً ممکن است به علت عضویت در هیات اجرایی یا هیات‌مدیره، نتوانند وارد حیطه‌های دیگر شوند.



② انگلستان از جمله کشورهایی است که اصول حاکمیت شرکتی را در بانک‌ها اجرا کرده است.

علاوه بر این، وقوع اختلاس‌ها و کلاهبرداری‌های متعدد در شرکت‌های بزرگ (از جمله در بانک‌ها) موجب شده است که مدیران قوی و کارآمد از ترس متهم‌شدن به فساد، از پذیرش پست‌های حساس خودداری کنند و هوا را برای قبول این کارها مساعد نیینند.

اگر هم بانک‌ها بخواهند نیروهایی را از خارج از بدنه بانک وارد کنند و مثلاً دست‌به‌دامان مدیران شرکت‌های خصوصی شوند، باز هم در مشکلات غوطه‌ور خواهند شد، چون که این مدیران غیربانکی،

نیز وجود دارد که وظیفه‌اش، تکمیل و تقویت فعالیتهای هیات‌مدیره است. هیچکدام از اعضای این دو هیات اجازه ندارند در هیات دیگر حضور داشته باشند و این، یعنی کوچکتر شدن هیات‌مدیره در این بانک از طریق جداسدن هیات اجرایی از هیات‌مدیره. این در حالی است که یک دهه قبل، هیات‌مدیره این بانک، از یک دوجین افراد مختلف از بخش‌های مختلف قدرت در سوییس (از سیاستمداران گرفته تا اشراف و حتی ورزشکاران) تشکیل شده بود. هم‌اکنون هیات‌مدیره UBS و SBC (دوبانک مشهور سوییس)، از ۱۱ نفر (سه مدیر اجرایی و هشت مدیر مستقل) تشکیل شده است که بیشترشان هم از نمایندگان صنایع و بخش‌های کلیدی اقتصاد سوییس می‌باشند.

براساس قوانین بانکداری در سوییس،
جداسازی و تفکیک هیات‌های نظارتی از
هیات‌های مدیریتی و مجزایبودن مقام
ریاست بانک از مقام مدیر اجرایی،
امری ضروری و لازم‌الاجرا است.

براساس قوانین بانکداری در سوییس، جداسازی و تفکیک هیات‌های نظارتی از هیات‌های مدیریتی و مجزایبودن مقام ریاست بانک از مقام مدیر اجرایی، امری ضروری و لازم‌الاجرا است. براساس همین قوانین و مقررات سختگیرانه، تعداد اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها، می‌بایستی بین ۱۰ تا ۱۲ نفر باشد و ترکیب اعضای هیات‌مدیره نیز بایستی براساس الگویی خاص و نسبتی مناسب از مدیران اجرایی و مدیران مستقل شکل گرفته باشد.

به‌دنبال حرفه‌ای‌ها

امروزه، بسیاری از بانک‌های بزرگ با افزایش تقاضا برای به‌دست‌گرفتن کارها و کمبود نیروی مجرب و حرفه‌ای مواجهند و مجبورند دست به انتصابات متعددی در طول سال بزنند و این در حالیست که متقاضیان و داوطلبان کارآمد و لایق چندانی برای برعهده‌گرفتن این پست‌ها وجود ندارند. به عقیده کارشناسان و صاحب‌نظران دنیای بانکداری، بار سنگینی بر دوش مدیران بانک‌ها قرار داشته و دارد که این بار با گذشت زمان و پیچیده‌تر شدن قوانین و مقررات، سنگین‌تر می‌شود.