

# حرکت به سمت اجرای بانکداری شرکتی در بانک‌های دولتی / وزارت اقتصاد در مبحث تحول دیجیتال به دنبال حکمرانی نیست

نویسنده: S. E. - 1398-05-14 - 10:46 صبح مشاهده: 63 بار



در بخش پرسش و پاسخ نشست تخصصی نقد و بررسی «سند بانکداری آینده و تحول دیجیتالی»، حاضران در میزگرد به سؤالاتی همچون جایگاه بانک مرکزی در روند تحول دیجیتال، موانع اجرایی شدن طرح تحول و اجرای بانکداری دیجیتال در بانک‌های خصوصی پاسخ دادند.

به گزارش **فابانیوز**، هفته گذشته نشست تخصصی نقد و ارزیابی «سند بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» با استقبال جمع کثیری از بزرگان صنعت بانکداری، پرداخت و با سخنرانی «عباس معمارنژاد» معاون بانک بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصاد و دارایی برگزار شد.

این میزگرد با حضور «مصطفی امینی» مشاور تحول دیجیتال بانک انصار به عنوان دبیر پنل به همراه «سید مهدی حسینی» عضو هیئت مدیره بانک سپه، «شهاب جوانمردی» مدیرعامل هلدینگ فناپ، «ژان صیاد» عضو هیئت مدیره شاپرک، «علی عبداللهی» رئیس مرکز فناوری اطلاعات و توسعه اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصاد و دارایی و «علیرضا لک زایی» قائم مقام مدیرعامل بانک ملت برگزار شد.

این نشست تخصصی با هدف نقد و بررسی سندی که اخیراً از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی با عنوان بانکداری آینده و تحول دیجیتال به بانک‌های دولتی ابلاغ شده بود برگزار شد. عباس معمارنژاد، معاون بانک، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی در سخنانی در ابتدای این نشست تأکید کرد: وزارت امور اقتصادی و دارایی به دنبال راهکاری برای بهبود بخشیدن به عملکرد بانک‌های دولتی سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتال» را ارائه کرده است.

بخش نخست این نشست که به ارائه توضیحاتی از سوی حاضران در میزگرد درباره چرایی و هدف ابلاغ این سند از سوی وزارت اقتصاد به بانک‌های دولتی می‌پردازد را می‌توانید (اینجا) بخوانید.

در ادامه بخش پرسش و پاسخ این میزگرد را می‌خوانید:

**سوال حاضران: آیا قوانین سنگین بانک مرکزی مانع از تحقق تحول دیجیتالی بانک‌ها خواهد شد؟**

**«سید مهدی حسینی» عضو هیئت مدیره بانک سپه:**

بحث رگ‌تک یکی از مهمترین موضوعات هر تحولی است و به نظر می‌رسد در مبحث تحول دیجیتال، بحث رگولاتوری در حوزه تکنولوژی بحث مهمی باشد. درباره اینکه از تعبیر قوانین سنگین بانک مرکزی نام بردند، نظری ندارم اما به جرات می‌توان گفت در حوزه بانکداری دیجیتال ما خلاء قاعده‌گذاری و قوانین داریم. هنوز قاعده‌ای در خیلی از این حوزه‌ها مخصوصاً وقتی صحبت از حرکت از یک سیستم بانکداری بسته به یک اکوسیستم بانکداری باز می‌کنیم و نقش بازیگران جدید را می‌پذیریم،

وجود ندارد.

اکنون هیچ قاعده مشخصی در رابطه میان بانک‌ها و بازیگران جدید وجود ندارد، عملاً در اینجا شاهد یک خلاء قاعده‌مندی و قاعده‌گذاری داریم و من فکر می‌کنم در آینده نه چندان دور، به دلیل آنکه ما باید حضور نهادهای سوم مثل فین‌تک‌ها را به عنوان صنعتی که بخشی از سهم بازار بانک‌ها را از آن خود می‌کنند، بپذیریم. ولی اینکه آیا این پذیرش اگر دچار یک سری همسویی‌ها و تداخلاتی شود یا تضاد منافع میان بانک‌ها و فین‌تک‌ها شود، آیا قاعده‌ای برای برطرف کردن آنها داریم یا نه را نمی‌دانم.

### **بدون قاعده‌گذاری نمی‌توانیم مهاجرت پارادایمی داشته باشیم**

آقای دکتر معمارنژاد اشاره داشتند که شاید شروع کاری که در حوزه تجارت الکترونیک داشتند به تغییر برخی از قوانین پایه منجر شد، ما قواعد و ضوابطی که در حوزه تجارت الکترونیک وضع کردیم به هیچ وجه در حوزه بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال نداریم، ما در حوزه بانکداری الکترونیک نهایتاً به یک آئین نامه ای که ابلاغ شد بسنده کردیم ولی در حوزه بانکداری دیجیتال هنوز نه آئین نامه‌ای وجود دارد و خوشبختانه هنوز قاعده سنگینی وضع نشده است، ولی می‌خواهم توجه شما را به مثلث قاعده‌گذاری در این حوزه جلب کنم که وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، به همراه وزارت اقتصاد و بانک مرکزی اگر قرار است این بار مسیر گذشته را تکرار نکنند از ابتدا به یک همسویی برسند در اینکه چقدر قواعد را با چه کیفیتی باید وضع کنند ولی اینکه چرا ما نیاز به قاعده و قانون جدید داریم، از منظر فردی که مدیر یک دستگاه دولتی است باید بگوییم که به نظر می‌رسد که پاسخ به این سوال در این نهفته است که آیا ما الان با یک سری مهاجرت‌های پارادایمی مواجه هستیم، یعنی آنقدر تغییر در پارادایم و شیفت پارادایم داشته باشیم که نیازمند یک قاعده گذاری جدید باشیم، پاسخ این سوال به نظر من مثبت است و حداقل بر اساس بررسی‌هایی که انجام داده ایم در 15 حوزه ما مهاجرت پارادایمی داریم، وقتی ما مهاجرت پارادایمی داریم نیاز به قواعد جدید داریم و بدون قاعده گذاری جدید نمی‌توانید مهاجرت پارادایمی داشته باشید.

قبل از تحول دیجیتال هویت در خدمت امنیت است و بعد از تحول دیجیتال، امنیت در خدمت هویت است. مثال رمز دوم پویا یکی از موارد روشن در این زمینه است که در همه محافل در این باره این سوال مطرح شد که دیدگاه رگولاتور در این حوزه چه بود. بعد از تحول دیجیتال وقتی امنیت در خدمت هویت قرار می‌گیرد، اگر تعریف نکنیم و قاعده گذاری نکنیم همان اتفاقی که برای رمز دوم پویا رخ می‌دهد را شاهد بودیم. مهاجرت‌های پارادایمی که ما شناسایی کردیم خودش دیکته می‌کند که حتماً به سمت قاعده گذاری جدید هم حرکت می‌کنیم.

**سوال حاضران: این سند، تا چه اندازه به دولت‌ها و افراد وابسته است؟**

**عباس معمارنژاد، معاون بانک، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی:**

واقعیت این است که تا پایان دولت فعلی قریب به 2 سال زمان باقی مانده است، بنابراین اگر مبنای درستی را بر اساس این سند بگذاریم مسیر و نقشه راه درستی در پیش گرفته شود و پروژه‌ها به درستی تدوین و تعریف شوند، خیلی نگران تغییراتی که رخ خواهد داد نیستیم.

یکی از بحث‌هایی که انجام شد این بود که با این هیئت مدیره‌های موجود و یا با این نگاهی که در هیئت مدیره‌های بانک‌ها وجود دارد آیا می‌شود این تغییرات و تحولات انجام شود یا نه. ما اکنون 5 بانک نظامی هم داریم که در حال ادغام شدن هستند یعنی عملاً بانک‌هایی که هدف ارسال و اجرای این سند قرار گرفته بودند به 18 بانک افزایش پیدا خواهند کرد. و این سندی که نوشته شده است در واقع برای آنها نیز است.

### **حرکت به سمت اجرای بانکداری شرکتی در بانک‌های دولتی**

واقعیت این است که یکی از تصمیماتی که ما گرفتیم این است که حداقل و حتماً در هیئت مدیره هر بانک یک عضو متخصص آی تی داشته باشیم. نگاه دیگری که ما داریم این است که با اجرای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها تا اندازه ای عملاً اعضای هیئت مدیره بانک‌ها از کارهای اجرایی منفک می‌شوند و باید به این سمت بروند که روی استراتژی‌ها فکر کنند و کارهای نظارتی انجام دهند. این هم نکته ای است که به آن توجه کرده اید، ما در وزارت اقتصاد به موضوع اینکه ما باید آمادگی دیجیتالی شدن را فراهم کنیم توجه بسیاری داشتیم.

این سند تقریباً آماده بود اما ما 9 اسفندماه سال 1397 جلسه ای را در بانک صنعت و معدن برگزار کردیم و تقریباً تمامی

اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل ها و مدیران آی تی و مدیران برنامه ریزی بانک ها را دعوت کردیم بخشی از سند و رویکردهای خود را با آنها در آن جلسه مطرح کردیم و نقطه نظرات آنها را گرفتیم.

از آقای بیات و آقای مقدم خواهش می کنم با توجه به آنکه یکی از عمده فعالیت های این مرکز آموزش است، یک سری کارگاه های آموزشی را در این زمینه برگزار کنند چرا که باید در بدنه بانک ها این فرهنگ دیجیتال شکل بگیرد و علاوه بر آنکه مشتریان به این فرهنگ نیازمند هستند اما این فرهنگ ابتدا باید در داخل بانک ها شکل بگیرد.

**سوال حاضران: اجرای بانکداری دیجیتال در بانک های خصوصی با چه روشی هدایت خواهد شد؟**

**شهاب جوانمردی، مدیرعامل هلدینگ فناپ:**

البته من نماینده جامعه بانک های خصوصی نیستم اما فکر می کنم اتفاقی که در برخی از بانک ها در حال وقوع است، بحث تدوین مدل کسب و کار جدید به عنوان اولین گام برای تحول دیجیتال است. به هر حال موضوع تحول دیجیتال ابعاد مختلفی دارد که فکر می کنم سرسلسه آن این است که بانک بدانند در آینده در این منظومه قرار است کجا جانمایی شود، هویت آن چیست و قرار است چه مشتریانی داشته باشد؛ چه ارزش هایی را برای مشتریان خواهد آفرید و تمایز آن با بقیه بانک ها چه خواهد بود.

وقتی ما درباره تحول دیجیتالی صحبت می کنیم یک تغییراتی در ابعاد مختلف اتفاق می افتد که اصل آن را تغییر مدل کسب و کار می دانم و آن لبه ارتباط با مشتری چه با حضور بانک و چه با حضور باقی ارکان متنوع و متکثر خواهد شد. موضوع بیگ دیتا بسیار مهم خواهد شد و این موضوعاتی است که بانک های ما باید برای آن آمادگی داشته باشند، در نتیجه اجرای این سند نقش بانک ها از یک مدیریت متمرکز قاطع تبدیل به یک رهبر ارکستر خواهد شد. چون یک مدل کسب و کار شبکه ای را شاهد خواهیم بود که بازیگران دیگر مستقل از ابعاد دیگر خود باید به رسمیت شناخته شوند.

فناوری ها اگرچه خود اصالت ندارند اما جاهایی که واجد ارزش می شوند و می توانند منجر به خلق خدمات و محصولات جدیدی شوند و یا از خدمات و محصولات جدید پشتیبانی کنند باید به درستی به کار گرفته شوند، پس نهادهای فناورانه در زمینه فناوری های اصلی و کلیدی مثل هوش مصنوعی، بلاک چین و .. می توانند مسائل جدی را عرضه کنند که قاعدتا جزو شرکای استراتژیک بانک ها خواهند شد. نکته بعدی و مهم این است که این سیر تحول قرار است چگونه تعریف شود. اغلب اوقات درباره آینده مطلوب صحبت می کنیم ولی خیلی راجع به این مسیر صحبت نمی کنیم که چطور می خواهیم از وضعیت فعلی در تمامی ارکان این مسیر را طی کنیم. آنچه که من دیدم تمرکز بر این حوزه بوده که ما چه هستیم، چه خواهیم شد و چطور می خواهیم این کار را انجام دهیم.

**سوال حاضران: بهتر نبود نحوه مشارکت دیگر ذینفعان، مثل مشتریان در این سند بیشتر دیده می شد، این در حالی است که نگاه جدی تر به ذینفعان بالادستی در کفه سنگین تر ترازو قرار دارد.**

**لزوم اهمیت بانک مرکزی به تغییر فرایندها**

**ژان صیاد، عضو هیئت مدیره شاپرک:**

معتقدم این سند همه ابعاد را پوشش داده است. در هر صورت یک کتاب یک نویسنده دارد و عده ای خواننده. سوال این است که آیا می شود ما هم نویسنده شویم، بله می شود. این سند برای ارتقا و پیوستن ورژن های جدید به آن ظرفیت دارد و حتما باید نظرات و ایده های جدید را دریافت کند. همچنین قوانین و آئین نامه های ما باید تغییر کنند، وقتی در رابطه با دیجیتال بنکینگ یا اکوسیستم دیجیتالی صحبت می کنیم نیاز است که در قدم اول KYC مشتری را به الکترونیک KYC تبدیل کنیم. آیا قوانین اجازه می دهد؟ بله درست است که موضوع ارز و پول ملی ما مهم است اما بحث تغییر روندها و فرایندها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است و از بانک مرکزی می خواهیم به این موارد اهمیت دهند. همواره می گویم که علم امروز، علم اینترنت است اما درک آن بسیار اهمیت دارد. تعبیر و تفسیر آن هم اهمیت بالایی دارد. اینها مواردی است که باید مورد بررسی قرار بگیرد.

**سوال حاضران: یکی از نقدهای مطرح شده به سند، این است که در آن توجه کمی به موضوع تجربه مشتری و سیستم های اطلاعاتی پیرامون آن شده است، بهتر نیست که در پایش این سند به این موضوعات توجه و روالی برای آن در نظر گرفته شود؟**

از چند منظر این موضوع نکته بسیار مهمی است. اولاً اینکه امروزه دنیا، دنیای مشتری محوری است و مشتری محوری یک اصل است. از نگاه ما 2 اتفاق باید بیفتد که در این سند نیز به آن اشاره شده است. نخست اینکه نگاه ما به مقوله مدیریت ارتباط با مشتری از لایه صرفاً Sense for Automation Crm که امروزه یک لایه بلوغ پیدا کرده و به لایه Crm text منتقل شده ایم که بتوانیم اطلاعات را دریافت کنیم، تحلیل انجام دهیم و در ادامه دیتا ماینینگ انجام دهیم. ما احساس می‌کنیم اکنون بلوغ صنعت بانکداری ما در این زمینه از سایر حوزه‌ها بیشتر است. باید به لایه سوم منتقل شود که همان استراتژیک Crm است یعنی حاکم شدن نگاه مشتری محور در تمامی لایه‌های بانک است. ای بسا که برسیم به لایحه چهارم. رویکرد دیگری که مد نظر ما است این است که از Mass Marketing به Target Marketing رسیده ایم و جایی که پتانسیل این مارکتینگ شخص به شخص وجود دارد صنعت بانکداری است و IT این پتانسیل را ایجاد کرده است.

### لرزم نگاه اکوسیستمی به مقوله تحول دیجیتال

معتقدم دورانی که ما ابلاغ کنیم و دیگران بخواهند اجرا کنند گذشته است و باید نگاه اکوسیستمی به مقوله تحول دیجیتال داشته باشیم. اگر بخواهیم ساختارها و مدل کسب و کاری را تغییر دهیم کار بزرگی است و محدود به این دولت و دولت آینده و قبل نمی‌شود و نیازمند یک عزم و اراده ملی است. در لایه راهبردی اتفاقات خوبی در وزارت اقتصاد در حال وقوع است و معتقدیم که ابرفرصت پیش روی توسعه اقتصاد کشور، اقتصاد هوشمند و بهره‌گیری از فرصت‌های دیجیتالی است. دوره مدل حکمرانی از بالا به پایین و سیاست‌گذاری که ذینفع بالادستی برای مجموعه‌های پایین دستی انجام دهد گذشته است و باید مدل سیاست‌گذاری پایین به بالا باشد.

«علیرضا لک زایی» قائم مقام مدیرعامل بانک ملت:

واقعیت این است که نگاه این سند و وزارتخانه به بانک‌ها، نگاه بالا به پایین نیست. تاکنون با مدیران ارشد 12 بانک در ارتباط با این سند جلسه داشتیم و 2 ماه فرصت داشتند که سند را مطالعه کنند؛ اما ما به عنوان کمیته تدوین این سند انتظار داشتیم که حداقل یک بانک بگوید من این سند را مطالعه کرده‌ام، این تحول به صلاح من نیست و از نظر هزینه و فایده قصد نداریم بر روی محور دیجیتال کار کنیم که شاهد چنین رویکردی نبودیم. از سوی دیگر، علت اینکه تدوین نقشه راه دیجیتالی بانک‌ها به خود آنها واگذار شده، این است که بر اساس مدل کسب و کاری که برای آینده خود متصور شده‌اند و با توجه به سطح بلوغ و امکانات و منابعی که دارند نقشه راه خود را تدوین کنند.

### وزارت اقتصاد به دنبال حکمرانی نیست

نقش وزارت اقتصاد از جنبه حاکمیتی در این سند نسبت به نقش سهام داری بسیار کمتر است. سهام دار عمده در بانک‌های دولتی سهام دار صددرصدی است و می‌خواهد از نمایندگان خود که در حال راهبری بانک‌ها هستند مطمئن شود که در منظومه اکوسیستم بانکداری و پرداخت و فضای جدید جایگاه بانک دولتی کجا قرار گرفته است، آیا منتظر است که ببیند و بگوید ظاهراً باید شما را در یک بانک دیگر ادغام کنیم یا امثال آن. یا اینکه برعکس با نگاه بلند به آینده نگاه می‌کند.

قصد کمیته و وزارت اقتصاد حکمرانی نیست. کمیته از پیشنهادات استقبال می‌کند و یکی از سوالاتی که در کمیته‌های راهبردی بررسی این سند همواره مطرح می‌شود این است که ریسک‌های اجرایی شدن این سند چه مواردی است. بانک‌ها بررسی کنند که آیا در بانک خود اجرای این سند مناسب است یا نه و اگر نیست رویکرد جایگزین آن چیست؟ به عنوان نمایندگان سهام دار این هیئت مدیره باید به این کمیته بگوید به جای تحول دیجیتال با مبانی نظری و با نگاه به آینده من یک تحول دیگری را با نقشه راه دیگری را به شما عرضه می‌کنم.

وقتی مبنای تحول دیجیتال داده محوری و مشتری محوری است به بانک توصیه می‌کند که بر اساس آنچه از جامعه دریافت می‌کنید مدل کسب و کاری خود را بازطراحی کنید. اگر بانکی برای این تحول آمادگی نداشته باشد فرصت اینکه بتواند درک کند از پایین به بالا چه توصیه‌هایی به آن شده است و چطور می‌خواهد خود را با شرایط جدید به روز کند را از دست می‌دهد.

سوال حاضران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به همراه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در حال تدوین سندی با نام سند ملی تحول دیجیتال است، آیا همسویی از سوی وزارت اقتصاد با این سند وجود دارد یا نه؟



جوانمردی: من هیچ اطلاعی ندارم ولی قطعاً نیست. (خنده حاضران)

عبداللهی:

دانشگاه تهران چند سالی است که مبحث خوبی را در ارتباط با ارزیابی طرح تحول دیجیتال آغاز کرده است و در کارگروه سند بانکداری آینده و تحول دیجیتال نیز در این باره صحبت‌هایی انجام شده است و حتی پیشنهاد دعوت از این دوستان و بهره‌مندی از تجربیات آنها میز مطرح شده است. اما ما اطلاعاتی درباره انتشار سندی از سوی آنها نداریم.

لکزایی:

ما همواره انتقاداتی را به نهادهای حاکمیتی داریم. وزارت‌خانه‌ها می‌دانند که اگر هیچ چیز نگویند عنوان می‌شود که سکوت کرده‌اند و عقب مانده‌اند. زمانی که ورود می‌کنند مجدداً با انتقاداتی مواجه خواهند شد، به نظر من باید این سند را به فال نیک گرفت. وزارت اقتصاد می‌تواند بگوید که تحول دیجیتال از نظر اینکه پس‌وند آن دیجیتال است جزو وظایف وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات است و من منتظر می‌مانم تا آن سند منتشر شود و سپس فهم خود را از آن سند در زمینه تحول دیجیتال در حوزه بانکداری برای بانک‌های دولتی تحت تملک خود ابلاغ می‌کنم و منتظر شکل‌گیری تحول می‌مانم. اما تمرکز وزارت اقتصاد روی صنعت بانکداری است و ممکن است وزارت ارتباطات، سندی فرابخشی باشد و بالاتر از این سند قرار بگیرد و قطعاً اگر ما از جزئیات آن مطلع شویم می‌توانیم از پیشنهادات خوب آن استفاده کنیم و از دکتر معمارنژاد می‌خواهیم نشست مشترکی را در این زمینه برگزار کنند.

سوال حاضران: در این سند و بحث‌هایی که مطرح شد جایگاه بانک مرکزی در نظر گرفته نشده است و مشخص نیست، بانک مرکزی ناظر یا بازرس بانک‌ها است و اگر قرار است بانک‌ها دیجیتال شوند بانک مرکزی هم باید دیجیتال شود و باید فکری برای این خلاء شود.

عبداللهی: حتماً انجام خواهد شد.

### لزوم یاری و کمک به وزارت اقتصاد برای اجرای طرح تحول دیجیتال

محمدابراهیم مقدم، مدیرعامل سابق بانک تجارت و رئیس هیئت مدیره مرکزفابا در پایان این نشست در ادامه مبحث جایگاه بانک مرکزی در تدوین و ابلاغ سند بانکداری آینده و تحول دیجیتال، خواستار کمک به وزارت امور اقتصادی و دارایی برای ادامه روند پیگیری تحول دیجیتال در بانک‌های کشور شد و گفت: بانکداری الکترونیکی که اکنون وجود دارد پیشتر نبود، 15 سال پیش وزارت اقتصاد گروهی را در این زمینه تشکیل داد. این در حالی است که در قانون عنوان شده که مکانیزه کردن بانک‌ها وظیفه بانک مرکزی است. وزارت اقتصاد اما کار خود را در این زمینه شروع کرد و 12 گروه تشکیل داد. اختلافاتی در این زمینه ایجاد شد و بانک مرکزی اعلام کرد که این کار به من مربوط و جزو وظایف من است و ارتباطی به وزارت اقتصاد ندارد. در نهایت سندی را که تهیه کرده بودیم به بانک مرکزی بردیم و روندی که طی شده بود را برای آنها شرح دادیم. در نهایت بانک مرکزی پذیرفت که کاری که ما انجام داده‌ایم درست است، بنابراین دیگر دخالت نکرد و پذیرای تحولاتی که صورت گرفت شد و با کمک دیگر وزارت‌خانه‌ها امروز صنعت بانکداری در مسیر بانکداری الکترونیک به این نقطه رسیده است.



