

بانکداری جدید



امیر جدیدی

به طور قطع بانک به تنهایی نمی تواند فرهنگ قرض الحسنه را توسعه دهد؛ شاید خدمات قرض الحسنه بدهد، ولی فرهنگ قرض الحسنه را به تنهایی توسعه نخواهد داد. اینجاست که پای دانشگاه را به میدان باز کرده ایم. یک مؤسسه آموزش عالی که کار دانشگاهی هم انجام می دهد، برای ما صرفاً روی موضوع توسعه اجتماعی با نگاه همیاری اجتماعی و قرض الحسنه به صورت همزمان کار می کند.

درباره بانک قرض الحسنه رسالت و بانکداری دیجیتال در گفت و گو با محمد حسین حسین زاده، مدیرعامل

مثل آب منعطف هستیم



الف

آدمی در برخورد اولی که با دیگری دارد، همیشه یک ویژگی از طرف مقابل برایش برجسته می‌شود. به خصوص که پیش فرضی درباره آن دیگری، درباره شغل و جایگاهش داشته باشید، تصاویر کلیشه‌ای از او می‌سازید و وقتی با آن کلیشه‌ها همخوانی ندارد، مایه تعجب‌تان خواهد شد. آنچه در مواجهه اول از محمد حسین حسین زاده دیدیم، با آن تصویری که از مدیرعامل یک بانک داریم، کاملاً متفاوت بود. سادگی او در رفتار و کلام چنان بود که نه انگار در یک گفت‌وگوی رسمی؛ بلکه گویی در جمعی خانوادگی مشغول گپ‌زدن هستیم. مدیرعامل بانک قرض الحسنه رسالت که پیش از دیدار ما درباره سؤالات هم چیزی نمی‌دانست، بدون مکث چنان به سؤالات روایت‌گونه و دسته‌بندی‌شده پاسخ داد که طاقت نیاوردیم و همان لحظه بابت داشتن چنین بیان روایت‌گونه‌ای به او تبریک گفتیم. حقیقت امر اینکه ما از زبان بسیاری از صاحب‌نظران بانکی درباره بانک قرض الحسنه رسالت و کارهای پیشرو این نهاد شنیده بودیم، اما کمتر پیش آمده بود که این بانک در ویرترین‌ها و بیلبوردها باشد. نزدیک ۱۰ سال است که بی‌سروصدا و بی‌ادعا کارهای اساسی و بزرگی در نظام بانکی انجام داده و در حالی که بسیاری درگیر تئوری و مقدمات کار هستند، این بانک مشغول رفع نواقص کارهای انجام‌شده و توسعه آنهاست. همه اینها در کنار بی‌خبری و بی‌صدایی از این بانک، گفت‌وگو با دست‌اندرکاران آن و به خصوص رهبر این تیم را بسیار جذاب می‌کند. فرصت این گفت‌وگو به واسطه دوستان همدل روابط عمومی بانک پیش آمد و صبح یک روز بارانی در ساختمان سعادت‌آباد به قول همکارانش میهمان «حاج آقا» بودیم و از بالا و پایین بانک رسالت پرسیدم که حاصلش متن پیش روی شماست.

در فضای بانکی، خبرهای چندانی درباره بانک قرض الحسنه رسالت منتشر نمی‌شود، اما در درون خانواده نظام بانکی، در خصوص اقدامات و سیاست‌های این بانک زیاد صحبت می‌کنند. در ابتدا ما یلم کمی درباره تاریخچه و چگونگی شکل‌گیری بانک قرض الحسنه رسالت و سیر تطور و مسیری که طی کرده، توضیح دهید. ما می‌دانیم که بانک قرض الحسنه رسالت در گذشته صندوق بود و مدتی بعد به بانک تبدیل شد. آن هم نه بانکی که

بانکداری سنتی انجام می‌دهد؛ بلکه بیشتر بر ماهیت قرض الحسنه تأکید دارد. از لحاظ تئوری و عملی چطور موفق شده‌اید فعالیت‌های قرض الحسنه را در بانک قرض الحسنه رسالت به صورت مستمر ادامه دهید و آیا در این امر موفق بوده‌اید؟

متأسفانه بعضی اوقات ما، «آنچه خود داریم ز بیگانه تمنا می‌کنیم». در کشور ما برخی اصرار دارند که کارهایشان وارداتی باشد و هر اقدامی هم بخواهیم انجام دهیم، بررسی می‌کنیم که آیا در کشور دیگری بنچمارک شده یا نه و اگر نشده باشد، حاضر نیستیم آن را قبول کنیم. یعنی صرفاً تکرار کننده هستیم. ما در بانک قرض الحسنه رسالت قبل از هر چیزی می‌خواستیم این اصل را رد کنیم و بگوییم که «ما نیازمند سازوکارها، فرایندها و سیستم‌های بومی هستیم». چه در قالب صندوق کار می‌کردیم و چه در قالب بانک یا هر قالب دیگری، اولین اصل کاری ما همین بود. می‌خواستیم بپذیریم که راه حل را باید در درون جست‌وجو کرد. ممکن است کسی تصور کند ما نمی‌خواستیم از تجارب و دانش دیگران استفاده کنیم. اما ابدأ چنین نیست. این در ذات بشر است که از علم و تجارب سایرین بهره‌برد. ما نگاه صفر و صدی نداشتیم، اما از آن سو هم اجازه ندادیم اصلی که عمیقاً به آن باور داریم، در حد شعار و تعارف باقی بماند. چنین باوری را در دفاع مقدس هم می‌توان دید. خودباوری و نگاه به توانمندی‌های داخلی باعث شد ما آن دوران را با سربلندی به پایان برسانیم. به‌طور مثال در جنگ‌های کلاسیک می‌گویند «اگر می‌خواهی با طرف مقابل بجنگی و به او حمله کنی، اگر او یک واحد امکانات و تجهیزات دارد، تو باید سه واحد امکانات و تجهیزات داشته باشی». در زمان شروع حمله صدام به کشورمان نیز بنی‌صدر وقتی بدون توجه به ظرفیت و توانمندی‌های داخلی و با این دیدگاه در قالب و مدل‌های کلاسیک و تعریف‌شده غرب نگاه می‌کرد، به تنها جوابی که می‌رسید این بود که «نه، نمی‌توانیم» و به همین دلیل بود که آقای بنی‌صدر این ایده را مطرح کرد که «زمین بدهیم و زمان بخریم». منظور بنی‌صدر این نبود که از شلمچه تا اهواز را به دشمن بدهیم؛ بلکه می‌گفت باید از شلمچه تا خرم‌آباد، زمین بدهیم تا بتوانیم زمان بخریم. چرا؟ چون پارادایم او در همان چارچوب کلاسیک تعریف‌شده غربی می‌گنجید. او می‌گفت «تا زمانی که به حد کافی لشکر و تیپ و هواپیما نداشته باشیم، نمی‌توانیم با بعضی‌ها که سراپا در امکانات غربی و شرقی غرق هستند، مقابله کنیم. شاید به نظر برسد که این مثال با بحث غیرمرتبط است، اما هدفم این است که تأکید کنم ما نیازمند مدل‌های بومی خودمان هستیم؛ مدل‌هایی که در داخل طراحی شود و در این راه نیز از ظرفیت‌ها و ابزارها و امکانات موجودمان حداکثر بهره را ببریم. چنین اصلی هم در حوزه بانکداری مصداق دارد، هم سلامت، صنعت و دفاع و دیگر عرصه‌ها. مهم این است که اصل بومی‌گزینی را بپذیریم که خوشبختانه ما در بانک قرض الحسنه رسالت آن را پذیرفته‌ایم. اکنون یک گام جلوتر می‌رویم. پارادایم مسلط در صنعت بانکی این است که بانک به عنوان واسطه پولی بین یک مشتری (یعنی سپرده‌گذار) با مشتری دیگر (یعنی تسهیلات‌گیرنده) بر پایه روال متعارف، سپرده را می‌گیرد و باید به سپرده‌گذار سود مناسب بدهد و در مقابل خدمات خوبی به تسهیلات‌گیرنده ارائه کند و سود مناسبی بگیرد. اصل بانکداری یعنی همین. این تعریف را نمی‌توان تغییر داد. اما ما این اصل پایه‌ای را به گونه‌ای متفاوت تعریف کردیم. یعنی می‌توان بانک تخصصی قرض الحسنه راه‌اندازی کرد. در گذشته چنین ایده‌ای را کسی نمی‌پذیرفت، اما ما می‌دانستیم که برای پیاده‌سازی آن باید مدل‌های خاصی طراحی کرد. برای مثال باید مشخص می‌کردیم که آیا قرض الحسنه برای فعالیت‌های تجاری مناسب است؟ از

نقطه نظر کسب و کارهای خرد جواب این پرسش مثبت است، اما از دید کسب و کارهای کلان، خیر. پس اولین تأکید ما بر ماهیت «قرض الحسنه» بود و تأکید دوم هم بر «خرد بودن». لازمه «خرد» و «قرض الحسنه» بودن رفتار اجتماعی است. یک شرکت یا یک صنعت بزرگ شاید نتواند لطافت رفتار اجتماعی را درک کند، ولی وقتی سطح تحلیل را اجتماع و بازار و اقشار و گروه‌های اجتماعی در نظر می‌گیریم، طبیعی است که باید رفتار اجتماعی متناسبی داشت؛ از طرز بیان و ادبیات و گفتمان گرفته تا حتی پوشش و ظواهر. همین جا بود که به کلمه سوم به نام «اجتماعی» رسیدیم. چنین یافته‌هایی را بر اساس مطالعه یا گفت‌وگو پشت درهای بسته اتاق‌های فکر به دست نیاوردیم؛ بلکه بر اساس تعامل با مخاطبان و دریافت بازخورد به این خروجی‌ها رسیدیم. مردمی که کسب و کار یا معیشت خرد دارند؛ از کارمند گرفته تا کسب و کارهای معمولی، راننده تاکسی، پتّا و تمام مشاغل و صنوف را می‌توان وارد معادله قرض الحسنه کرد. عده‌ای تصور می‌کنند قرض الحسنه منحصر به دهک‌های پایین جامعه می‌شود؛ در حالی که چنین برداشتی صحیح نیست. قرض را کسی می‌گیرد که بتواند پس بدهد. از نظر حمایتی، دهک‌های پایین چون توان بازپرداخت قرض را ندارند، نیازمند کمک بلاعوض هستند. از آن سو نیز کسب و کارهای بزرگ نیازی به اعداد خرد ندارند. ما در بانک قرض الحسنه رسالت، جامعه هدف‌مان را طبقه متوسط تعریف کرده‌ایم. همان اقشاری که نیازمند وام‌های شرعی، آسان و ارزان هستند. درباره شرعی بودن به تفصیل می‌توان صحبت کرد. حدود شش سال است که درباره راهکارهای آسان و ارزان بودن بحث می‌کنیم. همان روزی که نشان و لوگوی بانک قرض الحسنه رسالت رونمایی شد، این شعار زیر آن نوشته شده بود: «بانک قرض الحسنه رسالت، بانکی اجتماعی با خدماتی نوین». واژه‌های این شعار از همان دو کلیدواژه «آسان و ارزان بودن» بیرون آمد. طبیعی است نمی‌توان از خروجی عده و عده و ساختمان و سخت‌افزار سنگین به چنین شعاری رسید.

66

یکی از خصوصیات فعالیت‌های دولتی، موقت بودن است؛ همه چیز به انتخابات و تغییر دولت‌ها بستگی دارد، یعنی زمانی که یک مدیر جایگزین نفر قبلی می‌شود، ممکن است همه چیز عوض شود. یکی از خصوصیات بانک قرض الحسنه رسالت این است که مدیران و اداره‌کنندگان بانک، عمدتاً همان بنیان‌گذاران «رساله» هستند. ثبات فکر و ثبات سیاست کمک زیادی به پیشبرد امور می‌کند



مسئله ناشی از سیاست بانک قرض الحسنه رسالت است که نمی‌خواهد همه مردم به یکباره به سمت آن هجوم ببرند؟ خودتان چنین خواسته‌اید که چنین شیوه‌ای را در پیش بگیرید و آرام و کم‌سروصدا وارد فضای عمومی و اذهان جامعه شوید؟ آیا ناشناخته‌ماندن شما استمرار مباحث نظری بانک اجتماعی است؟

همه این موارد وجود دارد. ببینید برای انجام کارهای بزرگ در نظام بانکی باید زیرساخت و بستر متناسب با آن هم ایجاد شود. برای مثال زیرساخت منحصر به بخش فناوری اطلاعات نیست که سخت‌افزار آن را تأمین و راه‌اندازی کنیم؛ بلکه زیرساخت‌های اجتماعی و نیروی انسانی نیز مهم‌اند. فراتر از اینها، جامعه در زمان مناسب و به‌موقع متوجه خدمات ما می‌شود. این اتفاق هم‌اینگ در حال رخ‌دادن است. ما در پشت صحنه سیستم، شاهد افزایش ورودی‌ها هستیم. اگرچه از این تغییرات نباید هیجان‌زده شد یا سروصدای زیادی راه‌انداخت. ما نیز چندان به دنبال سروصدا کردن نیستیم. باز هم تأکید می‌کنم که مردم بهتر از هر کسی متوجه تغییرات می‌شوند. ما با تابلو، شعارهای تبلیغاتی و... فقط هزینه‌های اضافه به اعضا تحمیل می‌کنیم که اصلاً مطلوب نیست.

از صحبت‌های شما این طور متوجه شدم که بانک قرض الحسنه رسالت برخلاف بسیاری از شرکت‌ها ساختار و آیین‌نامه‌های انعطاف‌پذیر تر دارد. در علوم انسانی نیز «فرآورده» و «فرایند» را از یکدیگر مجزا می‌کنند. به نظر می‌رسد بانک قرض الحسنه رسالت در حقیقت یک فرایند است. شما و همکاران‌تان دائماً طرح می‌ریزید و باگ‌ها و خطاهای آنها را بر طرف می‌سازید و در نهایت نیز بهترین گزینه را برای هر لحظه انتخاب می‌کنید. در این شکل از فعالیت که می‌توان نام آن را «پیشرو بودن لحظه‌ای» گذاشت، با رگولاتور دچار مشکل نمی‌شوید؟ آیا تازه حال

بله، بانک‌های تجاری علاوه بر سود سپرده‌ای که باید طبق مقررات به سپرده‌گذاران‌شان بپردازند، شاید حدود پنج درصد یا کمی بیشتر برای هزینه‌های اداری و بالاسری‌شان هزینه کنند و طبیعتاً مجموع هزینه تجهیز منابع و اداری و بالاسری را از تسهیلات گیرندگان مطالبه کنند، اما ما این هزینه مثلاً ۱۵ درصدی تجهیز منابع را نداریم. چون سودی به سپرده‌ها تعلق نمی‌گیرد؛ یعنی تنها هزینه‌های بالاسری را داریم. در بانک‌های دیگر، بخش قابل توجهی از هزینه‌های بالاسری شامل همین هزینه‌های فیزیکی هستند که ما آنها را به حداقل رسانده‌ایم که تا پایان سال کمتر هم می‌شود. بیشترین هزینه ما مربوط به فناوری اطلاعات است که در نظام بانکی نام آن را «هزینه خدمات» می‌گذارند. ما در هر روز تقریباً سه میلیون پیامک ارسال می‌کنیم که بابت آن از مشتریان هزینه می‌گیریم؛ چرا که نهاد خیریه نیستیم که از جای به خصوصی بودجه‌مان تأمین شود. از هر تراکنش هم کارمزد دریافت می‌کنیم و حدود دو تا چهار درصد هم کارمزد تسهیلات می‌گیریم.

یکی از شعارهای بانک قرض الحسنه رسالت این است که «ما به سهام‌دار سود پرداخت نمی‌کنیم»؛ پس همین دو تا چهار درصد هزینه‌هایمان را پوشش می‌دهد. سال گذشته هزینه‌هایمان به راحتی پوشش داده شد. امسال به دلیل تورم شاید تا پایان سال قدری کم بیاوریم، ولی برنامه‌ریزی می‌کنیم که سال آینده هزینه‌ها را پوشش دهیم. فرمول درآمدی بانک قرض الحسنه رسالت چندان پیچیده نیست. یکسری درآمدهای اضافه بر کارمزد نیز داریم که آنها را درآمد «متفرقه» می‌نامیم. بدین ترتیب، هزینه‌های ما از طریق کارمزد خدمات بانکی، کارمزد تسهیلات و درآمدهای متفرقه پوشش داده می‌شود و مدل کسب‌وکاری‌مان را به این صورت جلو می‌بریم.

بانک قرض الحسنه رسالت را نخبگان می‌شناسند، اما مردم تازه در حال آشنایی با آن هستند. آیا این

خط‌مشی ما به سمت بانکداری نوین بود، اما در این راه و برای بهینه‌سازی ساز و کارهایمان از ابزارها و امکانات داخلی‌مان نهایت بهره را گرفتیم. این طور نبود که از فلان کشور اروپایی بیایند و به ما درس بدهند. از آن سو نیز، اگر بررسی کنید، بعید می‌دانم ساز و کاری مشابه با روش‌های ما را در کشورهای دیگر پیدا کنید؛ چرا که روش‌های ما کاملاً بومی هستند. امروز می‌توانیم بگوییم ما حتماً اولین بانک دیجیتال کشور برای عامه مردم خواهیم بود. همین حالا هم تا حد زیادی چنین اتفاقی افتاده است. به‌طور حتم شما هم تأیید می‌کنید که سخت‌ترین فرایند بانکداری در ایران پرداخت تسهیلات است. ما در بانک قرض الحسنه رسالت هیچ‌گونه پرداخت تسهیلات حضوری و فیزیکی نداریم. لازم است یادآور شوم که ما نوع نگاه‌مان را از دفاع مقدس به ارث برده‌ایم و بر این موضوع نیز تأکید می‌کنم. شاید بگویید «بانکداری چه ربطی به دفاع مقدس دارد؟». ما از دفاع مقدس یاد گرفتیم که بسیاری از کارهای علمی را می‌توان آسان‌تر و ارزان‌تر به سرانجام رساند. نمونه‌های دیگری را نیز می‌توان مثال زد. همین تیمی که امروز موفق به ساخت موشک و ارسال به فضا شده‌اند، آزمایش‌های خود را در «هورالعظیم» انجام می‌دادند. هورالعظیم نیز از بود و در آنجا می‌خواستند نی‌ها را کنار بزنند تا آبراهه‌ای باز شود. بچه‌ها در آنجا باید قایق‌های خود را به آب می‌انداختند و جلو می‌رفتند تا راه باز شود. در همان زمان، آنها چیزی شبیه موشک درست کردند. طبیعی است که اولین تمرین‌های آنها با شکست روبه‌رو می‌شد، اما امروز کشور ما صاحب فناوری‌های فضایی و فضاپیماست. هر کاری باید از یک نقطه شروع شود و بابرنامه و تفکر پیش برود تا به موفقیت برسیم. تاریخچه بانک قرض الحسنه رسالت نیز شبیه همین است.

در بانک قرض الحسنه رسالت وام‌های خرد می‌دهید و سودهای دریافتی‌تان هم کم است. در گذشته تعداد شعب فعال بانک به حدود ۳۰۰ شعبه می‌رسید، اما در حال حاضر از شمار آنها کم کرده‌اید که بالطبع هزینه‌های سخت‌افزاری‌تان را نیز کمتر می‌کند. با وجود این تغییرات، بر خلاف دیگر بانک‌ها وارد سوداگری نشده‌اید. اساساً سودآوری آنچنانی هم ندارید که چنین کارهایی انجام دهید؛ با شرکت‌ها و افراد حقوقی هم چندان کار نمی‌کنید که بگوییم سرمایه‌های هنگفت به سمت‌تان هدایت شود. پرسش این است که هزینه‌های بانکداری شما از کجا تأمین می‌شود؟

در این زمینه ما تفاوت چندان با سایر بانک‌ها نداریم. شاید نوع نگاه به ما بیرون، متفاوت باشد، ولی خیلی متفاوت نیستیم. هزینه‌های تمام‌شده اصلی یک بانک شامل چه مواردی است؟

هزینه‌های تجهیز منابع، ساختمان‌ها و شعب، تجهیزات، نیروی انسانی و غیره.

اصلی‌ترین هزینه یک بانک تجاری مربوط به «تجهیز منابع» است، یعنی همان درصد سودی که به سپرده‌گذاران داده می‌شود که در بانک قرض الحسنه چنین هزینه‌ای از اساس وجود ندارد. دومین هزینه‌مان مربوط به نیروی انسانی می‌شود. سومین هزینه، مربوط به کل ساختمان‌ها، شعب، تجهیزات و اقلام سخت‌افزاری می‌شود. در نهایت نیز به هزینه‌های فناوری اطلاعات می‌رسیم. مجموع این هزینه‌ها را به نام هزینه‌های «بالاسری» می‌خوانیم. یعنی بانک‌های تجاری علاوه بر سود متعارفی که به سپرده‌گذاران می‌پردازند، باید مبلغی را هم صرف هزینه‌های دیگر خود کنند. در حال حاضر نرخ سود قانونی در بازار چقدر است؟ ما خبر نداریم!

کروناست، یکی از نگرانی‌های اصلی نظام بانکی، سلامت کارکنان است، اما ما در بانک قرض‌الحسنه رسالت چنین نگرانی نداریم.

اتفاقاً یکی از جلد‌های اخیر ماهنامه «عصر تراکنش» تصاویری از شهدای بانکی است. از زمانی که ما طرح اولیه جلد را ریختیم تا زمانی که آن را نهایی کردیم، هر روز آمارها را دنبال می‌کردیم و متأسفانه در مدت سه روز ۹ نفر به آمار جان‌باختگان نظام بانکی اضافه شد.

فکر می‌کنم تنها بانکی که فقط یک نفر شهید داشت، ما بودیم.

زمانی بانک‌ها افتخار می‌کردند که چند شعبه در سطح کشور دارند. رقابتی عجیب هم میان آنها دیده می‌شد. یکی می‌گفت «من ۲۰۰۰ شعبه دارم» آن یکی می‌گفت «من ۳۰۰۰ شعبه دارم». رتبه‌بندی هم بر اساس تعداد شعب صورت می‌گرفت و بانک‌ها هم بر همین اساس اعتماد به نفس پیدا می‌کردند. شما اتفاق برعکس را رقم زده‌اید و خلاف جهت حرکت می‌کنید. الآن آن شاخص، دیگر محل افتخار نیست، اما از آن سو هم از دست دادن شعبه برای بانک‌های بزرگ دولتی ترسناک است. خود آنها هم می‌دانند که شعب هزینه سر بار برایشان ایجاد می‌کند. با اینکه به ضرردهی رسیده‌اند، اما می‌ترسند که تعداد شعب را کاهش دهند.

چابکی صرفاً با اراده مدیران شکل نمی‌گیرد. تفاوت ما با بانک‌هایی که شما نام بردید، چیست؟ ما با حجم عظیمی از نیروی انسانی روبه‌رو نیستیم و به همین دلیل سیستم ما چابک و انعطاف‌پذیر می‌شود. اگر من هم الآن جای همکار عزیزمان در بانک‌های بزرگ دولتی بنشینم، اولین حرفی که می‌زنم، این است که نیروی انسانی را چه کنیم. ما تعداد نیروها را مدیریت و برنامه‌ریزی کرده‌ایم. به‌خصوص در سه سال اخیر که تعداد شعب را کم کرده‌ایم. با این وجود حتی یک نفر نیروی انسانی را تعدیل نکرده‌ایم؛ فقط اندکی کاهش طبیعی داشته‌ایم. من بر این باورم که مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌های بزرگ دشوار است و امکان تصمیم‌گیری را کند می‌کند.

شما اتفاق دیگری را هم در بانک قرض‌الحسنه رسالت رقم زده‌اید که در حوزه اعتبارسنجی است. الآن می‌توان راحت راجع به این تحول صحبت کرد. هر چند در برابر آن مقاومت‌هایی صورت می‌گیرد. شما «سامانه مرآت» را شکل داده‌اید که بخش عمده اعتبارسنجی مشتریان تان از طریق آن انجام می‌شود، در صورتی که سایر بانک‌ها این کار را نمی‌کنند و وقتی می‌پرسیم «چرا شما از همان سامانه یا سامانه مشابه استفاده نمی‌کنید؟»، می‌گویند «نه، امکان پذیر نیست». مشخص است که این واکنشی از سر ترس است. شما که به این مسیر رفته‌اید، چه دیدگاهی نسبت به اعتبارسنجی دارید؟ معمولاً اعتبارسنجی ریسک‌هایی به همراه دارد. تاکنون این ریسک را یک آدم در شعبه کنترل می‌کرد، ولی در حال حاضر یک سامانه آن را کنترل می‌کند. شاید آن سامانه فرایندهای انسانی هم داشته باشد، اما مشخص است که همه مراحل آن حضوری نیست. درباره این تجربه بیشتر توضیح دهید. وقتی ریسک را به سامانه منتقل کردید، چه اتفاقی افتاد؟

واقعیت این است که ما ریسک را منتقل نکردیم، فقط آن را



است که وقتی مدیران، یک سازمان یا نهاد را به دست می‌گیرند، در بهترین حالت، به همان صورتی که بوده تحویل می‌دهند. سخت نیست مثال آوردن از کسانی که با هزار ایده وارد یک سازمان و نهاد شده‌اند، اما الآن تنها ایده‌شان این است که بتوانند شرایط را به همان صورتی که هست، حفظ کنند تا مشکل و مسئله‌ای پیش نیاید. قدرت ریسک بانک‌های خصوصی نیز پایین است. به عبارت دیگر در کشور ما کمتر بانکی را می‌توان یافت که هم ریسک‌پذیر باشد و هم چابک. اما بانک قرض‌الحسنه رسالت با کاهش شعب و حرکت به سمت بانکداری نوین و سازوکار مالی متفاوت، هم ریسک‌پذیری خود را نشان می‌دهد و هم چابکی. چابکی و پذیرش ریسک در بانک قرض‌الحسنه رسالت چطور حاصل شده است؟

یکی از خصوصیات فعالیت‌های دولتی، موقت بودن است؛ همه‌چیز به انتخابات و تغییر دولت‌ها بستگی دارد. یعنی زمانی که یک مدیر جایگزین نفر قبلی می‌شود، ممکن است همه‌چیز عوض شود. یکی از خصوصیات بانک قرض‌الحسنه رسالت این است که مدیران و اداره‌کنندگان بانک، عمدتاً همان بنیان‌گذاران «رسالت» هستند. ثبات رویه، ثبات فکر و ثبات سیاست کمک زیادی به پیشبرد امور می‌کند.

واقعیت این است که ما ریسک‌پذیری را از انقلاب یاد گرفتیم. انقلاب بدون ریسک‌پذیری امکان‌پذیر نبود. همین خطرپذیری به ما نیز به ارث رسیده است، ولی آیا ریسک‌پذیری به معنای کارهای غیرعقلانه است؟ خیر؛ ما از نظر خودمان ریسک‌های منفی نکرده‌ایم؛ همیشه ریسک‌های مثبت کرده‌ایم. نیاز چندانی به گفتن ندارد، اما مدیریت صرفاً یک علم نیست، بلکه نوعی هنر است. مدیریت عبارت است از هنر تشخیص به‌موقع، تصمیم به‌موقع و اقدام به‌موقع. نکته بعد این است که با صبر می‌توان از بسیاری از تنگناها بیرون آمد. سال ۱۳۹۲ هنگامی که می‌خواستیم تغییر و تحولانی ایجاد کنیم، برخی ما را با این توجیه که «خطرناک است» و «نباید ریسک کرد» منع می‌کردند. اما ما به آنها می‌گفتیم نه تنها خطرناک نیست، بلکه ضروری هم هست. در حال حاضر نتایج همین انتخاب را می‌بینیم. امروز اگر کشور ما درگیر ویروس

چالشی در این زمینه داشته‌اید؟

ما همواره در چارچوب قوانین و مقررات کشور حرکت می‌کنیم، ولی در همین چارچوب هم می‌توان عملکردی منعطف داشت. رگولاتور با فرایندهای داخلی بانک و نحوه برنامه‌ریزی بانک‌ها مسئله‌ای ندارد. بدیهی است که رگولاتور وارد شیوه‌ها و تکنیک‌های داخلی بانک‌ها نمی‌شود، البته در برخی حوزه‌ها به اصلاح قوانین نیاز داریم و ما نیز از طریق مجلس و بانک مرکزی برای اصلاح قوانین تلاش می‌کنیم. حتی اگر با دید «فرآورده» به بانک نگاه کنید، می‌دانید که بعضی فرآورده‌ها کاملاً صلب هستند و بعضی‌ها مثل آب می‌مانند که سیالیت دارند. ما در بانک قرض‌الحسنه رسالت مثل آب منعطف هستیم، نه آهن صلب. یکی از مهم‌ترین داشته‌های ما ذهن منعطف سرمایه‌های انسانی‌مان است. گاه برای بهبود یک فرایند، ذهن تمام سرمایه‌های انسانی‌مان را درگیر می‌سازیم و آنها آمادگی دارند که طی یک روز حرکت‌های کاملاً منعطف و تغییر جهت قابل توجه را بپذیرند. تمرین ذهنی برای تغییر خیلی مهم است. سرمایه‌های انسانی اغلب جوان هستند. همین حالا میانگین سنی کارکنان بانک ما که ما آنها را «همراهان» می‌نامیم، نه «همکاران»، از ۳۲ یا ۳۳ سال تجاوز نمی‌کند. جوانانی که اغلب‌شان فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر هستند. در حقیقت انعطاف همراهان مان کمک زیادی به انعطاف‌پذیری بانک می‌کند.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی تان به دلیل ساختار بانک است که در نهایت آنها را واجد خصلت انعطاف‌پذیری کرده یا اینکه هنگام جذب نیروها چنین پارامترهایی را نیز مدنظر قرار می‌دهید؟

حدود ۵۰ درصد همکاران ما در گذشته در صندوق‌های قرض‌الحسنه‌ای فعالیت می‌کرده‌اند که خودمان به واسطه مسئولیت‌های اجتماعی‌مان سامان‌دهی کرده بودیم. طرز فکر و رفتار اکثر این همکاران در سیستم خود ما شکل گرفته است.

در بانک‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی، مرسوم

مدیریت و هدایت کردیم. نظر دیگران را نمی‌دانم، ولی نظر خود ما این است که کسب‌وکار اصلی بانک، اعتبارسنجی نیست. ما، نه تنها این کار را؛ بلکه سایر فرایندها را هم که به صورت طبیعی در بانک‌های دیگر به شکل سنتی انجام می‌شود، تا حدود زیادی برون‌سپاری و غیر حضوری کرده‌ایم. شما عبارت «انتقال ریسک» را مطرح می‌کنید، ما از تعبیر «کاهش ریسک» استفاده می‌کنیم و در عمل نیز همین را به اثبات رسانده‌ایم. شاید سازمان‌های دیگر به خاطر مدل کاری‌شان نتوانند این روش‌ها را بپذیرند، ولی ما با اطمینان خاطر جلو رفته‌ایم و نتایج مطلوبی هم از آن گرفته‌ایم. مهم‌ترین نتیجه این است که ما ثابت کردیم به عنوان بانک، الزاماً نباید متخصص اعتبارسنجی و نمره‌دهی اعتباری باشیم.

در یکی از کتاب‌هایی که راه پرداخت ترجمه کرده و مربوط به چابکی و برون‌سپاری است، ادعا شده که «برای چابک‌شدن باید بخشی از کارها را به سازمان‌های بیرونی سپرد». الان در ایران اگر افراد بخواهند کاری را به بیرون بسپارند، یک شرکت جانبی می‌سازند تا آن شرکت جانبی را هم خودشان اداره کنند. به نظر می‌رسد رویکردهای برون‌سپاری در بانک قرض الحسنه رسالت واقعی‌تر از سایر بانک‌ها بوده و موفقیت‌های بیشتری داشته است.

کسانی که ما کارها را به آنها برون‌سپاری کرده‌ایم، از واحدهای داخلی بانک نیستند، اما واقعیت این است که همکاران استراتژیک ما به‌شمار می‌روند. در این راستا هم باید برنامه‌ریزی شده حرکت کنیم. اگر خیلی پراکنده و بی‌هدف جلو برویم، زمام امور از دست خارج و دستیابی به موفقیت ناممکن می‌شود. از آن سو نیز اگر بیش از حد متمرکز باشیم؛ چه کارها را به خود بانک بسپاریم و چه شرکت‌های متعلق به بانک؛ باز هم روش مطلوبی در پیش نگرفته‌ایم. ما مسیر بینابین را در پیش گرفتیم و خوشبختانه موفق شدیم از پیچ‌وخم‌ها عبور کنیم.

در زمینه همکاری استراتژیک با دانشگاه نیز به گونه‌ای متفاوت عمل کرده‌ایم. یعنی این طور نیست که پروژه‌ای را به اندیشکده‌ای بسپارید و خودتان کنار بروید؛ بلکه آنها را در مسیر جریان‌های عملی دخیل می‌سازید تا نتیجه مطالعات به عمل برسد. در این خصوص قدری توضیح دهید.

این یک بحث فرابانکی است. اگر صرفاً از پتجره بانک به مسائل بنگریم، به نتیجه‌ای نمی‌رسیم. ما معتقدیم حرکت‌های اجتماعی و قرض الحسنه، صرفاً با نگاه پولی قابل حل نیستند. ایجاد سازوکار، فرهنگ‌سازی، ادبیات و گفت‌وگو... نیازمند نگاه‌های فرابانکی است که ما از طریق «شبکه توسعه اجتماعی رسالت» آنها را دنبال می‌کنیم. این رویکرد با ادبیات بانکی تطابق کامل ندارد، ولی با مقررات بانکی هم مغایرتی ندارد. با نگاه‌های متعارف روابط تجاری و اقتصادی نمی‌توان آن رویکرد را تحلیل کرد. ما نوعی همکاری، همیاری و همراهی مشترک، جمعی و وسیع برای سه هدف ایجاد می‌کنیم؛ همیاری اجتماعی، قرض الحسنه و کارآفرینی اجتماعی.

به طور قطع بانک به تنهایی نمی‌تواند فرهنگ قرض الحسنه را توسعه دهد؛ شاید خدمات قرض الحسنه بدهد، ولی فرهنگ قرض الحسنه را به تنهایی توسعه نخواهد داد. اینجاست که پای دانشگاه را به میدان باز کرده‌ایم. یک مؤسسه آموزش عالی که کار دانشگاهی هم انجام می‌دهد، برای ما صرفاً روی موضوع توسعه اجتماعی با نگاه همیاری اجتماعی و قرض الحسنه به صورت هم‌زمان کار می‌کند. همان‌طور که بانک ما بانک تخصصی قرض الحسنه است، آنها هم مدیریت دانش و فرهنگ‌سازی تخصصی توسعه اجتماعی را دنبال

می‌کنند و ضمناً از جنس دانشگاه‌های نسل ۴ هستند؛ یعنی شباهتی به دانشگاه‌های متعارف ندارند و چابک‌تر عمل می‌کنند. آنها اهداف خود را پیش می‌برند و بانک هم کار خودش را می‌کند. مرأت هم که از طریق «شرکت پارت» اداره می‌شود، کار خودش را پیش می‌برد. نکته این است که میان همه این بخش‌هایی که با ما همکاری استراتژیک دارند، هم‌افزایی وجود دارد. اینها به مثابه یک کنسرسیوم اجتماعی یا سندیکای اجتماعی عمل می‌کنند که هر کدام کار خود را به‌طور جداگانه انجام می‌دهند، ولی درباره هدفی واحد تفاهم دارند. بدین ترتیب هم‌افزایی به‌راحتی اتفاق می‌افتد، بدون اینکه اصطکاک و درگیری و تنش پیش بیاید. طبیعی است که باید در راه ایجاد همسویی انرژی گذاشت، اما نسبت ستانده‌ایمان به داده‌هایمان خیلی بالاتر است.

تسهیلات در ایران یکی از مسائل کلیدی نظام بانکی است که کماکان به شیوه‌های سنتی انجام می‌شود. شما در حال توسعه سیستمی هستید که کل رویکردهای رایج در زمینه تسهیلات‌دهی را عوض می‌کند. فناوری اطلاعات چگونه به شما در اعتبارسنجی کمک می‌کند؟ طرفین حساب شما افراد حقیقی هستند. آیا این مسئله قدرت ریسک در اعتبارسنجی را افزایش می‌دهد یا به تدریج می‌توانید وام‌هایی به کسب‌وکارها نیز بدهید؟ از فناوری اطلاعات چگونه در این تحول استفاده کرده‌اید؟

فناوری اطلاعات بستر همه فعالیت‌ها به‌شمار می‌رود، ولی اصل ماجرا دانش پردازش اطلاعات مالی است. ترکیب دانش بومی و دانشی که از دنیا گرفته‌ایم، ریسک ما را پایین می‌آورد. اکنون اثبات شده که درصد کسانی که در سیستم سنتی اقساط خود را نمی‌پردازند، بیش از کسانی است که با استفاده از نتایج سامانه مرأت وام گرفته‌اند. البته هنوز گام‌های دیگری را مد نظر داریم تا از جایی که هستیم جلوتر برویم.

66

جامعه هدف ما جمعیت هفت میلیون نفری است که اگر دو میلیون نفر از آنها را غیرفعال فرض کنیم، پنج میلیون نفر باقی می‌مانند. ما این پنج میلیون نفر را اعضای خانواده خود می‌دانیم. به همین دلیل است که ما مخاطبان مان را «عضو» می‌دانیم، نه «مشتری بانک» که در دیگر بانک‌ها مرسوم است. ما امروز در خانواده رسالت، چند میلیون نفر عضو داریم

یکی از چالش‌های بزرگ نئوبانک مربوط به اعتبارسنجی است. آیا مرأت را می‌توان الگویی برای نئوبانک دانست؟ در حال حاضر حتی پرداخت یک وام یک میلیونی که اقساط آن از حساب یارانه کسر می‌شود، به سختی و کندی پیش می‌رود. به خصوص در مقطع فعلی که مشکلات اقتصادی زیاد است، تقاضا برای دریافت تسهیلات و اعتبارسنجی بالاست. آیا دیگر بانک‌ها می‌توانند از الگو یا راهکار شما برای اعتبارسنجی غیر حضوری استفاده کنند؟ به طور حتم امکان الگوبرداری وجود دارد. کسی جلوی الگوبرداری دیگران را نگرفته و نخواهد گرفت؛ اما یک مسئله مهم در این میان مطرح است؛ جامعه هدف ما جمعیت هفت میلیون نفری است که اگر دو میلیون نفر از آنها را غیرفعال فرض کنیم، پنج میلیون نفر باقی می‌مانند. ما این پنج میلیون نفر را اعضای خانواده خود می‌دانیم. به همین دلیل است که ما مخاطبان مان را «عضو» می‌دانیم، نه «مشتری بانک» که در دیگر بانک‌ها مرسوم است. ما امروز در خانواده رسالت، چند میلیون نفر عضو داریم. هر چه تعامل مان با اعضای خانواده‌مان را شرعی‌تر، روان‌تر و کیفی‌تر کنیم، وابستگی‌مان به یکدیگر نیز افزایش می‌یابد و در نتیجه ریسک‌های متعارف کمتر می‌شوند.

در برخی نظریه‌های توسعه یکی از راهکارهایی که به طور معمول به کشورها توصیه می‌شود، این است که الگوی موفق از توسعه داشته باشند و از آن گرفته‌برداری کنند. این وضعیت را «شهر روی تپه» می‌نامند. در حوزه اقتصاد اسلامی و نوع نگاه جهان اسلام به بانک؛ آیا این ایده را دارید که بانک قرض الحسنه رسالت را به عنوان یک الگوی شهر روی تپه به کشورهای مشابه مثل مالزی و اندونزی که چنین دغدغه‌هایی را دارند، معرفی کنید؟ آیا اصلاً به چنین چیزهایی فکر کرده‌اید؟

بله، خدارحمت کند حاج آقا موسویان را که عضو شورای فقهی بانک مرکزی هم بودند. ایشان اتفاقاً در آخرین جلسه‌ای که در مالزی شرکت کردند، ارائه‌ای راجع به رسالت داشتند و برای آنها جالب بود. نمی‌دانم به چه دلیل و متأثر از کدام دوره تاریخی یاد گرفته‌ایم که هر کاری می‌خواهیم انجام دهیم، باید قبلاً در مالزی هم انجام شده باشد. ما طرح‌هایی در رسالت انجام داده‌ایم که در مالزی سابقه نداشته و آنها تحسین می‌کنند. این الگوسازی در ذهن ماست و به نظر من ناخودآگاه اتفاق خواهد افتاد.

در حال حاضر بسیاری از بانک‌ها در سخت‌افزارهای جدید برنامه‌ریزی می‌کنند که منحصر به گر نیست؛ بلکه صحبت از دستگاه‌های فناورانه تازه‌ای است که کارهای بیشتری انجام می‌دهد. در ایران فین‌تک به معنای واقعی نداریم، اما چند فین‌تک به سمت نئوبانک رفته‌اند تا روی آن سرمایه‌گذاری کنند و آینده خود را در آنجا می‌بینند. برخی بانک‌ها نیز به این سمت آمده‌اند. مهم‌ترین سرمایه‌گذاری بانک قرض الحسنه رسالت برای آینده چیست؟

بیشترین سرمایه‌گذاری واقعی ما روی سرمایه اجتماعی است. از نظر ما تمام دستگاه‌های سخت‌افزاری، مگر در حد ضرورت، عمرشان به اتمام رسیده. امروزه انجام همه کارها ساده‌تر از گذشته است. دستگاه‌های کارت‌خوان به‌مرور محو می‌شوند، خودپردازها نیز که تقریباً حذف شده‌اند. همین سرنوشت در انتظار کارت‌خوان نیز هست. بنابراین دیگر هزینه و انرژی زیادی روی آنها نمی‌گذاریم. نمی‌گویم که هیچ‌جا کارت‌خوان ارائه نمی‌کنیم، ولی معتقدیم که می‌توان تراکنش‌ها را به روش‌های دیگری هم مدیریت کرد.