بانکداری جدید



امیر جدیدی

درباره بانک قرض‌الحسنه رسالت و بانکداری دیجیتال
در گفت‌وگو با محمدحسین حسین‌زاده، مدیرعامل

مثل آب منعطف هستیم

به‌طور قطع بانک به‌تنهایی نمی‌تواند فرهنگ قرض‌الحسنه را توسعه دهد؛ شاید خدمات قرض‌الحسنه بدهد، ولی فرهنگ قرض‌الحسنه را به‌تنهایی توسعه نخواهد داد. اینجاست که پای دانشگاه را به میدان باز کرده‌ایم. یک مؤسسه آموزش عالی که کار دانشگاهی هم انجام می‌دهد، برای ما صرفا روی موضوع توسعه اجتماعی با نگاه همیاری اجتماعی و قرض‌الحسنه به‌صورت همزمان کار می‌کند.



◆رسول قربانی

الف

آدمی در برخورد اولی که با دیگری دارد، همیشه یک ویژگی از طرف مقابل برایش برجسته می‌شود. به‌خصوص که پیش‌فرضی 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 محمدحسین حسین‌زاده دیدیم، با آن تصویری که از مدیرعامل یک بانک داریم، کاملا 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 قرض‌الحسنه رسالت که پیش از دیدار ما درباره سؤالات هم چیزی نمی‌دانست، بدون مکث چنان به سؤالات روایت گونه و دسته‌بندی‌شده پاسخ داد که طاقت نیاوردیم و همان لحظه بابت داشتن چنین بیان روایت گونه‌ای به او تبریک گفتیم. حقیقت امر اینکه ما از زبان بسیاری از صاحب‌نظران بانکی درباره بانک قرض‌الحسنه رسالت و کارهای پیشرو این نهاد شنیده بودیم، اما کمتر پیش آمده بود که این بانک در ویترین‌ها 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 به‌خصوص 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 «حاج‌آقا» بودیم و از بالا و پایین بانک رسالت پرسیدم که حاصلش متن پیش روی شماست.

در فضای بانکی، خبرهای چندانی درباره بانک قرض‌الحسنه رسالت منتشر نمی‌شود، اما در درون خانواده نظام بانکی، در خصوص اقدامات و سیاست‌های این بانک زیاد صحبت می‌کنند. در ابتدا مایلم کمی درباره تاریخچه و چگونگی شکل‌گیری بانک قرض‌الحسنه رسالت و سیر تطور و مسیری که طی کرده، توضیح دهید. ما می‌دانیم که بانک قرض‌الحسنه 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 قرض‌الحسنه تأکید دارد. از لحاظ تئوری و عملی چطور موفق شده‌اید فعالیت‌های قرض‌الحسنه را در بانک قرض‌الحسنه رسالت به‌صورت 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 تکرارکننده هستیم. ما در بانک قرض‌الحسنه 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 راه‌حل را باید در درون جست‌وجو کرد. ممکن است کسی تصور کند ما نمی‌خواستیم از تجارب و دانش دیگران استفاده کنیم. اما ابداً چنین نیست. این در ذات بشر است که از علم و تجارب سایرین بهره ببرد. 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 بعثی‌ها 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 قرض‌الحسنه رسالت آن را پذیرفته‌ایم. اکنون یک گام جلوتر می‌رویم. پارادایم مسلط در صنعت بانکی این است که بانک به‌عنوان 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 قرض‌الحسنه 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 قرض‌الحسنه برای فعالیت‌های تجاری مناسب است؟ از نقطه‌نظر کسب‌وکارهای خرد جواب این پرسش مثبت است، اما از دید کسب‌وکارهای کلان، خیر. پس اولین تأکید ما بر ماهیت «قرض‌الحسنه» بود و تأکید دوم هم بر «خرد بودن». لازمه «خرد» و «قرض‌الحسنه» 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 کسب‌وکار یا معیشت خرد دارند؛ از کارمند گرفته تا کسب‌وکارهای معمولی، راننده تاکسی، بنّا و تمام مشاغل و صنوف را می‌توان وارد معادله قرض‌الحسنه کرد. عده‌ای تصور می‌کنند قرض‌الحسنه 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 کسب‌وکارهای بزرگ نیازی به اعداد خرد ندارند. ما در بانک قرض‌الحسنه رسالت، جامعه هدف‌مان را طبقه متوسط تعریف کرده‌ایم. همان اقشاری که نیازمند وام‌های شرعی، آسان و ارزان هستند. درباره شرعی‌بودن به تفصیل می‌توان صحبت کرد. حدود شش سال است که درباره راهکارهای آسان و ارزان‌بودن بحث می‌کنیم. همان روزی که نشان و لوگوی بانک قرض‌الحسنه رسالت رونمایی شد، این شعار زیر آن نوشته شده بود: «بانک قرض‌الحسنه رسالت، بانکی اجتماعی با خدماتی نوین». واژه‌های این شعار از همان دو کلیدواژه «آسان و ارزان‌بودن» بیرون آمد. طبیعی است نمی‌توان از خروجی عده و عُدّه و ساختمان و سخت‌افزار سنگین به چنین شعاری رسید.

> یکی از خصوصیات فعالیت‌های دولتی، موقت‌بودن 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 فکر و ثبات سیاست کمک زیادی به پیشبرد امور می‌کند

خط‌مشی ما به سمت بانکداری نوین بود، اما در این راه و برای بهینه‌سازی ســـازوکارهایمان از ابزارها و امکانات داخلی‌مان نهایت بهره را گرفتیم. این‌طور نبود که از فلان کشور اروپایی بیایند و به ما درس بدهند. از آن سو نیز، اگر بررسی کنید، بعید می‌دانم سازوکاری مشابه با روش‌های ما را در کشورهای دیگر پیدا کنید؛ چراکه روش‌های ما کاملاً بومی هستند.

امروز می‌توانیم بگوییم ما حتماً اولین بانک دیجیتال کشـــور برای عامه مردم خواهیم بود. همین حـــالا هم تا حد زیادی چنین اتفاقی افتاده است. به‌طور حتم شما هم تأیید می‌کنید که سخت‌ترین فرایند بانکداری در ایران پرداخت تسهیلات اســـت. ما در بانک قرض‌الحسنه رســـالت هیچ‌گونه پرداخت تســـهیلات حضوری و فیزیکی نداریم. لازم است یادآور شوم که ما نوع نگاه‌مان را از دفاع مقدس بـــه ارث برده‌ایم و بر این موضوع نیـــز تأکید می‌کنم. شـــاید بگوییـــد «بانکداری چه ربطی به دفاع مقدس دارد؟». مـــا از دفاع مقدس یاد گرفتیم که بسیاری از کارهای علمی را می‌توان آسان‌تر و ارزان‌تر به سرانجام رســـاند. نمونه‌های دیگری را نیز می‌توان مثال زد. همین تیمی که امروز موفق به ســـاخت موشـــک و ارسال به فضا شـــده‌اند، آزمایش‌های خـــود را در «هورالعظیم» انجام می‌دادند. هورالعظیم نیزار 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 شـــود. 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 قرض‌الحسنه رسالت نیز شبیه همین است.

در بانک قرض‌الحسنه رسالت وام‌های خرد می‌دهید و ســـودهای 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 ســـخت‌افزاری‌تان را نیز کمتر می‌کند. با وجود این تغییرات، بـــر 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 ســـمت‌تان هدایت شود. پرسش این است که هزینه‌های بانکداری شما از کجا تأمین می‌شود؟

در این زمینه ما تفاوت چندانی با سایر بانک‌ها نداریم. شاید نوع نگاه به مـــا از بیرون، متفاوت باشـــد، ولی خیلی متفاوت نیســـتیم. هزینه‌های تمام‌شـــده اصلی یک بانک شامل چه مواردی است؟

هزینه‌های تجهیز منابع، ســـاختمان‌ها و شـــعب، تجهیزات، نیروی انسانی و غیره.

اصلی‌ترین هزینه یک بانک تجاری مربوط به «تجهیز منابع» است، یعنی همان درصد سودی که به ســـپرده‌گذاران داده می‌شود که در بانک قرض‌الحســـنه چنین هزینه‌ای از اساس وجود نـــدارد. دومین هزینه‌مـــان مربوط به نیروی انســـانی می‌شود. ســـومین هزینه، مربوط به کل ساختمان‌ها، شعب، تجهیزات و اقلام ســـخت‌افزاری می‌شـــود. در نهایت نیز به هزینه‌های فناوری اطلاعات می‌رسیم. مجموع این هزینه‌ها را به نام هزینه‌های «بالاســـری» 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!



بله، بانک‌های تجاری علاوه بر ســـود سپرده‌ای که باید طبق مقررات به سپرده‌گذاران‌شـــان بپردازند، شـــاید حدود پنج درصد یا کمی بیشتر برای هزینه‌های اداری و بالاسری‌شان هزینه کنند و طبیعتاً مجمـــوع هزینه تجهیز منابع و اداری و بالاسری را از تســـهیلات‌گیرندگان 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، بخـــش قابل توجهی از هزینه‌های بالاسری شامل همین هزینه‌های فیزیکی هستند که ما آنها را به حداقل رسانده‌ایم که تا پایان ســـال کمتر هم می‌شود. بیشـــترین هزینه ما مربوط به فناوری اطلاعات است که در نظام بانکی نام آن را «هزینه خدمـــات» می‌گذارند. ما در هر روز تقریباً سه میلیون پیامک ارسال می‌کنیم که بابت آن از مشتریان هزینه نمی‌گیریم؛ چراکه نهاد خیریه نیستیم که از جای به‌خصوصی بودجه‌مان تأمین شـــود. از هر تراکنش هم کارمزد دریافت می‌کنیم و حدود دو تا چهار درصد هم کارمزد تسهیلات می‌گیریم.

یکی از شـــعارهای بانک قرض‌الحسنه رســـالت این است که «ما به سهام‌دار ســـود پرداخت نمی‌کنیم»؛ پس همین دو تا چهار درصد هزینه‌هایمان را پوشـــش می‌دهد. سال گذشته هزینه‌هایمان به‌راحتی پوشـــش داده شـــد. امسال به‌دلیل تورم شاید تا پایان ســـال قدری کم بیاوریم، ولی برنامه‌ریزی می‌کنیم که ســـال آینده هزینه‌ها را پوشـــش دهیم. فرمول درآمدی بانک قرض‌الحســـنه رسالت چندان پیچیده نیست. یکسری درآمدهای اضافه بر کارمزد نیز داریم که آنها را درآمد «متفرقه» می‌نامیـــم. بدین ترتیب، هزینه‌هـــای ما از طریق کارمزد خدمات بانکی، کارمزد تسهیلات و درآمدهای متفرقه پوشش داده می‌شود و مدل کسب‌وکاری‌مان را به این صورت جلو می‌بریم.

بانک قرض‌الحسنه رسالت را نخبگان می‌شناسند، اما مردم تازه در حال آشنایی با آن هستند. آیا این مسئله ناشی از سیاست بانک قرض‌الحسنه رسالت است که نمی‌خواهد همه مردم به یکباره به سمت آن هجوم ببرند؟ خودتان چنین خواسته‌اید که چنین شـــیوه‌ای را در پیش بگیرید و آرام و کم‌سروصدا وارد فضای عمومـــی و اذهان جامعه شـــوید؟ آیا ناشناخته‌ماندن شما اســـتمرار 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 نیســـت که ســـخت‌افزار آن را تأمین و راه‌اندازی کنیم؛ بلکه زیرساخت‌های اجتماعی و نیروی انســـانی نیز مهم‌اند. فراتر از اینها، جامعه در زمان مناسب و به‌موقع متوجه خدمات ما می‌شود. این اتفاق هم‌اینک در حال رخ‌دادن است. ما در پشت صحنه سیستم، شاهد افزایش ورودی‌ها هستیم. اگرچه از این تغییرات نباید هیجان‌زده شد یا سروصدای زیادی راه انداخت. ما نیز چندان به‌دنبال 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 شـــما این‌طور متوجه شدم که بانک قرض‌الحسنه رسالت بر خلاف بسیاری از شرکت‌ها ساختار و آیین‌نامه‌های انعطاف‌پذیرتر دارد. در علوم انسانی نیز «فرآورده» و «فرایند» را از یکدیگر مجزا می‌کنند. به نظر می‌رسد بانک قرض‌الحسنه رسالت در حقیقت یک فرایند است. شما و همکاران‌تان دائماً طرح می‌ریزید و باگ‌هـــا و خطاهای آنها را برطرف 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 نمی‌شـــوید؟ آیا تابه‌حال



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 همراهان‌مان کمک زیادی به انعطاف‌پذیری بانک می‌کند.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی تان به‌دلیل 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 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، موقت‌بودن 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 غیرعاقلانه 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 تحولاتی ایجاد کنیم، برخی ما را با این توجیه که «خطرناک است» و «نباید ریسک کرد» منع می‌کردند. اما ما به آنها می‌گفتیم نه‌تنها خطرناک نیست، بلکه ضروری هم هست. در حال حاضر نتایج همین انتخاب را می‌بینیم. امروز اگر کشور ما درگیر ویروس 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 اعتمادبه‌نفس 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 سربار 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. هرچند در برابر آن مقاومت‌هایی صورت می‌گیرد. شما «سامانه مرآت» را شکل داده‌اید که بخش عمده اعتبارسنجی مشتریان‌تان 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، امکان‌پذیر 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

مدیریت و هدایت کردیم. نظر دیگـران را نمی‌دانم، ولی نظر خود ما این است که کسـب‌وکار اصلی بانک، اعتبارسنجی نیسـت. ما، نه‌تنها این کار را؛ بلکه سـایر فرایندها را هم که به‌صورت طبیعی در بانک‌های دیگر به شـکل سـنتی انجام می‌شود، تا حدود زیادی برون‌سپاری و غیرحضوری کرده‌ایم. شما عبارت «انتقال ریسـک» را مطرح می‌کنید، ما از تعبیر «کاهش ریسک» اسـتفاده می‌کنیم و در عمل نیز همین را به اثبات رسانده‌ایم. شاید سـازمان‌های دیگر به خاطر مدل کاری‌شان نتوانند این روش‌ها را بپذیرند، ولی ما با اطمینان خاطر جلـو رفته‌ایم و نتایـج مطلوبی هـم از آن گرفته‌ایم. مهم‌ترین نتیجه این است که ما ثابت کردیم به‌عنوان بانک، الزاماً نباید متخصص اعتبارسنجی و نمره‌دهی اعتباری باشیم.

در یکی از کتاب‌هایی که راه پرداخت ترجمه کرده و مربوط به چابکی و برون‌سـپاری است، ادعا شده که «برای چابک‌شـدن باید بخشـی از کارها را به سازمان‌های بیرونی سپرد». الآن در ایران اگر افراد بخواهند کاری را به بیرون بسـپارند، یک شرکت جانبی می‌سازند تا آن شرکت جانبی را هم خودشان اداره کنند. به نظر می‌رسد رویکردهای برون‌سپاری در بانک قرض‌الحسـنه رسـالت واقعی‌تر از سایر بانک‌ها بوده و موفقیت‌های بیشتری داشته است.

کسـانی که ما کارهـا را به آنهـا برون‌سـپاری کرده‌ایم، از واحدهای داخلی بانک نیسـتند، اما واقعیت این اسـت که همکاران استراتژیک ما به‌شمار می‌روند. در این راستا هم باید برنامه‌ریزی‌شده حرکت کنیم. اگر خیلی پراکنده و بی‌هدف جلو برویم، زمام امور از دسـت خارج و دستیابی به موفقیت ناممکن می‌شود. از آن سو نیز اگر بیش از حد متمرکز باشیم؛ چه کارها را به خود بانک بسـپاریم و چه شرکت‌های متعلق به بانک؛ باز هم روش مطلوبی در پیش نگرفته‌ایم. ما مسـیر بینابین را در پیش گرفتیم و خوشـبختانه موفق شـدیم از پیچ‌وخم‌ها عبور کنیم.

در زمینه همکاری اسـتراتژیک با دانشـگاه نیز به‌گونه‌ای متفاوت عمل کرده‌ایـد. یعنی این‌طور نیسـت که پروژه‌ای را به اندیشکده‌ای بسپارید و خودتان کنار بروید؛ بلکه آنها را در مسیر جریان‌های عملی دخیل می‌سـازید تا نتیجه مطالعات به عمل برسد. در این خصوص قدری توضیح دهید.

این یک بحث فرابانکی است. اگر صرفاً از پنجره بانک به مسائل بنگریم، به نتیجه‌ای نمی‌رسـیم. مـا معتقدیم حرکت‌های اجتماعی و قرض‌الحسنه، صرفاً با نگاه پولی قابل حل نیستند. ایجاد سازوکار، فرهنگ‌سازی، ادبیات و گفتمان و... نیازمند نگاه‌های فرابانکی است که ما از طریق «شبکه توسعه اجتماعی رسـالت» آنها را دنبال می‌کنیم. این رویکرد با ادبیات بانکی تطابق کامل ندارد، ولی با مقـررات بانکی هم مغایرتی ندارد. با نگاه‌های متعارف روابط تجـاری و اقتصادی نمی‌توان آن رویکرد را تحلیل کرد. ما نوعی همکاری، همیاری و همراهی مشترک، جمعی و وسـیع برای سـه هدف ایجاد می‌کنیم؛ همیاری اجتماعی، قرض‌الحسنه و کارآفرینی اجتماعی.

به‌طور قطع بانک به‌تنهایی نمی‌تواند فرهنگ قرض‌الحسنه را توسعه دهد؛ شاید خدمات قرض‌الحسنه بدهد، ولی فرهنگ قرض‌الحسنه را به‌تنهایی توسـعه نخواهد داد. اینجاست که پای دانشـگاه را به میدان باز کرده‌ایم. یک مؤسسه آموزش عالی که کار دانشـگاهی هم انجام می‌دهد، بـرای ما صرفاً روی موضوع توسـعه اجتماعی با نگاه همیـاری اجتماعی و قرض‌الحسـنه به‌صورت همزمان کار می‌کند. همان‌طور که بانک ما بانک تخصصی قرض‌الحسنه است، آنها هم مدیریت دانش و فرهنگ‌سازی تخصصی توسـعه اجتماعی را دنبال می‌کنند و ضمناً از جنس دانشگاه‌های نسل ۴ هستند؛ یعنی شـباهتی به دانشـگاه‌های متعارف ندارند و چابک‌تر عمل می‌کنند. آنها اهـداف خود را پیش می‌برنـد و بانک هم کار خودش را می‌کند. مرآت هم که از طریق «شـرکت 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 سـندیکای اجتماعی عمل می‌کنند که هر کدام کار خود را به‌طور جداگانه انجام می‌دهند، ولـی 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 ستانده‌هایمان به داده‌هایمان خیلی بالاتر است.

تسـهیلات در ایران یکی از مسـائل کلیدی نظام بانکی است که کماکان به شـیوه‌های سنتی انجام می‌شود. شما در حال توسعه سیستمی هستید که کل رویکردهای رایج در زمینه تسـهیلات‌دهی را عوض می‌کند. فناوری اطلاعات چگونه به شـما در اعتبارسـنجی کمک می‌کند؟ طرفین حساب شما افراد حقیقی هستند. آیا این مسئله قدرت ریسک در اعتبارسنجی را افزایش می‌دهد یا به‌تدریج می‌توانید وام‌هایی به کسـب‌وکارها نیز بدهید؟ از فناوری اطلاعات چگونه در این تحول استفاده کرده‌اید؟

فناوری اطلاعات بسـتر 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 شـده که درصد کسـانی که در سیستم سنتی اقساط خود را نمی‌پردازند، بیش از کسانی است که با استفاده از نتایج سامانه مرآت وام گرفته‌اند. البته هنوز گام‌های دیگری را مد نظر داریم تا از جایی که هستیم جلوتر برویم.

> 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 مخاطبان‌مان را «عضو» می‌دانیم، نه «مشتری بانک» که در دیگر بانک‌ها مرسوم است. ما امروز در خانواده رسالت، چند میلیون نفر عضو داریم

یکـی از چالش‌های بـزرگ نئوبانـک مربوط به اعتبارسنجی اسـت. آیا مرآت را می‌توان الگویی برای نئوبانک دانست؟ در حال حاضر حتی پرداخت یک وام یک میلیونی که اقساط آن از حساب یارانه کسر می‌شـود، به‌سـختی و کندی پیش می‌رود. به‌خصوص 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 غیرحضوری استفاده کنند؟

به‌طور حتم امـکان الگوبـرداری وجود دارد. کسـی جلوی الگوبرداری دیگران را نگرفته و نخواهد گرفت؛ اما یک مسئله مهم در این میان مطرح اسـت؛ جامعه هدف ما جمعیت هفت میلیون نفری اسـت 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 اسـت که ما مخاطبان‌مان را «عضو» می‌دانیم، نه «مشتری بانک» که در دیگر بانک‌ها مرسوم اسـت. ما امروز در خانواده رسالت، چند میلیون نفر عضو داریم. هرچه تعامل‌مان 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 توسـعه یکی از راهکارهایی که به‌طور معمول به کشـورها توصیه می‌شود، این اسـت که الگوی موفقی از توسعه داشته باشند و از آن گرته‌برداری کنند. این وضعیت را «شـهر روی تپه» می‌نامند. در حوزه اقتصاد اسلامی و نوع نگاه جهان اسلام به بانک؛ آیا این ایده را دارید که بانک قرض‌الحسنه رسـالت را به‌عنوان یک الگوی شهر روی تپه به کشورهای مشابه مثل مالزی و اندونزی که چنین دغدغه‌هایـی را دارند، معرفی کنید؟ آیا اصلاً به چنین چیزهایی فکر کرده‌اید؟

بله، خدا رحمت کند حاج‌آقا موسویان را که عضو شورای فقهی بانک مرکزی هم بودند. ایشان اتفاقاً در آخرین جلسه‌ای که در مالزی شـرکت کردند، ارائه‌ای راجع به رسالت داشتند و برای آنها جالب بـود. نمی‌دانم به چه دلیـل و متأثر از کدام دوره تاریخی یاد گرفته‌ایم که هـر کاری می‌خواهیم انجام دهیم، باید قبلاً در مالزی هم انجام شده باشد. ما طرح‌هایی در رسالت انجام داده‌ایم که در مالزی سـابقه 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 کُر نیست؛ بلکه صحبت از دستگاه‌های فناورانه تازه‌ای است که کارهای بیشـتری انجام می‌دهد. در ایران فین‌تک به معنای واقعی نداریم، اما چند فین‌تک به سـمت نئوبانک رفته‌اند تا روی آن سـرمایه‌گذاری کنند و آینده خود را در آنجا می‌بینند. برخی بانک‌ها نیز به این سمت آمده‌اند. مهم‌ترین سرمایه‌گذاری بانک قرض‌الحسنه 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 رسـیده. 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 هسـت. بنابراین دیگر هزینه و انرژی زیادی روی آنها نمی‌گذاریم. نمی‌گوییم که هیچ‌جا کارت‌خوان ارائه نمی‌کنیم، ولی معتقدیم که می‌تـوان تراکنش‌ها را به روش‌های دیگری هم مدیریت کرد.