



سالی که در انتهای آنیم به بسیاری از کسب و کارها آسیبی جدی وارد کرد و برخی کسب و کارها نیز از این تهدید فرصتی برای خود ایجاد کردند تا با آرایه یک سرویس کارآمد از این قضا به نفع خود استفاده کنند. در ایران قطعا ما می‌توانیم مدعی پایه گذاری نسل نوینی از رسانه‌های دیجیتال باشیم چرا که یک سال پیش در چنین روزهایی اولین برنامه خود را با حضور مدیران ارشد بانکی چه به عنوان شنونده چه به‌عنوان مهمان برگزار کردیم و اکنون در آخرین برنامه امسال نیز که در با حضور معاون محترم وزیر اقتصاد، دکتر معمارنژاد عزیز برگزار شد و از همینجا از ایشان تشکر ویژه می‌کنم بر خود لازم دانستم نکاتی در خصوص یکسانی که در کنار شما بودیم را به صورت خلاصه بیان کنم. واقعیت این است که ما در رادیو عصر پرداخت در سالی که گذشت، سعی کردیم بازتابی از آنچه که در صنعت بانکی از دیدگاه صاحب نظران وجود داشت، را منعکس کنیم. در این مسیر، مدیران زیادی ما را همراهی کردند که در همین‌جا، از تک‌تک آنها تشکر می‌کنم. شاید صحبت‌هایی هم مطرح شده باشد که برخی دوستان دلخور شده باشند. البته اگر نگاه منصفانه‌ای به سوابق ما داشته باشند، قطعا تایید می‌کنند اگر حرفی زده شده، از سر دلسوزی بوده است.

به هر حال، در وضعیت موجود، یک آرشیو ارزشمند در یک سال گذشته، به واسطه به اشتراک‌گذاری تجربیات مدیرانی که در این برنامه‌ها حضور داشتند، در کانال‌های مختلف عصر پرداخت وجود دارد و به طور قطع می‌توانیم بگوییم از همه جوانب، به موضوع اقتصاد و بانکداری دیجیتال در ایران در یک سال گذشته پرداخته‌ایم. اگر کسی بخواهد به دنبال محتوای ارزشمندی در این حوزه‌ها باشد، می‌تواند از این دانش که به صورت یک‌جا در رادیو عصر پرداخت آرشیو شده، به راحتی استفاده کند. به‌زودی برنامه‌های جدید ما در حوزه تولید محتوا، با رویکرد خلق دانش، آن هم به صورت خلاصه مدیریتی که توسط یک تیم خبره از نسل جوان تحصیل کرده و فعال در حوزه بانکی تولید شده، در اختیار همگان قرار می‌گیرد.

ادامه در صفحه ۴

عصر پرداخت

■ شنبه ۳۰ اسفند ۱۳۹۹ ■ 20 Mar 2021 ■ شماره ۴۸ ■ صفحه رایگان

در گفت‌وگو با معاون امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی
وزارت امور اقتصادی و دارایی عنوان شد:

نقشه راه دیجیتال همه بانک‌ها تا اردیبهشت تهیه می‌شود

ابلاغ احراز هویت و خدمات پایه بانکی
به صورت غیر حضوری؛ به زودی



درس گفتارهای

اقتصاد دیجیتال

lectures on
Digital Economy

A Three-Day Online Event

۲۵ لغایت ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۰

15-17 May 2021



Program Director:
Nasser Hakimi



Academic Director:
Professor Carsten Bartsch

Prof. Dr. Carsten Bartsch
VP HDBW
Vesto GMBH

Prof. Wolfgang Decker
HDBW
Former Accenture Digital MD

Prof. Dr. Fabrizio Pini
Professor at MIP

Ute Buhler
Former Unicredit HR manager
Advisor to World Bank

Tom Fleerackers
KdG Antwerp
Visiting Professor HDBW

Organizers:



DB&P



Diamond
Sponsor:



پژوهش تجارت

Gold
Sponsor:



TOSAN TECHNO
Smart Innovation

yun.ir/a7d2z2 لینک ثبت نام:

از آپ بلیت هواپیما بخر
یک بلیت رایگان
جایزه ببر هر ماه ۳۰ برنده

یکی
جایزه تو

یکی
تو



یادمون باشه فقط #سفر ضروری



دانلود اپلیکیشن از
733.ir



در گفت‌وگو با معاون امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی

وزارت امور اقتصادی و دارایی عنوان شد:

نقشه راه دیجیتال همه بانک‌ها تا اردیبهشت تهیه می‌شود

ابلاغ احراز هویت و خدمات پایه بانکی به صورت غیر حضوری؛ به زودی

اقتصاد هوشمند به گستره وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی اشاره دارد که از دانش و اطلاعات دیجیتال به عنوان یک عامل کلیدی تولید در سایر عوامل بهره‌مند شده و باعث ایجاد فرصت‌های جدید و کارآیی هرچه بیشتر اقتصاد می‌شود تا بتوان خدمات متنوع، با کیفیت بهتر و قیمت مناسب‌تر، در اختیار مردم قرار داد. در این زمینه، طبیعی است بانک‌ها، برای ارائه خدمات بهتر و مطلوب‌تر، کانون توجه قرار می‌گیرند و سه حوزه مردم اعم از سهامداران، مشتریان و کارمندان، فرایندهای کسب‌وکار و فناوری به طور همزمان هدف‌گیری می‌شود تا منافع تمام ذینفعان تامین گردد؛ یعنی بازدهی مناسب برای سهامداران، خدمات مطلوب، متنوع، کم‌هزینه و شخصی‌سازی‌شده برای مشتریان، محیط فعالیت و مزایای مناسب برای کارمندان.

در اکوسیستم بانکداری مبتنی بر تحول دیجیتال، مشتری و شناخت نیازهای وی، با استفاده از کلان‌داده‌های در اختیار، تاکید ویژه‌ای بر استقرار بانکداری دیجیتال در بانک‌ها با نگاه ویژه به مشتری‌محوری، کاهش هزینه‌های عملیاتی تقلیل خطاها، توسعه بازار و افزایش منابع درآمدی بر اساس مدل‌های نوین کسب‌وکار همراه با استفاده از نوآوری و تجاری‌سازی ایده‌هاست.

سیاست‌ها و خط‌مشی‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی در نقش سیاست‌گذار از یک طرف و نماینده سهام دولت در بانک‌های دولتی و خصوصی‌شده از طرف دیگر، معطوف به آماده‌سازی شرایط، تسهیل و تسریع در گذار از مراحل تحول دیجیتالی در حوزه تدوین سیاست‌ها و پایش و ارزیابی نحوه استقرار بانکداری دیجیتال توسط بانک‌های زیرمجموعه وزارت است.

در همین راستا، ابلاغیه‌ای در اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۸، از سوی معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی به تمامی بانک‌های دولتی، ابلاغ و در آن، بر این موارد تاکید شد: روند آینده بانکداری و تحول دیجیتالی، مسیر تحول و نسل‌های بانکداری دیجیتالی، بررسی تأثیرات استقرار بانکداری دیجیتال و اکوسیستم بانکداری دیجیتال. محورهای دیگر موردتاکید این ابلاغیه عبارتند از: رویکرد توسعه سامانه‌های اطلاعاتی و بانکداری دیجیتال، چارچوب تدوین نقشه راه استقرار بانکداری دیجیتال، و الزامات و توصیه‌های سیاستی در راستای استقرار بهینه بانکداری دیجیتال از منظر حاکمیتی و کسب‌وکار.

از این‌رو، اکنون که حدود دو سال از این ابلاغیه می‌گذرد، در آخرین میزگرد آنلاین از سلسله نشست‌های تخصصی بانکداری و اقتصاد دیجیتال در برنامه رادیو اینترنتی عصر پرداخت در سال ۹۹، با عنوان «صفر تا صد بانکداری دیجیتال» که با حضور عباس معارنژاد، معاون امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی برگزار شد، آخرین وضعیت بانکداری دیجیتال، در سالی که گذشت، موردبحث و تبادل‌نظر قرار گرفت. آنچه پیش‌روی شماست، مشروح این گفت‌وگوست. حامی این برنامه، بانک ایران زمین است.

حتما جنابعالی نیز در جلسات مختلف درباره مفهوم تحول دیجیتال، حرف‌های

زیادی را شنیده‌اید. متأسفانه در کشور، هنوز تعریف دقیق و مشخصی از این مفهوم نداریم. به عنوان اولین سوال، بفرمایید مفهوم تحول دیجیتال چیست و در بدنه وزارت اقتصاد به چه می‌اندیشید؟

معمارنژاد: اینکه اشاره می‌کنید تعریف واحدی از تحول دیجیتال در کشور نداریم، واقعیت این است که تعریف واحدی در سطح بین‌المللی نیز نداریم. مشاوران مختلف، تعاریف متفاوتی ارائه می‌کنند. البته کنه و عمق اکثر تعاریف، یکسان است. اگر بخواهیم این مفهوم را تعریف کنیم، تحول دیجیتال، مجموعه‌ای از تحولات عمیق در سازمان‌ها در حوزه فعالیت‌ها، فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار است که به آنها اجازه می‌دهد بتوانند از فرصت‌های ناشی از توسعه و ترویج فناوری استفاده کنند و در این راستا، خدمات بهتری ارائه نمایند. اتفاقا به همین دلیل که تلقی‌های متفاوت از مفهوم تحول دیجیتال وجود داشت، تلاش کردیم سندی را تنظیم نماییم که حداقل تمام بانک‌هایی که با وزارت اقتصاد کار

برداشت ما این بود اگر نتوانیم مفهوم مشخصی را از بانکداری دیجیتال تعیین کنیم، ممکن است بانک‌ها هر کدام مفاهیم متعددی را مدنظر قرار دهند و به سمت خاص خودشان حرکت کنند. این اتفاق، در دهه ۱۳۸۰ حدود سال‌های ۱۳۸۳ یا ۱۳۸۴، زمانی که ما دنبال کربن‌کنینگ در وزارت اقتصاد بودیم، رخ داد؛ یعنی ما سند مشخصی ندادیم و هرکس، بانکداری متمرکز را به‌گونه‌ای تعریف و به یک سمت حرکت کرد و واقعا چندین سال، شاید بیش از یک دهه با مشکل مواجه شدیم تا همگرایی ایجاد کنیم. به همین دلیل سندی با عنوان «بانکداری آینده و تحول دیجیتال» تنظیم کردیم

می‌کنند، یک مفهوم را دنبال نمایند. درباره نکته مهم دیگری که در مقدمه نیز توسط خانم بهری ارائه شد، باید عرض کنم در مباحث فناوری اطلاعات با مفهوم PPT یعنی Process، People و Technology مواجه هستیم. در هرگونه تحولی باید این سه جنبه را موردتوجه قرار دهیم؛ یعنی مردم به عنوان ذینفعان، سهامداران یا خدمت‌گیرندگان، فرایندها و تکنولوژی‌ها. وقتی صحبت از تحول دیجیتال می‌شود، بسیاری فقط به دنبال استفاده از فناوری‌های نوین می‌روند در حالی که اشتباه است و این امر، فقط بخشی از تحول دیجیتال است و بخش عمده‌ای از آن به اصلاح و تحول در مدل‌های کسب‌وکار و فرایندها برمی‌گردد. بر اساس مطالعه PWC، در تحول دیجیتال، اگر فقط به سمت استفاده از فناوری برویم، بین ۵ تا ۷ درصد، اگر به سمت اصلاح فرایندها و مهندسی مجدد برویم، بین ۱۰ تا ۱۵ درصد و اگر به سمت

اصلاح و به‌روز کردن مدل‌های کسب‌وکار برویم و آنها را در راستای استفاده از فناوری تنظیم کنیم، بین ۱۵ تا ۲۵ درصد کاهش خواهیم داشت.

شما از طرف وزارت اقتصاد، سند بانکداری و تحول دیجیتال را به بانک‌های زیرمجموعه این وزارتخانه ابلاغ کردید. در آن برهه این موضوع، مطرح شد که چرا وزارت اقتصاد، نسخه واحد برای همه بانک‌هایی که زیرمجموعه خودش هستند، می‌پیچد و البته اینکه ورود وزارتخانه به عنوان دولت به اقدامات اجرایی، کار اشتباهی است. البته تغییر مسیر هم دادید و به بانک‌ها اختیار داده شد که کار خودشان را دنبال کنند اما باز هم در مرحله اول، نقدهای زیادی وارد شد. بفرمایید چرا ابتدا این تصمیم گرفته شد و بعد تغییر مسیر دادید و خودتان را از حوزه اجرا بیرون کشیدید؟

معمارنژاد: واقعیت این است که ما هیچ‌وقت قصد نداشتیم در حوزه اجرای تحول دیجیتال یا بانکداری دیجیتال دخالت کنیم. به دلیل همان سوالی که مطرح کردید، از آنجا که مفاهیم متنوع و متعددی از تحول دیجیتال وجود دارد، برداشت ما این بود اگر نتوانیم مفهوم مشخصی را تعیین کنیم، ممکن است بانک‌ها هر کدام مفاهیم متعددی را مدنظر قرار دهند و به سمت خاص خودشان حرکت کنند. این اتفاق، در دهه ۱۳۸۰ حدود سال‌های ۱۳۸۳ یا ۱۳۸۴، زمانی که ما دنبال کربن‌کنینگ در وزارت اقتصاد بودیم، رخ داد؛ یعنی ما سند مشخصی ندادیم و هرکس، بانکداری متمرکز را به‌گونه‌ای تعریف و به یک سمت حرکت کرد و واقعا چندین سال، شاید بیش از یک دهه با مشکل مواجه شدیم تا همگرایی ایجاد کنیم. به همین دلیل سندی با عنوان «بانکداری آینده و تحول دیجیتال» تنظیم کردیم. تمام تلاش‌مان این بود که مفهوم، ابزارها، استراتژی‌ها و متدولوژی‌های آن را نزد خودمان داشته باشیم تا بانک‌ها با استفاده از این مفهوم مشترک، نقشه راه مناسبی برای تحول دیجیتال داشته باشند. ما تا امروز، بیش از ۱۰۰ جلسه با بانک‌ها برگزار کردیم و به هیچ‌وجه معنایش این نبوده که ما نسخه واحد برای بانک‌ها بپیچیم. هر بانک با توجه به اینکه به دنبال بانکداری شرکتی، خرد یا جامع است، مدل کسب‌وکارش فرق می‌کند. این‌طور نیست که همه بانک‌ها یک نقشه راه داشته باشند. همین الان که ما تقریباً آخر راه هستیم، هر بانک، واقعا مسیر خودش را بر اساس مانیفست یا متدولوژی‌ای که ما در آن سند ارائه کردیم، طی کرده است. اگر لازم است گزارش وضعیت امروز بانکداری دیجیتال را ارائه کنم.

بله حتما. بفرمایید وضعیت امروز بانک‌ها در این حوزه چگونه است؟ **معمارنژاد:** ما برای تک‌تک بانک‌ها، کارگروه تشکیل دادیم و یک‌سری از افراد خبره‌ای که در کارگروه تحول دیجیتال وزارتخانه بودند، تعیین کردیم مثلا دو سه بانک، هرکدام از این کارگروه‌ها را داشتند. ابتدا جلسات متعددی با هیات‌مدیره، مدیرعامل و معاونان بانک‌ها برگزار کردیم تا به برداشت مشترک از مفهوم تحول دیجیتال برسیم. سپس بانک‌ها را ترغیب کردیم تا مشاور جذب کنند؛ البته با تاکید بر اینکه مشاور باید در کنار شما باشد نه اینکه کار بانک را انجام دهد.

بنابراین سعی کردیم مدیران مرتبط و ذیربط، شامل مدیران فناوری اطلاعات، مدیران برنامه‌ریزی و مدیران منابع انسانی را در این کارگروه‌ها داشته باشیم. امروز بعد از حدود دو سال مفتخرم عرض کنم نقشه راه چهار بانک، تایید و نهایی شده؛ یعنی بانک ملت، بانک ملی و بانک سپه و نیز بانک چهارم که بانک تجارت است، در آخرین مراحل قرار دارد. سایر بانک‌ها، با یکی دو جلسه دیگر تمام می‌شود؛ بانک مسکن یک جلسه، بانک صنعت و معدن دو جلسه، بانک توسعه صادرات دو جلسه و نیز بانک‌های صادرات، کشاورزی، توسعه تعاون و پست‌بانک همین‌طور. اخیرا حتی بانک رفاه اعلام کرده که چون این کار برای بانک‌ها دیگر انجام شده، به آنها نیز مشورت دهیم و آنها را ارزیابی کنیم. امیدوارم نقشه راه همه بانک‌ها تا اردیبهشت تهیه شود. ما اول تمام بانک‌ها، وضع موجود و چرایی آن را بررسی، سطح بلوغ خود را در حوزه بانکداری دیجیتال، اندازه‌گیری و سپس با توجه به مدل کسب‌وکارشان، وضع مطلوب را تعیین کردند و تجزیه و تحلیل شکاف و سپس رسیدن به نقشه راه که

امروز بعد از حدود دو سال مفتخرم عرض کنم نقشه راه چهار بانک، تایید و نهایی شده؛ یعنی بانک ملت، بانک ملی و بانک سپه و نیز بانک چهارم که بانک تجارت است، در آخرین مراحل قرار دارد. سایر بانک‌ها، با یکی دو جلسه دیگر تمام می‌شود؛ بانک مسکن یک جلسه، بانک صنعت و معدن دو جلسه، بانک توسعه صادرات دو جلسه و نیز بانک‌های صادرات، کشاورزی، توسعه تعاون و پست‌بانک همین‌طور. اخیرا حتی بانک رفاه اعلام کرده که چون این کار برای بانک‌ها دیگر انجام شده، به آنها نیز مشورت دهیم و آنها را ارزیابی کنیم. امیدوارم نقشه راه همه بانک‌ها تا اردیبهشت تهیه شود

شامل یک‌سری پروژه‌ها با زمان‌بندی مشخص، شرح خدمات اولیه مشخص و بودجه مشخص است، نهایی شد. بنابراین هیچ‌وقت قصد نداشتیم در حوزه اجرا، در کار بانک‌ها، دخالت کنیم و اصلا امکان و توانایی دخالت در اجرا نداریم. از آنجا که در حوزه بانکداری، سیاست‌گذار و نماینده سهام دولت و سهامدار عمده در بانک‌ها هستیم، این موضوع را پیگیری کردیم.

به واسطه نیازمندی‌های فنی و زیرساختی و مهم‌تر از آن، تبادل اطلاعات برای رسیدن به بانکداری بدون شعبه، تمام سازمان‌ها باید در یک زنجیره واحد، اقدام به ارائه خدمت کنند. این در حالی است که هنوز شاهد عدم تبادل اطلاعات در شبکه بین‌بانکی هستیم، چه برسد به حوزه‌های دیگر. چه اقداماتی باید در این زمینه انجام شود؟ نقش دیتا در بانکداری دیجیتال چیست؟ با توجه به نبود چارچوب مشخص حاکمیت داده در کشور، آیا برنامه‌ای

برای رفع موانع در این بخش، وجود دارد؟ **معمارنژاد:** سوال بسیار مهمی مطرح کردید. مبنای تحول دیجیتال، سفر مشتری است؛ یعنی به جای اینکه نگاه‌مان در بانک‌ها inside outside یا از درون به بیرون باشد، اکنون باید outside inside یا از بیرون به درون باشد. برای شناخت تجربه مشتری و نیاز وی و اینکه محصولات‌مان را بومی یا شخصی‌سازی کنیم، نیاز به تحلیل داده داریم. در درون هر بانک، این اطلاعات وجود دارد و در تحول دیجیتال نیز به دنبال این بوده‌ایم که از این دیتا استفاده کنیم. در فرایند دیتا، گفته می‌شود ابتدا داده داریم که باید به اطلاعات و سپس دانش و در نهایت به هوشمندی تبدیل شود. در داخل بانک‌ها، سعی کردیم این مسیر را بهیچ‌یک از داده‌ها موردتوجه قرار گیرند و با استفاده از ابزار داده‌کاوی بتوانیم هوش مصنوعی را طراحی کنیم تا نیازهای مشتریان را به خوبی شناسایی نماید. نکته‌ای که شما اشاره کردید، ما هنوز در آن نقص داریم و نظراتان، کاملا درست است. اتحادیه اروپا یا بانک مرکزی اروپا، اولین سندی که در حوزه تحول دیجیتال تنظیم کرد، تبادل یا حاکمیت داده بود که متأسفانه در داخل کشور نداریم. البته ما با بانک مرکزی، همکاری‌ای را شروع کردیم که بتوانیم این کار را انجام دهیم. حتما باید به این سمت برویم که سند مشخصی داشته باشیم. شاید اگر بانکداری باز را به طور کامل پیگیری کنیم، در آنجا مجبوریم حاکمیت داده را شکل دهیم و مسیر آن را مشخص کنیم.

واقعیت این است که پذیرش جایگاه استعمال الکترونیک، حذف مستندات کاغذی معادل در افتتاح حساب یا درخواست دریافت تسهیلات و درخواست صدور و تحویل دسته چک، همگی گرفتار ماجرای به نام احراز هویت است که دغدغه بانک‌ها در دوران کرونا شده است. این امر در وضعیتی است که ما اوایل سال، در بازار سرمایه با کمک همین بانک‌ها، در زمینه احراز هویت موفق بودیم و از این ماجرا عبور کردیم. از دیدگاه حضرت‌تعالی، چرا در این موضوع، هنوز در شبکه بانکی به راه‌حل نرسیدیم؟ آیا رگولاتور بانکی باید در حوزه اجرا و چگونگی انجام احراز هویت، ورود کند یا خیر؟ وقتی مسوولیت، تماما به عهده بانک‌هاست، چرا باید دست بانک‌ها در استفاده از فناوری باز نباشد؟ نکته دیگر تبصره ۳ ماده ۹۱ از «آیین نامه اجرایی ماده (۱۴) الحاقی قانون مبارزه با پولشویی مصوب سال ۱۳۹۸ نیز هست که مانع شده و نیازمند به‌روزرسانی است تا به اهداف اقتصاد دیجیتال برسیم. گویا در این زمینه، وزارت اقتصاد با ستاد ملی کرونا، اقداماتی انجام داده‌اند. آخرین وضعیت موجود به کجا رسیده است؟

معمارنژاد: همان‌طور که جنابعالی اشاره کردید مطابق تبصره ۳ ماده ۹۱ آیین‌نامه اجرایی قانون مبارزه با پولشویی آمده است: ارائه خدمات پایه به ارباب رجوع توسط اشخاص مشمول (که بانک‌ها هم جزئی از آنها هستند) به صورت غیرحضوری ممنوع است. ما ابتدای امسال بعد از کرونا، به سمت اصلاح

معمارنژاد: جالب است عرض کنم این اختلاف‌نظر از سال ۱۳۸۳ تا کنون وجود دارد؛ یعنی ۱۶ سال! بانک مرکزی به تازگی امضای دیجیتال را راه‌اندازی کرده و هر فرد هم نباید بیش از یک امضای دیجیتال داشته باشد. در این رابطه، بحث ما و سایر بانک‌ها با بانک مرکزی این بوده که تا امروز هرکس از وزارت صمت، امضای الکترونیک گرفته، این امضا باید در نظام بانکی نیز قابل استفاده باشد. حالا CA بانک مرکزی، باید خودش با CA وزارت صمت، مذاکره و تبادل دیتا کند که فکر می‌کنم این موضوع، پذیرفته شده است. آنهایی که جدیدا قرار است امضا بگیرند، امکان اینکه در بانک مرکزی یا نظام بانکی آن را انجام دهند، عملیاتی خواهد شد.

🔴 **رئیس جمهوری در یکی از جلسات هیات دولت به موضوع تحول دیجیتال تاکید ویژه داشتند که به نظر می‌رسد فرصت مناسبی است تا بانک‌ها نیز در راستای دیجیتالی شدن از فضای باز موجود در این زمینه استفاده کنند. در این حوزه، چه اقداماتی انجام داده‌اید و برای نظام بانکی، برنامه‌ریزی مشخصی در حوزه بانکداری دیجیتال از سوی دولت انجام شده یا خیر؟**

معمارنژاد: همان‌گونه که قبلا توضیح دادم، حدود دو سال است که موضوع تحول دیجیتال را در نظام بانکداری پیش بردیم و اکنون ۱۳ بانک، نقشه راه خود را با ما تنظیم می‌کنند که این تعداد، بیش از ۸۰ درصد نظام بانکی هستند. از بانک‌های ملی، تجارت، سپه، ملت و صادرات گرفته تا صنعت‌ومعدن، توسعه صادرات، توسعه تعاون، کشاورزی و... که با ما کار می‌کنند، سه بانک، نقشه راه را تنظیم و پروژه‌ها را شروع کردند و نقشه راه سایر بانک‌ها نیز تا آخر اردیبهشت، آماده است. در این رابطه، ما مستندی را از نقشه راه تمام این بانک‌ها تا آخر خردادماه، ارائه خواهیم داد که تلاش همکاران ما در نظام بانکی، وزارت اقتصاد و بانک مرکزی ثبت شود. بنابراین پروژه‌ها در عرصه تحول دیجیتال شروع شده و مصوبه اخیر که از دولت، شورای عالی مبارزه با پولشویی و قوه قضائیه دریافت کرده‌ایم تا احراز هویت و خدمات پایه را به صورت غیرحضوری انجام دهیم، کمک می‌کند بانکداری دیجیتال در کشور گسترش یابد.

🔴 **آقای دکتر! با توجه به وقت محدود جنابعالی، سوالات بعدی را سریع‌تر مطرح می‌کنم. همان‌طور که شنیدید در عصر پرداخت، دوره آموزشی را برای اقتصاد دیجیتال در سال آینده خواهیم داشت. مستحضر هستید چالش اصلی منابع انسانی در بانک‌های ایرانی در حوزه تحول دیجیتال، مشهود و جدی است. فکر می‌کنید نقش آموزش برای کارکنان نظام بانکی در این حوزه، تا چه حد، جدی است؟**

معمارنژاد: یکی از اشتباهات ما در سازمان‌ها این است که فکر می‌کنیم وقتی صحبت از دیجیتال، تحول دیجیتال و فناوری اطلاعات می‌شود، فقط کسانی که در حوزه فناوری اطلاعات کار می‌کنند، ذی‌مدخل هستند در حالی که مهم‌ترین بخش، کسب‌وکار بانک‌هاست. بنابراین حتما باید تغییری در پارادایم فکری مدیران، اعضای هیات مدیره، هیات عامل، کارکنان بانک‌ها و تمام ارکان سازمان در این حوزه داشته باشیم. اتفاقا در همین نقشه راه تنظیم‌شده برای بانک‌ها، ذکر شده حوزه منابع انسانی و پروژه‌های مربوط به توانمندسازی منابع انسانی بانک‌ها برای ارائه خدمات دیجیتالی باید موردتوجه قرار گیرد؛ به عبارت دیگر، استراتژی منابع انسانی بانک‌ها نیز باید تغییر پیدا کند. یکی از این موارد، مباحث مربوط به آموزش است. ما دو نوع آموزش داریم: یکی آموزش دانشگاهی که مدرک لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری اخذ می‌شود و یک‌سری آموزش حین انجام کار یا Learning By Doing و آموزش‌های فنی – حرفه‌ای که باید انجام شود. بنده کاملا نکته شما را تایید می‌کنم و از هر دوره آموزشی در این زمینه، حمایت معنوی خواهیم کرد و تلاش می‌کنیم این آموزش‌ها هرچه بهتر گسترش پیدا کند.

🔴 **امیدواریم همان‌طور که فرمودید حمایت معنوی شما را در کنار خودمان داشته باشیم. ما**

حوزه کرونا ارائه کرده‌اند، با استفاده از گوشی‌های هوشمند بوده و قراردادی امضا نشده و با همین ابزارهای الکترونیک، این کار انجام شده است. در حال حاضر باید دو کار انجام دهیم: یکی موضوع وثایق در بانک‌هاست. چون مردم برای دریافت و پرداخت، کمتر به بانک‌ها مراجعه می‌کنند اما برای تسهیلات، مجبورند مراجعه کنند به خاطر اینکه هنوز زیرساخت‌های امضای الکترونیک کامل نشده است. اولین امضای الکترونیک در کشور، سال ۱۳۸۳ با حضور آقای دکتر دژپسند که آن زمان معاون امور بازرگانی و بنده نیز مدیرکل بودم، در کشور راه‌اندازی شد؛ یعنی اولین CA کشور را سال ۱۳۸۳، ما در وزارت بازرگانی آن زمان راه‌اندازی کردیم. الان هم تنها road CA کشور، همان سیستم است که در حال فعالیت است و استفاده از آن باید گسترش یابد. در بحث وثایق، سفته و برات در حال الکترونیکی شدن است. در مرحله اول، سفته برای بانک ملی، الکترونیکی شد و چون فروشنده سفته، بانک ملی بود و با خزانه و سازمان مالیاتی ارتباط داشت، این بانک، سفته‌ها را به صورت الکترونیکی ارائه می‌دهد. چهارشنبه هفته قبل نیز جلسه‌ای داشتیم که سایر بانک‌ها هم بتوانند از سفته و برات الکترونیکی استفاده کنند. این موضوع، کمک می‌کند که ما این شرایط را بعد از کووید نیز به نوعی جلو ببریم که حتی نیاز به حضور مردم در این بانک‌ها نباشد.

🔴 **به نکته درستی اشاره کردید. در زمینه سفته و امضای دیجیتال با CA حتما در جریان**



هستید بانک مرکزی، نامه‌ای به شبکه بانکی ارسال کرد که هیچ بانکی حق ندارد به سمت CA صمت برود و باید از CA بانک مرکزی که شرکت خدمات انفورماتیک ارائه می‌دهد، استفاده کند. البته بعد از آن، ابلاغیه‌ای از سمت شورای عالی فضای مجازی صادر شد مبنی بر اینکه بانک مرکزی حق ندارد چنین بخشنامه‌ای را به شبکه بانکی ارسال کند و بانک‌ها مختار به استفاده از CA موجود هستند، اما مدیران نظام بانکی به خاطر مراحل انتصابات و انتخاب مدیران بانکی که بانک مرکزی هم در آن دخیل است، با وجود این بخشنامه، احتمالا به سمت وزارت صمت نروند. این اختلاف‌نظر از کجا ناشی می‌شود؟ بالاخره بانک مرکزی، بخشی از دولت است و وزارت صمت هم بخش دیگری از دولت.

سه فاز در تست انسانی باید اتفاق بیفتد. فاز یک با موفقیت پشت سر گذاشته و قرار است فاز دوم و سوم را با همدیگر انجام دهند و تا آخر فروردین، فاز ۳ هم تمام شده باشد. البته پسر آقای وزیر، مربوط به واکسن بعدی بود که به رازی یا پاستور تعلق داشت. آنها هنوز در فاز اول هستند.

🔴 **ان‌شاءالله که خیر است. ما به توان دانشمندان ایرانی شکی نداریم و دانش خوبی در این حوزه داریم. امیدواریم سریع‌تر به خاطر کشور و مردم هم که شده، این مشکلات حل شود.**

معمارنژاد: آقای افتاده! شما می‌دانید ما در ایران، ۱۰۰ سال است واکسن تولید می‌کنیم؟

🔴 **خیر در این حوزه اطلاعات زیادی ندارم. معمارنژاد:** واقعا زمانی که ما واکسن می‌ساختیم هیچ کشور آسیایی وجود نداشته که واکسن‌سازی داشته باشد؛ یعنی این‌قدر دانش و تجربه در این حوزه داریم اما متاسفانه بحث تحریم‌ها همه را گرفتار کرده است. عذرخواهی می‌کنم از بحث خارج شدیم!

🔴 **خواهش می‌کنم. امیدواریم این تهدیدها به فرصت تبدیل شود و بتوانیم از آن استفاده بهتری کنیم. برگردیم به سوالات. کرونا باعث شد مدل کسب‌وکار در بسیاری از صنایع کشور، دچار تحول شود و تغییر کند. بالاخره این بحران، در وضعیت فعلی وجود دارد. برای مدیریت آن، چه اقداماتی انجام داده‌اید و قرار است چه اقداماتی در سال آینده انجام شود تا تبعات آن برای کسب‌وکارها خصوصا شبکه بانکی کمتر شود؟**

معمارنژاد: ابتدا لازم می‌دانم از شهدای نظام بانکی در راه خدمت، بر اثر کووید ۱۹ یاد کنم و به خانواده‌های آنها تسلیت بگویم. ما حدود ۲۰ نفر از همکاران نظام بانکی را در راه خدمت به مردم در شرایط کرونایی از دست دادیم. بانک‌ها حتما باید این شهدا را موردتوجه قرار دهند. نکته بعدی اینکه بسیاری از کسب‌وکارها، تحت‌تاثیر کووید قرار گرفتند. بنده در حال حاضر در حال ترجمه کتابی با عنوان مدل‌های کسب‌وکار بانکی بعد از کووید ۱۹ هستم و اینکه بعد از آن، چه شرایطی پیش خواهد آمد. ما در این زمینه در کشور، ابتدا به سمت کاهش خدمات حضوری و گسترش خدمات غیرحضوری حرکت کردیم. امروز متوسط تراکنش‌های حضوری از حدود ۱۸ درصد به حدود ۸ کاهش پیدا کرده است؛ یعنی تراکنش‌های غیرحضوری، حدود ۹۰ تا ۹۲ درصد تراکنش‌ها را به خود اختصاص می‌دهند و حداکثر فقط ۸ تا ۱۰ درصد تراکنش‌ها به صورت حضوری است. در ابتدای کرونا، همه به دنبال ساماندهی احراز هویت بودند که به مشکل خورد. البته مسیر دیگری برای آن پیدا کردند که مباحث مربوط به موبایل، امضای الکترونیک و... از آن جمله است. در همین اثنا، تسهیلات غیرقضautی با عنوان فرایانک توسط بانک ملت راه‌اندازی شد که از این طریق، احراز هویت کاملا غیرحضوری اتفاق می‌افتاد، اسناد و مدارک هم غیرحضوری داده می‌شد و حتی اعتبارسنجی، غیرحضوری صورت می‌گرفت و مشتریان فقط برای امضای قرارداد مراجعه می‌کردند. وقتی به حوزه پرداخت تسهیلات به مشتریان وارد شدیم، دیگر قرارداد هم الکترونیکی شد و برای امضای آن هم لازم نبود مشتریان به بانک‌ها مراجعه کنند. در حال حاضر، تسهیلاتی که همه بانک‌ها در

اجرا بنشینند، چیست؟ آیا موافق این موضوع هستید؟

معمارنژاد: وقتی صحبت از بانکداری سنتی یا غیردیجیتال می‌کردیم، رگولیشن و رگولاتور ما باید به گونه‌ای عمل می‌کرد و حالا که بحث تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال مطرح است، این تحول دیجیتال باید در رگولاتور و رگولیشن نقش ایفا کند و خودش را نشان دهد. نباید حتی زمان نظارت، جای اجرا بنشینیم. شاید به این دلیل که هماهنگی کاملی بین بازیگران دیجیتال وجود ندارد، بانک مرکزی مجبور است این کارها را انجام دهد. بنده معتقدم آنها اعتقادی به دخالت در اجرا ندارند اما شاید به دنبال این هستند بستریهایی فراهم کنند که در این بستر، هم آنها بتوانند نظارت‌شان را انجام دهند و هم بازیگران حوزه بانکداری دیجیتال خدمات‌شان را بهتر ارائه کنند. فکر می‌کنم آنها هم به دنبال اجرا نباشند یا اگر باشند، بنده، نکته شما را تایید می‌کنم که نباید باشند.

🔴 **متاسفانه ویروس منحوس کرونا حداقل در ایران قرار نیست به این زودی‌ها دست از سر ما بردارد و البته در دنیا اتفاقاتی در حال رخ دادن است که ان‌شاءالله این اتفاقات، سمت ما هم برسد.**

معمارنژاد: البته در ایران هم دارد اتفاق می‌افتد آقای افتاده!

🔴 **بله. باید انصاف داشته باشیم که برخی کشورهای دیگر هم وضعیت ما را دارند اما**



امیدواریم اقدامات ما، سرعت بیشتری داشته باشد.

معمارنژاد: واقعا بخشی از این مشکلات، ناشی از تحریم است و اگر تحریم نبودیم و می‌توانستیم ماشین‌آلات و تجهیزاتی که برای تولید واکسن کووید ۱۹ لازم داریم، از مبادی مختلف تهیه کنیم، شاید همین‌روزها، قادر بودیم واکسن برکت را به صورت عمومی استفاده کنیم. باید به این نکته هم توجه داشته باشیم.

🔴 **بله. دقیقا! البته همان قسمت کوچکی که از واکسن برکت استفاده شد و پسر آقای وزیر بهداشت نیز واکسن زد، نتایجش را نفهمیدیم چه شد؟ مردم هم نتایج را می‌شنیدند، بد نبود. معمارنژاد:** البته نتایج را دارند اعلام می‌کنند. واکسن برکت، فاز اول انسانی را با موفقیت طی کرد و از هفته پیش، وارد فاز دوم انسانی شد. چون

آن و فراهم کردن امکان غیرحضوری بودن خدمات پایه حرکت کردیم اما متاسفانه ناهماهنگی‌هایی بین اعضای شورای مبارزه با پولشویی ایجاد شد. چون هرچه آنجا تصویب شود، در نهایت رئیس قوه قضائیه نیز باید تایید کند که تفاوت برداشت ایجاد شد. چند وقت پیش بنده و آقای محرمیان، دو نفری، خدمت معاون فناوری اطلاعات قوه قضائیه رفتیم. خوشبختانه خود آنها هم اخیرا احراز هویت غیرحضوری را راه‌اندازی کرده‌اند. خوشبختانه این موضوع در دولت تصویب شده و به زودی، ابلاغ می‌شود و احراز هویت غیرحضوری، افتتاح حساب، پرداخت تسهیلات و... انجام خواهد شد. البته بر اساس مصوبه ستاد ملی کرونا، دو مرحله تسهیلات به مردم داده شد. مرحله اول که حدود ۲۲ میلیون خانوار این تسهیلات را دریافت کردند، بدون اینکه یک خانواده، به بانک مراجعه کند، صورت گرفت و کاملا به صورت الکترونیکی بود. سپس تسهیلات کسب‌وکارها را تجربه کردیم که بدون مراجعه به بانک بود. بنابراین اکنون بستر مهیاست و فقط منع قانون مبارزه با پولشویی داشتیم که الان با توجه به تکنولوژی‌ها، هوش مصنوعی و ابزارهایی که احراز هویت را به صورت الکترونیکی امکان‌پذیر می‌کند، هیچ محدودیتی بر سر راه این کار وجود ندارد و خوشبختانه بانک‌ها هم به این سمت حرکت می‌کنند.

🔴 **جناب دکتر معمارنژاد! به طور کلی آیا بانکداری باز، برای نظام بانکی، فرصت است یا تهدید؟**

معمارنژاد: برای بانک‌هایی که متوجه تحول دیجیتال شوند، فرصت است و آنهایی که به آن توجه نکنند، حتما در بازار رقابت، تهدید خواهد بود. وقتی صحبت از تحول دیجیتال می‌کنیم، معنایش صحبت از اکوسیستم است. در اکوسیستم، بانک‌ها فعال مایشاء نیستند و نقش همه‌جانبه را در این زنجیره ارزش ایفا نمی‌کنند بلکه ارکان دیگری هم وجود دارند. در این زمینه، ما در کشور بیگ‌تک نداریم اما فین‌تک‌ها حضور دارند. فین‌تک‌ها با استفاده از از رویکرد پلتفرمی و بانکداری باز و با استفاده از استراتژی برون‌سپاری و بهره‌مندی از قابلیت‌های سایر بازیگران این اکوسیستم، می‌توانند خودشان را در این عرصه رقابت، تقویت کنند. در اینجا به یک تقسیم‌بندی اشاره می‌کنم. شرکت‌های فین‌تک که بازیگران جدیدی در این عرصه هستند، می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول فین‌تک‌ها به عنوان شرکت‌های رقابتی هستند که رقیب بانک‌ها می‌شوند. البته اسم نمی‌آورم اما شما می‌دانید. الان گوگل، فیس‌بوک و آمازون، رقیب بانک‌ها شده‌اند البته اینها بیگ‌تگ هستند اما ابتدا فین‌تک بوده‌اند و بعد تبدیل به بیگ‌تک شده‌اند. در جلسه‌ای در بانک مرکزی آلمان، بانک‌های بزرگ آلمان به بوندس‌بنک و بانک مرکزی این کشور اعتراض کردند که چرا اجازه می‌دهید بیگ‌تک‌ها در حوزه بانکداری کار کنند. پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵ یا ۲۰۳۰، دیگر چیزی به نام مجوز بانکداری در دنیا نخواهد بود و همه می‌توانند این خدمات را ارائه کنند. دسته دوم فین‌تک‌ها به عنوان شرکت همکار هستند؛ یعنی شرکت‌هایی که رقیب بانک‌ها نیستند و با آنها کار را پیش می‌برند. اگر ما دنبال بانکداری باز هستیم، باید حاکمیت داده را موردتوجه قرار دهیم و سپس با استفاده از مفهوم بانکداری باز، بانک‌ها مشارکت سایر بازیگران در عرصه بانکداری دیجیتال را جلب کنند تا خدمات بهتری به مشتری ارائه نمایند و در بازار رقابت، پابرجا بمانند.

🔴 **در همین زمینه سوالی مطرح می‌کنم. البته شاید شما در جریان جزئیات این ماجرا نباشید. در بحث بانکداری باز، قرار است بانک مرکزی، سامانه دیبا را ایجاد کند که عملا به نام نظارت، وسط تراکنش‌های حوزه بانکداری باز بنشیند. بارها شنیدیم که بدنه دولت بهتر است از حوزه اجرا خارج شود. حالا اینکه به نام نظارت، وسط اجرا قرار بگیریم، موضوعی است که همه کارشناسان معتقدند درست نیست. نمی‌دانم جنابعالی در جریان جزئیات این موضوع هستید یا خیر، اما نظرتان درباره اینکه دولت به نام نظارت یا به هر شکل، وسط**

هستند و سخنرانانی از اکسنچر، پلی‌تکنیک میلان و... ایشان را در برگزاری این رویداد سه روزه، همراهی می‌کنند. جهاد دانشگاهی تهران به عنوان نهاد علمی برگزارکننده، برای شرکت‌کنندگان در این رویداد معتبر، مدرک معتبر صادر می‌کند. این رویداد معتبر، توسط رسانه دیجیتال عصر پرداخت برگزار می‌شود. عصر پرداخت، جهاد دانشگاهی تهران و شرکت DB&P از تمام فعالان حوزه اقتصاد دیجیتال دعوت می‌کنند تا با حضور در این رویداد و تعامل با مباحثی که در قالب درس گفتارهایی با ترجمه هم‌زمان عرضه می‌شود، از اراده‌ای که در جهت تحول حوزه آموزش اقتصاد دیجیتال وجود دارد، حمایت کنند.

یکی از مباحث بنیادین تحول دیجیتال در بانک‌ها و موسسات مالی که نهابنا منجر به دیجیتالی شدن اقتصاد می‌شود، توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی تحول دیجیتال در سازمان‌هاست.. در این راه، یکی از بهترین رویکردها، انتقال بی‌واسطه تجربیات سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و شرکت‌های پیشرو در حوزه تحول دیجیتال از طریق دوره‌های آموزشی نوآور خواهد بود. درس‌گفتارهای اقتصاد دیجیتال، برنامه‌ای است که به مدیریت آقای مهندس ناصر حکیمی، در تاریخ ۲۵ تا ۲۷ اردیبهشت ماه ۱۴۰۰، مقارن با هفته ارتباطات برگزار خواهد شد. دبیر علمی این رویداد، پروفسور کارستن بارچ از مدرسه اقتصاد مونینخ





هم سعی می‌کنیم درس گفتارها به صورت عینی باشد و آنچه با استفاده از منابع دست اول روز در اروپا انجام می‌شود، به واسطه اساتید آن حوزه، دانش دقیقی را به کشور منتقل کنیم. در این قسمت، آقای اینالویی، معاون فناوری اطلاعات بانک ایران زمین را روی خط داریم که سؤالاتی مدنظرشان است تا جنابعالی با بله و خیر پاسخ دهید. البته از ایشان قول گرفته‌ایم سؤالات سخت نپرسند!

معمارنژاد: البته ما خودمان معلم دانشگاهیم و بلدیم چطور به سؤالات سخت جواب بدهیم. شما نگران نباشید!

اینالویی: در مهارت جنابعالی در پاسخ به سؤالات، شک ندارم. سؤالات بنده، از جنس سؤالاتی است که رگولاتور باید جواب دهد نه از جنس اجرا. بنابراین کاملا به حوزه مسؤولیت شما مربوط می‌شود. اولین سوال اینکه آیا از نظر رگولاتور و در نقشه راه، مشخص است اهلیت فین‌تک را چه کسی باید تعیین کند؟ یعنی آنجایی که شما رگولاتوری انجام می‌دهید، مشخص است چه کسی می‌گوید فین‌تک، این اهلیت را دارد که این خدمات را اجرا کند؟

معمارنژاد: ما رگولاتور نیستیم! رگولاتور در حوزه بانکداری، بانک مرکزی است. در بحث‌های کاری سه سطح داریم: سیاست‌گذاری، رگولاتوری و اجرایی.

ما بیشتر در سطح سیاست‌گذاری هستیم. اصلی که ما در نقشه راه قرار دادیم این است که بانک‌ها از خدماتی که فین‌تک‌ها می‌توانند ارائه کنند، استفاده نمایند و خودشان همان کاری که فین‌تک‌ها می‌توانند انجام دهند، انجام ندهند.

اینالویی: در لایه سیاست‌گذاری، آیا به این موضوع قائل هستید که فین‌تک باید اهلیت داشته باشد یا اینکه در اجرا باید به بانک واگذار کنند؟

معمارنژاد: مگر فین‌تک‌ها، بدون مجوز فعالیت می‌کنند؟

اینالویی: در حال حاضر، مجوزی دارند؟

معمارنژاد: آیا فین‌تک‌هایی که در حوزه بیمه یا بانک مانند بیمیتو فعال هستند، بدون مجوز کار می‌کنند؟

اینالویی: ببینید فرض کنید من فین‌تک ایجاد کرده‌ام. از کجا باید مجوز بگیرم؟ واقعیت این است که این خلاء وجود دارد. چون شما به اکوسیستم بانکداری دیجیتال اشاره کردید، منظورم این است که جای آن، واقعا خالی است و انتظار می‌رود در سیاست‌ها به آن توجه شود.

معمارنژاد: بسیار متشکرم. این نکته را از طریق همکاران پیگیری می‌کنم و اگر لازم شد، شفاف‌سازی می‌شود. مثلا در حوزه بیمه، چون عضو شورای عالی بیمه نیز هستم، در آنجا به کارگزاری الکترونیکی مجوز دادیم و از دو هفته پیش، فین‌تک‌هایی که در حوزه بیمه فعال بودند، مجوز کارگزاری الکترونیکی بیمه را دریافت کردند و در حال حاضر با مجوز، کارشان را انجام می‌دهند.

اینالویی: اگر یک فین‌تک بخواهد هم خدمات بانکی و هم خدمات بیمه‌ای ارائه کند، باید از دو نهاد، مجوز بگیرد؟

معمارنژاد: بله. البته این موضوع باید شفاف شود. شما درست می‌فرمایید.

اینالویی: سوال دوم اینکه همان‌طور که خودتان نیز فرمودید بانکداری دیجیتال، بانکداری پلتفرمی است. در سؤالات خانم بهری هم مطرح شد که فقط، خدمات بانکی نیست و خدمات سایر پلتفرم‌هایی که بیرون از نظام بانکی نیز قرار دارند، مهم است. درباره نقشه راه هم فرمودید در تعداد زیادی از بانک‌های دولتی آماده شده و احتمالا کم‌کم وارد اجرا می‌شوند.

آیا برای سازمان‌های حاکمیتی، برنامه زمان‌بندی وجود دارد؟ چون ما در سیستم بانکداری دیجیتال منتظریم ببینیم سرویس‌هایی که توسط پلتفرم‌های غیربانکی ارائه می‌شود، چه زمانی آماده است که به سیستم‌های بیرونی مانند فین‌تک‌ها ارائه شود؟ آیا برنامه‌ای برای آن لحاظ شده یا اینکه این نقشه راه، فقط برای سیستم بانکی است؟

معمارنژاد: همان‌طور که مستحضرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات با همکاری مرکز فضای مجازی، برنامه اقتصاد هوشمند و اقتصاد دیجیتال کشور را تنظیم کردند و قطعا وظیفه آنهاست که این هماهنگی را بین ارکان مختلف این اکوسیستم موردتوجه قرار دهند. البته ما هم همکاری‌هایی را با این دوستان داشتیم. شما به نکته دقیقی اشاره کردید. بالاخره اگر نتوانیم مثلا خدمات‌مان را از ثبت احوال یا سایر نهادها، به درستی دریافت کنیم، چگونه می‌توانیم خدمات الکترونیک ارائه دهیم؟ این موضوع، در نقشه راه ما دیده شده است. البته ما به عنوان وزارت اقتصاد یا بانک موظف به تامین زیرساخت‌ها و بسترها نیستیم اما نکات را به نهادهایی که باید این خدمات را آماده کنند، اعلام و درخواست کردیم که آنها نیز در همین فرصتی که ما در حال پیاده‌سازی پروژه‌ها هستیم، این بسترها را برای تبادل داده و خدمات انجام دهند.

اینالویی: در صحبت‌های جنابعالی و آقای افتاده به دیبا اشاره شد. سیستم بانکداری دیجیتال، همان‌گونه که مستحضرد، از سیستم‌های متمرکز به سمت سیستم‌های غیرمتمرکز حرکت می‌کند. حضور فین‌تک، بیانگر این است که به جای اینکه بانک، سرویس بدهد، کسان دیگری سرویس می‌دهند و بانک‌ها، بیشتر پلتفرم‌ها را آماده می‌کنند اما به نظر می‌رسد نگرش حاکمیت، از سیستم متمرکز و غیرمتمرکز مشخص نیست و بالاخره باید این موضوع را اصلاح کنیم. اگر بخواهیم سیستم‌ها را به صورت غیرمتمرکز ارائه کنیم اما همچنان آن نظارت‌های متمرکز را داشته باشیم -که جنابعالی هم اشاره مختصری به آن کردید- همچنان به مشکل می‌خوریم. این تغییر نگرش از سیستم متمرکز به سیستم غیرمتمرکز، باید در همه‌جا خودش را نشان دهد. نمی‌شود گفت بگوییم فین‌تک، سرویس بدهد

اما تراکنش که تا حالا از بانک عبور می‌کرده، اکنون از بانک به بانک مرکزی و از آنجا به شرکت خدمات انفورماتیک برود و همین‌طور بچرخد. این امر، یک پارادوکس و تضاد است که باید در سیاست‌ها به آن توجه کنیم وگرنه کار، سخت می‌شود. با این روند، مطمئن باشید بعدها بانک‌ها از ارائه خدمات‌شان به این فین‌تک‌ها و سیستم‌های غیرمتمرکز با این شیوه، منصرف خواهند شد و اگر حواس‌مان نباشد و حاکمیت را در نظارت بر این موضوعات دخیل کنیم، حتما با مشکلاتی مواجه می‌شویم.

معمارنژاد: همان‌طور که جنابعالی فرمودید ما در تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال، باید نظارت متناسب با تحول دیجیتال را پیاده‌سازی کنیم. بنده با نکته‌ای که فرمودید موافقم و معتقدم برخی موارد، بانک مرکزی یا شرکت‌های زیرمجموعه‌اش وارد اجرا شده‌اند و باید به‌تدریج، این تغییر نگرش و تغییر فاز را انجام دهند.

🔴 شنیده شده وزارت اقتصاد سال آینده، برنامه جدی برای کاهش شعب بانک‌ها دارد. برنامه شما برای سال آینده چیست؟
و دل‌نگرانی کارکنان شبکه بانکی نسبت به این موضوع، چطور قابل حل است؟ اخیرا هم خبری شنیدم که نمی‌دانم تایید می‌فرمایید یا خیر، مبنی بر اینکه بانک سپه با توجه به ادغام رخ‌داده در بانک‌های نظامی، تعداد زیادی نیروی مازاد به دولت اعلام کرده و بانک سپه، منتظر تعیین تکلیف دولت در این زمینه است. ماجرای آن چیست؟

معمارنژاد: ما همزمان با مطالعه‌ای که با عنوان ژئومارکتینگ در حوزه بانکداری انجام دادیم، نتیجه گرفتیم بر اساس سه شاخص GDP، مساحت و جمعیت، تعداد شعب بانکی موردنیاز در سطح کشور را مشخص کنیم که با توجه به متوسط دنیا، حدود ۱۲۰۰۰ تا ۱۳۰۰۰ شعبه است. امروز حدود ۲۰ هزار شعبه داریم و بنابراین تعداد زیادی از شعب، باید کاهش یابد. از طرف دیگر، پروژه‌ای را با عنوان فراگیری مالی تعریف کردیم؛ با این معنا که مردم ما در اقصى نقاط کشور باید به خدمات مالی که شامل خدمات بانکی، بیمه‌ای و بورس است، دسترسی داشته باشند و نیازمند تجدیدساختار در شعب هستیم.

ضمن اینکه در استانی، ۵۰۰ روستا برای دسترسی به شعبه باید ۱۶۰ کیلومتر راه بروند! اما در جای دیگری مانند قارچ، شعبه در کنار هم وجود دارد. این امر باید تغییر کند. ضمن اینکه وقتی ۹۲ درصد خدمات بانکی به صورت غیرحضورى انجام می‌شود، معنایش این است که میزان مراجعه به شعب کاهش پیدا کرده است. مورد دیگری که در حال پیگیری آن هستیم، بانکداری عاملی است. معنای بانکداری عاملی این است که مثلا اگر در یک شهر، شعبه پست بانک داریم، این پست‌بانک بتواند خدمات پایه را برای سایر بانک‌ها نیز به مردم ارائه کند. اینها موضوعاتی است که برای سال آینده در دستورکار داریم. البته ما در سال ۹۷ حدود ۶۰۰ شعبه، در سال ۹۸ حدود ۹۰۰ شعبه و در سال ۹۹، حدود ۴۰۰ شعبه را در بانک‌های دولتی و خصوصی، طی این سه سال کاهش دادیم. برنامه سال آینده ما برای کاهش شعب در نظام بانکی، حدود ۱۳۰۰ شعبه در سال ۱۴۰۰ است. درباره بانک سپه هم باید عرض کنم تعهد ما این بوده که با ادغام بانک‌های نظامی در بانک سپه، هیچ‌گونه نیروی انسانی این بانک‌ها، با مشکل مواجه نشوند. بنده در همین‌جا به تمام نیروی انسانی بانک‌های نظامی تاکید می‌کنم ما هیچ‌کس را اخراج نخواهیم کرد؛ حتی اگر شعب را ببندیم. راهکارهای دیگری را مدنظر داریم. یکی از راهکارهای پیشنهادشده به سازمان امور استخدامی که امیدوارم موافقت کنند و بنده نیز با جناب آقای دکتر انصاری صحبت کرده‌ام و موافقت ضمنی کردند، این است که اگر بانک‌های دولتی به نیروی انسانی نیاز داشتند، بتوانیم از نیروی انسانی مازاد بانک سپه در سایر بانک‌ها استفاده کنیم؛ یعنی جابه‌جایی صورت می‌گیرد. مثلا ۵۰۰ نفر از نیروی انسانی بانک سپه را به بانک ملی منتقل کنیم. بنابراین این موضوع را شفاف‌سازی کردم که همکاران به خاطر ادغام بانک‌های نظامی در بانک سپه، هیچ‌گونه نگرانی نداشته باشند. از همه شما که فضایی را فراهم کردید تا نکات لازم را اطلاع‌رسانی کنم، متشکرم.

🔴 از آقای دکتر معمارنژاد که در آخرین برنامه سال ۱۳۹۹ ما را همراهی کردند، تشکر ویژه می‌کنم. واقعیت این است که ما در رادیو عصر پرداخت در یک سالی که گذشت، سعی

کردیم بازتابی از آنچه در صنعت بانکی از دیدگاه صاحب‌نظران وجود داشت، منعکس کنیم. در این مسیر، مدیران زیادی ما را همراهی کردند که در همین‌جا، از تک‌تک آنها تشکر می‌کنم. شاید صحبت‌هایی هم مطرح شده باشد که برخی دوستان دلخور شده باشند. البته اگر نگاه منصفانه‌ای به سوابق ما داشته باشند، قطعا تایید می‌کنند اگر حرفی زده شده، از سر دلسوزی بوده است. به هر حال، در وضعیت موجود، یک آرشو ارزشمند در یک سال گذشته، به واسطه به اشتراک‌گذاری تجربیات مدیرانی که در این برنامه‌ها حضور داشتند، در کانال‌های مختلف عصر پرداخت وجود دارد و به طور قطع می‌توانیم بگوییم از همه جوانب، به موضوع اقتصاد و بانکداری دیجیتال در ایران در یک سال گذشته پرداخته‌ایم. اگر کسی بخواهد به دنبال محتوای ارزشمندی در این حوزه‌ها باشد، می‌تواند از این دانش که به صورت یک‌جا در رادیو عصر پرداخت آرشو شده، به راحتی استفاده کند. به زودی برنامه‌های جدید ما در حوزه تولید محتوا، با رویکرد خلق دانش، آن هم به صورت خلاصه مدیریتی که توسط یک تیم خبره از نسل جوان تحصیل‌کرده و فعال در حوزه بانکی تولید شده، در اختیار همگان قرار می‌گیرد. همچنین همان‌طور که در برنامه اشاره شد، با مدیریت آقای ناصر حکیمی، دوره آموزشی بین‌المللی سه روزه در اردیبهشت ماه سال آینده برگزار خواهیم کرد که همزمان با حوزه ارتباطات در زمینه اقتصاد دیجیتال است. اساتید خارجی منتخبی که در این دوره از آنها استفاده می‌کنیم، از مدیران صاحب‌نظر و ارشد نظام بانکی اروپا، صاحب‌نظران فناوری، کسب‌وکار و بازاریابی در این دوره حضور دارند که همگی با کارنامه پربار، اکنون در متن تحول دیجیتال بزرگ‌ترین بانک‌ها و شرکت‌های فناوری اروپایی قرار دارند. این دوره آموزشی با همکاری جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، عصر پرداخت و موسسه DB&P برگزار و از همه عزیزان دعوت می‌شود در این دوره ارزنده مشارکت کنند. ما نیز تلاش می‌کنیم در این دوره به واقعیت‌های موجود در حوزه تحول دیجیتال که توسط منابع دست اول به آنها می‌پردازیم، مسیر شفاف برای نیل به اهداف اقتصاد هوشمند در ایران ایجاد کنیم. از آقایان مرتضی ترک‌تبریزی، ناصر حکیمی، هومن رضوی و بسیاری دیگر از عزیزانی که ما در این یک‌سال، در حوزه طراحی سؤالات، موضوعاتی که به آن پرداختیم و کمک فکری، همراهی کردند، تشکر می‌کنم و از اینکه به دلیل جلوگیری از اطاله کلام، نام سایر عزیزان را نمی‌برم، پوزش می‌طلبم. از کارشناسان و مدیران محترمی که وقت‌شان را در روزهای تعطیل به ما اختصاص دادند، چه به عنوان مهمان یا شنونده، سپاسگزارم. از اسپانسرهای عصر پرداخت نیز به خاطر همراهی‌شان، قدردانی می‌کنم و از تیم همکاران عصر پرداخت، از جمله خانم بهری، خانم فروردین، آقای صالحی و سایر عزیزانی که به صورت پاره‌وقت ما را در تولید این برنامه‌ها کمک کردند و می‌کنند، متشکرم. پیشاپیش سال ۱۴۰۰ را به همه سروران عزیز، تبریک عرض می‌کنم و امیدوارم سال آینده، سالی پر از برکت، نشاط و سلامتی برای همه باشد. ان‌شاءالله اولین برنامه ما با توجه به سالگرد تاسیس عصر پرداخت، ششم فروردین ماه سال آینده خواهد بود.

مسیر شفاف برای نیل به اهداف اقتصاد هوشمند در ایران ایجاد کنیم. از آقایان مرتضی ترک‌تبریزی، ناصر حکیمی، هومن رضوی و بسیاری دیگر از عزیزانی که ما در این یک‌سال، در حوزه طراحی سؤالات و موضوعاتی که به آن پرداختیم و با کمک فکری ما را همراهی کردند، تشکر می‌کنم و از اینکه به دلیل جلوگیری از اطاله کلام، نام سایر عزیزان را نمی‌برم، پوزش می‌طلبم. از کارشناسان و مدیران محترمی که وقت‌شان را در روزهای تعطیل به ما اختصاص دادند، چه به عنوان مهمان یا شنونده، سپاسگزارم.

صاحب‌نظران فناوری، کسب‌وکار و بازاریابی در این دوره حضور دارند که همگی با کارنامه پربار، اکنون در متن تحول دیجیتال بزرگ‌ترین بانک‌ها و شرکت‌های فناوری اروپایی قرار دارند. این دوره آموزشی با همکاری جهاد دانشگاهی DB&P برگزار و از همه عزیزان دعوت می‌شود در این دوره ارزنده مشارکت کنند. ما نیز تلاش می‌کنیم در این دوره به واقعیت‌های موجود در حوزه تحول دیجیتال که توسط منابع دست اول به آنها می‌پردازیم،

ادامه از صفحه یک

آنچه بر ما گذشت

همچنین همان‌طور که در برنامه اشاره شد، با مدیریت آقای ناصر حکیمی، دوره آموزشی بین‌المللی سه روزه در اردیبهشت ماه سال آینده برگزار خواهیم کرد که همزمان با حوزه ارتباطات در زمینه اقتصاد دیجیتال است.

اساتید خارجی منتخبی که در این دوره از آنها استفاده می‌کنیم، از مدیران صاحب‌نظر و ارشد نظام بانکی اروپا،