

# رهیافت‌های حسابرسی<sup>۱</sup>

## بانکداری



ترجمه و تلخیص: دکتر حلیمه رحمانی  
امیرهادی معنوی مقدم

Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)

### پیشگفتار

گزارش **بانکداری**<sup>۱</sup> سومین گزارش در سلسله گزارش‌های **رهیافت‌های حسابرسی**<sup>۲</sup> است که در پاسخ به بحران مالی جهانی، از سوی **انجمن حسابداران خبره انگلستان** و **ولز**<sup>۳</sup> منتشر شده است. این گزارش بر مبنای دیدگاه‌های حسابرسان متخصص در حوزه بانکداری می‌باشد. بانکداری از زمان آغاز **بحران اعتباری**<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۷ و طی بحران مالی جهانی که پس از آن شکل گرفت، زیر ذره‌بین قرار گرفته است. در نتیجه بانک‌ها تغییراتی در تجارتشان به وجود آورده‌اند که شامل بهبود اطلاعات منتشر شده به وسیله آنها و تقویت کنترل داخلی و حاکمیت شرکتی می‌شود. همچنین تغییرات اساسی در نحوه مقررات‌گذاری بانک‌ها ایجاد شده است. همه این‌ها باعث شده است که بانک‌ها ایمن‌تر شوند و البته هزینه‌هایی نیز به آنها تحمیل شده است. بانک‌ها امروزه بازده کمتری برای سرمایه‌گذارانشان دارند. این اصلاحات، مشتریان بانک‌ها را که ممکن است مجبور به انجام پرداخت‌های بیشتر در ازای حجم کمتری از خدمات بانکی باشند نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد.

بحران مالی جهانی سیاست‌گذاران را واداشته تا دوباره به موضوع ساماندهی مقررات بانکی بیندیشند، مقررات‌گذاران را به تفکر دوباره درباره قوانین امنیتی بانک‌ها ترغیب کرده و بانک‌ها را به اندیشیدن به این موضوع که کارشان را به چه شیوه‌ای می‌خواهند انجام دهند. این گزارش به چهار چالش تجاری درازمدت که بانک‌ها هنوز با آن دست به‌گریبان هستند، می‌پردازد که عبارتند از: تغییرات فرهنگی، نیاز بالقوه برای بررسی مجدد الگوهای تجاری بانک‌ها، چالش‌هایی در ارتباط با معیارهای استفاده‌شده برای ارزیابی قدرت و عملکرد مالی بانک و نیاز به سرمایه‌گذاری‌های عمده در **فناوری اطلاعات (IT)**.

مسئولیت اصلی در این چالشها بر عهده هیئت‌مدیره بانک‌ها می‌باشد و راه‌حل ساده یا فوری برای این دشواریها وجود ندارد.

## بانکداری ریسک‌های منحصر به فردی دارد

شاید مشخص‌ترین ویژگی بانکداری نقش حیاتی است که بانک‌ها در عرضه پول در اقتصاد ایفا می‌کنند که این امر به وسیله واسطه‌گری بین اشخاص یا گروه‌هایی که وجوهی برای پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری دارند و اشخاص یا گروه‌هایی که به تأمین مالی نیاز دارند، صورت می‌گیرد. اگرچه بانک‌ها مؤسسه‌های تجاری هستند، اما نیاز جامعه به ایفا شدن صحیح نقش پیش‌گفته از سوی نظام بانکی به معنی یک خواست و اراده قوی در جامعه برای وجود یک نظام بانکی باثبات می‌باشد.

همواره در صورت بروز دشواری‌های جدی در سیستم بانکی، کمک‌های دولتی وجود داشته است. از زمان آغاز بحران مالی تاکنون تلاش‌های زیادی در جهت کاهش احتمال بروز چنین مواردی در آینده به وسیله دولت‌ها و نهادهای قانون‌گذار صورت گرفته است.

بانکداری در اصل صنعتی پرریسک است. بخش زیادی از ریسک ذاتی آن به‌طور مستقیم به ارزش فراهم‌شده به وسیله بانک‌ها برای مشتریان‌شان و کل اقتصاد مربوط می‌شود. بانک‌ها مؤسسه‌های تجاری هستند و به دنبال ایجاد بازده تجاری برای خود از طریق مدیریت این ریسک‌ها می‌باشند. بانک‌ها با ریسک اعتباری ناشی از وام‌دهی، ریسک نقدینگی ناشی از قبول سپرده‌های کوتاه‌مدت و دادن وام‌های بلندمدت، ریسک بازار ناشی از پشتیبانی از عملیات مالی بازار، ریسک عملیاتی ناشی از تسهیل سیستم‌های پرداخت و ریسک ارتباطی ناشی از تعامل‌هایشان با مشتریان روبه‌رو هستند. همچنین بانک‌ها به سبب نقش‌شان در ارائه اعتبار به حوزه اقتصاد و انجام سیاست‌های اقتصادی دولت، **ریسک ثبات مالی**<sup>۵</sup> به‌وجود می‌آورند. این ریسک‌ها به‌طور معمول با گذر زمان تغییر چندانی پیدا نمی‌کنند.

## چه خطایی رخ داد؟

اتفاق نظر گسترده‌ای در مورد علل عمده‌ای که باعث به‌وجود آمدن بحران مالی جهانی شد، به‌وجود آمده است که در ادامه به آنها اشاره می‌کنیم.

**درآمدخواهی افراطی**<sup>۶</sup>: اعتقاد به اینکه ریسک بیش از

گذشته قابل‌اندازه‌گیری و مدیریت است، باعث تأکید بیش از حد به رشد تجارت بانکی برای فراهم آوردن سود بیشتر برای سهامداران، مدیریت ارشد و کارکنان گردید.

برای مثال، بانک **برادران لیمن** (Lehman Brothers) از تصمیم خود برای داشتن یک راهبرد با رشد بالا متضرر شد. این بانک از سرمایه‌گذاری‌های بانکی سنتی فاصله گرفت و به سمت الگویی رفت که به جای فروش و انتقال دارایی‌ها و ریسک‌ها در بازار، اقدام به حفظ آنها می‌کرد.

**اهرم بالا**: بانک‌ها قادر بودند مبالغ بالایی از بدهی‌های ارزان را کسب کنند و از آن برای ایجاد درآمد و بازده بالاتر از طریق ارائه وام‌های به‌نسبت ارزان به مشتریان‌شان استفاده کنند. این امر باعث آسیب‌پذیری نظام بانکی در مقابل وقوع زیان گردید. این مورد در مثال بانک سرمایه‌گذاری **بیر استیرنز** (Bear Stearns) به‌خوبی قابل‌مشاهده است؛ بانکی که به‌واسطه داشتن راهبرد ریسک‌پذیر شناخته‌شده بود. این بانک یکی از مؤسسه‌های با اهرم خیلی بالا بود که در پایان سال ۲۰۰۷ تنها ۱۱ میلیارد دلار دارایی برای پشتیبانی از یک ترازنامه ۳۹۵ میلیارد دلاری داشت.

**سرمایه ناکافی**: به بانک‌ها اجازه داده شد تا با سرمایه خیلی کمی به‌نسبت ریسکی که تقبل می‌کردند، فعالیت کنند. بانک‌ها تنها ملزم بودند که سرمایه خالصی معادل ۲ درصد ارزش دارایی‌های موزون‌شده بر حسب ریسکشان<sup>۷</sup> را نگهداری کنند.

**اتکای بیش از حد به تأمین مالی کوتاه‌مدت**: بانک‌ها به میزان زیادی به توانایی‌شان برای کسب منابع مالی با سررسید کوتاه‌مدت از بازار داخلی بین‌بانکی و دیگر بازارهای پولی کوتاه‌مدت اتکا کردند. بعضی از بانک‌ها به تکرار از این منابع مالی کوتاه‌مدت ارزان‌قیمت برای تأمین مالی دارایی‌های بلندمدت استفاده کردند و وجوه کوتاه‌مدت یادشده را به‌صورت مکرر در طول عمر دارایی‌های بلندمدت تجدید کردند. به‌نظر غیرممکن می‌رسید که زمانی بانک‌ها دیگر به هم وام ندهند؛ اما با توقف وام‌دهی بین‌بانکی، بانک **نور ثرن راک** (Northern Rock) تازه متوجه دشواری‌های به‌وجودآمده شد. آنها پس از پایان قراردادهای تأمین مالی قبلی کوشش کردند که تا منابع مالی کوتاه‌مدت خود را تجدید کنند و موفق به انجام این کار

بانک‌ها باید سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در

کنترل‌های پیشگیرانه و همچنین در زمینه

فناوری اطلاعات داشته باشند تا بتوانند

در دوره فشار هزینه‌ها

خدمات و کارایی را

ارتقا دهند

فعال بودند. این موضوع باعث آسیب‌پذیری آنها در صورت بروز هر نوع مشکلی در آن تجارت خاص می‌شد. سیاست‌های اقتصادی جهانی: جریان عظیم سرمایه در اقتصاد جهانی که از متوازن نبودن پرداخت‌ها ناشی شد نیز تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشت. این رخداد به‌طور خاص ناشی از کسری تجاری امریکا<sup>۸</sup> در مقابل مازاد تجاری آسیا<sup>۹</sup> بود. توجه ناکافی به ثبات مالی: درحالی‌که بانک‌های مرکزی ریسک ثبات مالی را بررسی می‌کردند، آنها نه ابزار کافی و نه هماهنگی لازم برای اتخاذ گام‌های عملی در مقابل ریسک‌های نوظهور نظام مالی جهانی را دارا بودند.

### چه چیزی تغییر کرده است؟

از منظر جهانی، مقررات گذاری بانکی سخت‌گیرانه‌تر شده است و قوانین ملی دقیق‌تر شده‌اند، تا جایی که گاهی فراتر از استانداردهای بین‌المللی پذیرفته‌شده گسترش یافته‌اند. قوانین جدید بانک‌ها را ملزم می‌کنند که سرمایه بیشتری نگهداری کنند تا مانند سپری در مقابل زیان‌های بالاتر عمل کند و مقدار بیشتری از دارایی‌های با قابلیت نقدشوندگی بالا داشته باشند تا به‌عنوان محافظی در برابر عدم تطابق ذاتی نگهداری بدهی‌های کوتاه‌مدت و دارایی‌های درازمدت عمل کند. بانک‌ها به‌طور عمومی ترازنامه‌هایشان را تغییر داده‌اند و دارایی‌هایی با قابلیت نقد شونده بالاتر، پرتفوی‌های دارایی با

نشندند. با انتشار اخبار این موضوع، صف‌های طویل سپرده‌گذاران برای برداشت وجوهشان در مقابل این بانک ایجاد شد. ابتکارهای مالی: با گسترش ریاضیات مالی، ابتکارها در سطح گسترده و پیش‌بینی نشده‌ای رخ نمایانند. درحالی‌که بسیاری از این ابتکارها مزایای واقعی به دنبال داشت، اما بیشتر اوقات در اجرای آنها زیاده‌روی شد که نتیجه آن افزایش ابهام و پیچیدگی بود. تصور بر این بود که این شیوه‌های جدید باعث انتقال ریسک به بیرون از نظام بانکی می‌شوند؛ اما بحران مالی نشان داد که ریسک موردنظر خیلی کمتر از آنچه تصور می‌شد به بیرون از نظام بانکی انتقال یافته بود.

قیمت‌گذاری اشتباه ریسک: دوره طولانی مدت شرایط اقتصادی آرام که به همراه ابتکارهای مالی بود، باعث شد که بسیاری تصور کنند که ریسک به‌طور دائمی کاهش یافته است. بانک‌ها پیوسته مبلغ دریافتی خود از بابت تقبل ریسک اعتباری را کاهش دادند و از اینرو حاشیه سودشان کاهش پیدا کرد. این امر در کنار حاشیه سرمایه کم، باعث عدم حفاظت کافی در مقابل زیان‌ها شد. این شرایط بانک‌ها را تشویق کرد که خدمات جدیدی را به‌وجود آورند که بازده بالاتری داشته باشند و همچنان کم‌ریسک به‌نظر برسند؛ اما در عمل و با بروز بحران مالی، مشخص شد که این تصمیم، اشتباه بوده است. فقدان تنوع در الگوهای تجاری برخی بانک‌ها: برخی از بانک‌ها در برخی شاخه‌های خاص تجارت به‌صورت تخصصی

درازمدت با آنان خواهد داشت. به هر حال اعاده شهرت بخش بانکی کار سریع و ساده‌ای نخواهد بود.

بازگرداندن اعتماد به نظام بانکی بدون شک بزرگ‌ترین چالش پیش روی بانک‌ها و هیئت‌مدیره آنها می‌باشد و این به تغییرات فرهنگی و رفتاری نیاز دارد. در حالی که بانک‌ها در جستجوی پاسخی برای این چالش‌ها هستند، آنها نیاز به بررسی این موضوع دارند که تا چه حد عملیات تجاری‌شان از تلاش‌ها برای افزایش سطح یکپارچگی و حرفه‌ای‌گری حمایت می‌کند. بانک‌ها باید چگونگی استخدام، آموزش، مدیریت، انگیزه‌دهی و تشویق کارکنانشان را بررسی مجدد کنند. هیئت‌مدیره‌ها نقش مهمی در این باره دارند و نه تنها باید شیوه عمل صحیح را از بالا به پایین منتقل کنند، بلکه باید به این موضوع نیز توجه کنند که چگونه دیگر تصمیم‌هایشان منجر به ایجاد یک فضای سالم بر مبنای ارزش‌های سازمان می‌شود.

### چالش تغییرات فرهنگی

بانکدارها متوجه نیاز به تغییر فرهنگ و رویه‌های تجاری صنعت بانکداری شده‌اند. با این حال، پژوهش‌های دانشگاهی نشان می‌دهد که مردم به‌طور کلی تمایل دارند که درباره درستی و صداقت خود اغراق و این‌طور وانمود کنند که مقصر اصلی دیگران هستند.

هیئت‌مدیره بانک‌ها و مدیریت ارشد باید روش‌هایی را برای اندازه‌گیری موفقیت برنامه‌های تغییر فرهنگی بیابند و حسابرسی داخلی می‌تواند به ارزیابی میزان موفقیت این فرایند کمک کند. ایجاد تغییرات فرهنگی در مقیاس کنونی، وظیفه‌ای بسیار مشکل است و به‌طور قطعی زمان‌بر خواهد بود.

### ایجاد توازن بین مسئولیتها در مقابل مشتریان و وظایف

#### در برابر سرمایه‌گذاران

بانک‌ها مؤسسه‌های تجاری هستند. هیئت‌مدیره بانک طبق وظیفه قانونی‌اش باید در جهت حداکثر کردن منافع سهامداران تلاش کند. در درازمدت دلایل تجاری معقولی برای هر واحد تجاری وجود دارد تا به بهترین شکل با مشتریانش برخورد کند؛ زیرا هیچ واحد تجاری بدون مشتریانش معنا ندارد. با وجود این در کوتاه‌مدت می‌تواند بین منافع سرمایه‌گذاران و مشتریان تضاد منافع وجود داشته باشد.

ماهیت بانکداری و عدم تقارن دانش مالی بانک‌ها و

ریسک کمتر، اهرم پایین‌تر و سرمایه احتیاطی بالاتر نگهداری می‌کنند. ترازنامه بانک مرکزی انگلستان (The Bank of England) نشان می‌دهد که مجموع سپرده بانک‌های تجاری نزد این بانک که بلادرنگ قابل پرداخت می‌باشد از ۱۸ میلیارد پوند در فوریه سال ۲۰۰۷ به ۲۹۵ میلیارد پوند در فوریه سال ۲۰۱۳ افزایش یافته است. سپرده بالاتر نزد بانک مرکزی انگلیس برای بانک‌های تجاری به‌عنوان بخشی از دارایی‌های نقدی‌شان تلقی می‌شود که حفاظت بیشتری برای آنها در مقابل ریسک نقدینگی فراهم می‌کند. به هر حال بانک‌ها به‌طور کلی می‌کوشند سپرده بالایی در بانک مرکزی نداشته باشند که این به سبب نرخ بهره خیلی پایینی است که در عوض نگهداری سپرده‌هایشان در بانک مرکزی دریافت می‌کنند.

تغییرات ترازنامه بانک‌ها نشان‌دهنده اثر ترکیبی موارد زیر است: اثر تجارب بسیاری که بانک‌ها از بحران مالی آموختند؛ اثر مقررات جدید و اثر بحران مالی روی مشتریان بانک‌ها. این عوامل بانک‌ها را ریسک‌گریزتر ساخته و هزینه‌های اداره بانک را افزایش داده است. مشتریان بانک‌ها نیز ریسک‌گریزتر شده‌اند.

با وجود تغییرات صورت‌گرفته برای ایمن‌تر کردن بانک‌ها، وظیفه تجدید ساختار ترازنامه بانک‌ها هنوز کامل نشده و برای پاسخگویی کامل به بعضی موارد به زمان بیشتری نیاز است. رونق مجدد و ازسرگیری رشد اقتصادی باعث حل شدن برخی دشواریها خواهد شد؛ اما اگر قرار باشد نرخ بهره به میزان قابل توجهی افزایش یابد، این خود می‌تواند باعث دشواریهایی برای مشتریان بانک‌ها و در نتیجه آن، زیان‌های بیشتری برای بانک‌ها گردد.

### راه حل ۱- بانک‌ها باید به تلاش خود برای

#### برگرداندن اعتماد از دست‌رفته ادامه دهند

بازگرداندن اعتماد جامعه مهم‌ترین چالش تجاری است که بانک‌ها با آن روبرو هستند. این چالش به‌وسیله هیئت‌مدیره بانک‌ها و نسل جدید مدیران اجرایی بانک‌ها جدی گرفته شده است. بزرگ‌ترین سرمایه هر بانکی اعتماد مشتریان آن است. رفتار منصفانه و همراه با درستی و امانت‌داری نقش مهمی در ایجاد و حفظ اعتماد مشتریان و ایجاد یک رابطه

قابل ملاحظه‌ای شده است و با وجود آنکه بانک‌ها متوجه این موضوع هستند، با این حال آنها نمی‌خواهند با دست گذاشتن روی این موضوع بهترین کارمندانشان را از دست بدهند. موارد دیگری علاوه بر پرداخت بالا هم می‌تواند پیامدهای پیش‌بینی‌نشده‌ای داشته باشد که باعث ایجاد تضاد منافع می‌شود. این موارد شامل سیاست‌های استخدامی، روشی که افراد آموزش داده و مدیریت می‌شوند، هدف‌های عملکرد و فرهنگ سازمانی هر بانک می‌باشد.

#### توصیه‌ها

• بانک‌ها نه تنها نیاز به این دارند که پیام درستی را از بالا به بدنه اجرایی بانک منتقل کنند، بلکه باید سیاست‌های استخدامی، شیوه آموزش، شیوه مدیریت و انگیزه‌دهی به افراد را نیز مورد بررسی مجدد قرار دهند و به این موضوع بیندیشند که آیا تصمیم‌هایشان از فرهنگی که بر مبنای ارزش‌های بیان شده سازمان است، پشتیبانی می‌کند؛ نه اینکه تصمیم‌هایشان تنها هدف‌های سودآوری سازمان را تعقیب کند. این امر بانک‌ها را ملزم می‌کند تا کاری بیش از نوشتن بیانیه‌ها و منشورهای اخلاقی را در دستور کار قرار دهند تا بتوانند چالش‌های عمیق‌تری را در نظر بگیرند که شامل به‌کارگیری و اجرای تغییرات فرهنگی و رفتاری به صورت درازمدت و اندازه‌گیری این تغییرات در زمان وقوع آنها است.

• مدیریت ریسک بانک‌ها، حسابرسی داخلی و اداره پشتیبانی باید وظایف گسترده‌تری را بر عهده بگیرند و نقش سازمانی بالاتری داشته باشند تا بتوانند به صورت مؤثرتری ایجادکنندگان درآمد را به چالش بکشند. نظام‌های کنترلی و حاکمیتی شاید نیاز به گسترش داشته باشند تا بتوانند گستره بزرگ‌تری از شکل‌های بالقوه دستکاری در بازار را زیر نظر بگیرند.

### راه حل ۲- بانک‌ها باید الگوهای تجاری خود را با دنیای جدید وفق دهند

بانک‌ها باید الگوهای تجاری خود را از دنیای پیش از بحران مالی با رشد درآمدی بالا و سرمایه فراوان به الگویی که مناسب محیط پس از بحران مالی است و نیاز به نگهداری سرمایه بیشتر وجود دارد، درآمدها محدودتر است، فشارهای بالای هزینه وجود دارد و مقررات سخت‌گیرانه‌تر است، تغییر دهند.

مشتریانشان و به‌طور مشخص مشتریان خرده‌فروش، بدین معنی است که مشتریان باید به توصیه‌های بانک اتکا کنند. طبق مقررات، بانک‌ها ملزم هستند با مشتریانشان منصفانه رفتار کنند. ایجاد توازن بین ارتباط بانک با مشتریان و وظیفه‌اش در قبال سرمایه‌گذاران همیشه سخت خواهد بود و بانک‌ها همواره تلاش می‌کنند که توازنی بین این دو برقرار کنند.

#### عملکرد تشویقی

از بین همه تصمیم‌هایی که هیئت‌مدیره می‌گیرد، تصمیم‌هایی که کمیته پاداش اتخاذ می‌کند بیشتر از همه توجه عموم را به خود جلب می‌کند. اولین چیزی که بسیاری از مردم در هر مجموعه منتشر شده از حساب‌ها به آن نگاه می‌کنند، میزان پاداش می‌باشد. پاداش‌ها به عنوان مقصر در تضاد منافع، ریسک‌پذیری بیش از حد و دغدغه‌های اخلاقی قلمداد شده‌اند. بانک‌ها به‌طور تاریخی به میزان زیادی از مشوق‌های مالی برای پیشبرد عملکرد تجاری‌شان استفاده کرده‌اند. بانک‌های سرمایه‌گذاری نیز با یکدیگر رقابت می‌کنند تا مدیران برتری را که توانایی ایجاد سود بالایی دارند، به سوی خود جذب کنند. این امر باعث افزایش میزان پاداش‌ها به میزان



### موارد تجاری در ارتباط با

#### سرمایه‌گذاری در

#### سیستم‌های فناوری اطلاعات

#### باید موازنه صحیحی

#### بین سودآوری کوتاه‌مدت و

#### امنیت درازمدت و پایدار

#### برقرار کنند



قانون‌گذاران، مستلزم اعمال قضاوت بالایی است. تعیین دقیق هزینه‌های تفاضلی مقررات‌گذاری دشوار است و بزرگ‌ترین مزیت می‌تواند جلوگیری از دشواریهای ناشناخته باشد.

به‌رغم دشواری‌های مربوط به ارزیابی هزینه‌ها و منافع، بدیهی است که هزینه وضع قوانین و مقررات از حیث الزامات نقدینگی و سرمایه، اجرای قوانین تجاری و مقررات مربوط به حمایت از مشتریان، پیوسته رو به افزایش است. این امر به افزایش هزینه وام‌گیری برای افراد و نگاه‌ها منجر شده است. همچنین ممکن است که تمرکز شدید قانون بر کاهش احتمال فروش محصولات نامناسب به مشتریان، باعث شود که بانک‌ها فقط محصولات ساده و با ریسک پایین خود را عرضه کنند. در نتیجه، احتمال دارد چنین محصولهایی برای پاسخ به نیازهای خانگی و شرکت‌های با اندازه کوچک و متوسط کافی نباشد.

بنابراین، با اینکه مشتریان از طریق قوانین بانکی به شدت حمایت می‌شوند، اما باید تعادلی بین مسئولیت‌های خود مشتریان و قوانین طراحی‌شده برای محافظت از آنها وجود داشته باشد. بانک‌ها باید در مورد الگوهای تجاری که وابسته به یارانه‌دهی متقاطع هستند و تضاد منافع بالقوه ایجاد می‌کنند، تجدیدنظر کنند. مشتریان باید آماده شوند تا بپذیرند که پرداخت مستقیم هزینه مربوط به دریافت خدمات اصلی بهتر از پذیرش ضمنی یک نظام یارانه‌دهی متقاطع با تمام پیامدهای بعدی آن است.

### الگوی بانکداری آزاد انگلیسی

در انگلیس به‌طور معمول حساب بانکی شخصی رایگان عرضه می‌شود؛ یعنی افراد به‌رایگان در بانک حساب باز می‌کنند، حسابشان را باز نگه می‌دارند و معاملات اولیه خود را تا زمانی که از اعتبار برخوردار باشند و از محدودیت‌های تعریف‌شده برای دریافت بیش از اعتبار تجاوز نکنند، از طریق آن حساب انجام می‌دهند. الگوی بانکداری رایگان انگلستان غیرطبیعی و غیرمعمول است. این الگو حتی در انگلستان جدید و در اوایل دهه ۱۹۸۰ رواج پیدا کرده است. در آن زمان رقابت باعث شد که تمام بانک‌های اصلی این الگو را به کار برند. همچنین این الگو فقط در بانکداری خصوصی به‌کار گرفته می‌شود.

به‌طور معمول، بانک‌ها هزینه ارائه حساب بانکی رایگان را در حدود ۷۵ تا ۱۰۰ یورو در سال برای هر حساب برآورد

بانک‌ها باید نگاه دقیق‌تری به رابطه بین درآمدها و هزینه‌ها داشته باشند، درک بهتری از سودآوری محصولات و خدمات خود پیدا کنند و اینکه بدانند چگونه از سرمایه‌های در دسترسشان استفاده کنند. این امر موجب می‌شود که بانک‌ها در الگوهای تجاری خود، نحوه اختصاص درآمدها و هزینه‌ها و نحوه قیمت‌گذاری محصولات و خدمات مختلف خود بازنگری کنند.

### مدیریت هزینه‌ها و درآمدها

به‌طور معمول بانک‌ها محصولات و خدمات خود را بر مبنای پرتفوی مدیریت می‌کنند و این شاید تا حدی به این علت باشد که بانک‌ها هزینه‌های سربار بالایی دارند و آن هزینه‌ها را به محصولات و خطوط خدماتی خاصی اختصاص می‌دهند که این امر می‌تواند قضاوتی باشد. اغلب چنین تخصیص‌هایی دقیق نیستند. هزینه‌های سربار شامل هزینه استخدام کارمندان، حفظ و نگهداری از سیستم‌های پیچیده فناوری اطلاعات، رعایت الزامات مربوط به سرمایه و نقدینگی مورد نظر مقررات‌گذاران و برای بانک‌های بزرگ و با تعداد شعب بالا<sup>۱۰</sup>، اداره شبکه گسترده‌ای از شعب است.

نگرش نوین بانک‌ها به هزینه‌ها و درآمدها به این معناست که وقتی آنها به‌دقت سودآوری و عملکرد پرتفوی محصولات و خدمات را زیر نظر دارند، اما همیشه هم نمی‌توانند دسترسی دقیق و درستی به سودآوری محصولی خاص یا خطوط خدماتی مشخص داشته باشند. حال که سرمایه مانعی مهم برای بانک‌ها محسوب می‌شود، آنها باید درک بهتری از سودآوری تک‌تک خطوط تجاری و میزان سرمایه لازم برای حمایت از آنها داشته باشند.

### هزینه‌ها و مخارج رو به افزایش است

بانک‌ها پیوسته با قوانین سخت و دشواری روبه‌رو می‌شوند. در نتیجه با ظهور محصولات جدید، مسائل و دشواریهای جدیدی هم بروز پیدا می‌کند و از اینرو، قوانین و مقررات جدید هم وضع می‌شود. هرچند، حذف قوانین موجود به جهت ترس از تکرار مسائل و دشواریهای پیشین دشوار است. امروزه بانک‌ها در خصوص جریمه‌های قانونی بالقوه ریسک‌گریزتر شده‌اند. ارزیابی مخارج و مزایای قوانین و مقررات بسیار دشوار است. تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت به‌کاربرده شده به‌وسیله

فشار بیشتری بر الگوی بانکداری رایگان انگلیس وارد کند و می‌تواند باعث شود که بانک‌ها محصولات و خدمات ساده‌تر و کمتری به مشتریان عرضه کنند.

الگوهای تجاری بانکداری سرمایه‌گذاری هم تحت فشار هستند. در این الگوها نیاز به تعدیل خطر مربوط به ارزیابی درآمدها و سودآوری به شدت احساس می‌شود. بانک‌های سرمایه‌گذاری نگرانی‌هایی در ارتباط با تغییرات فرهنگی و رسیدگی‌های دقیق قانونی در خصوص تضاد منافع بالقوه در رابطه با عملکرد نادرست دارند. افزایش فشار از طرف بانک‌های به اصطلاح «سایه»<sup>(۱)</sup> که کارهای شبه‌بانکی انجام می‌دهند اما خودشان به عنوان بانک کنترل نمی‌شوند نیز چالش دیگری فراروی بانک‌های سرمایه‌گذاری است.

هر نوع تغییر به سمت یک الگوی تجاری جدید، خطر شکست کنترل را به همراه خواهد داشت و بانک‌ها باید به دقت محیط کنترلی خود را هم در دوران تغییر و هم به صورت درازمدت کنترل کنند؛ به این ترتیب، دیگر از پیامدهای برنامه‌ریزی نشده شکست‌های جدید رنج نخواهند برد.

#### توصیه‌ها

• در محیط پس از بحران که در آن نیاز سرمایه بالاتر است، درآمدها محدود می‌شوند و قانون‌گذاری هزینه‌بردارتر خواهد



**هیئت‌مدیره بانکها باید**

**بررسی کنند که آیا**

**سیستم‌های فناوری اطلاعاتشان در مقابل**

**تهدیدهای جرایم سایبری و**

**آسیب‌های عملیاتی**

**قوی و مقاوم هستند**

می‌کنند. عمده این هزینه‌ها شامل سهمی از هزینه‌های سربار بالای اداره شبکه شعب، کارکنان، سیستم‌های فناوری اطلاعات و رعایت مقررات هستند. فرایندهای موجود برای اداره این حساب‌ها تا حدود زیادی خودکار هستند و به این ترتیب، هزینه مستقیم هر حساب بانکی خیلی کمتر است.

بانک‌ها باید به روش‌های مختلف درآمد کسب کنند تا بتوانند هزینه‌های سربار خود را پوشش دهند. یکی از راه‌ها از طریق حاشیه سود خالص است؛ یعنی پرداخت سود کمتر به سپرده‌گذاران، نسبت به سودی که بانک باید برای تأمین وجوه در جای دیگر بپردازد. اگر بانکی حاشیه سود ۲/۵ درصد از حساب‌های سپرده مشتریان به دست آورده باشد، یک مشتری باید میانگین مانده حساب ۴۰۰۰ یورو داشته باشد تا بانک بتواند درآمد سالانه ۱۰۰ یورو برای پوشش هزینه‌ها ایجاد کند. این مبلغ از میانگین مانده حساب اکثر دارندگان حساب بالاتر است. اگرچه بانک‌ها سود بسیار کمی به سپرده‌گذاران می‌دهند، اما با توجه به نرخ‌های بهره بسیار پایین فعلی، چنین حاشیه سودی به سختی ایجاد می‌شود.

با وجود این چالش‌های درآمدی و هزینه‌ای، بانک‌های تجاری خردفروشی هنوز هم با استفاده از الگوی بانکداری رایگان درآمد کسب می‌کنند. بانک‌ها از طریق اعمال جریمه‌ها درآمد کسب می‌کنند؛ برای مثال، زمانی که مشتریان از حدود اعتباری خود تجاوز می‌کنند و یا از طریق ارائه خدمات سودآورتر که به خاطر آن هزینه دریافت می‌کنند. این شامل فروش محصولات است که حاشیه سود بالاتری دارند؛ مثل کارت‌ها و گرونامه‌ها. این در حالی است که برخی از بانک‌های انگلستان به تازگی بابت حساب‌های جاری هزینه دریافت می‌کنند و احتمال می‌رود که به مرور زمان این روش به صورت چشمگیری رواج پیدا کند.

#### بازنگری الگوهای تجاری بانک

بانک‌ها باید نحوه مدیریت هزینه‌ها و درآمدها را تغییر دهند تا بتوانند درآمد و بازده پایداری که بالاتر از هزینه سرمایه موجود در محیط پس از بحران مالی باشد، ایجاد کنند. این امر مستلزم ایجاد تغییر در الگوهای تجاری جاری است. فشار برای کاهش هزینه‌ها شدیدتر می‌شود و خودکارسازی بیشتری لازم خواهد بود. در نتیجه بانک‌ها به دنبال اعمال هزینه مستقیم برای محصولات اصلی‌شان هستند. این امر می‌تواند

استاندارد آماده می‌شوند.

استانداردهای حسابداری مبتنی بر اصول، اعمال میزانی از قضاوت را در کاربردشان مجاز می‌سازند و تفاوت در شیوه‌های حسابداری بین بانک‌هایی که تحت **استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی (IFRS)** فعالیت می‌کنند و آنهایی که از قوانین حسابداری آمریکا استفاده می‌کنند، می‌تواند تأثیر عمده‌ای داشته باشد. به‌عنوان مثال، قوانین حسابداری آمریکا در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی اجازه می‌دهد اوراق مشتقه بیشتری با یکدیگر تهاتر شوند؛ یعنی یک بانک می‌تواند طبق قوانین آمریکا اهرم پایین‌تری داشته باشد و این فقط به‌خاطر اختلاف روش‌های حسابداری است.

#### قابلیت اتکای الگوهای داخلی و نسبت سرمایه

بانک‌های پیچیده از الگوهای داخلی برای ارزیابی ریسکی بودن پرتفوی سرمایه خود استفاده می‌کنند و اغلب این الگوها به‌طور مستقیم بر نسبت‌های سرمایه آنها اثر می‌گذارد. با توجه به اهمیت نسبت‌های سرمایه، قابلیت اتکای این الگوهای داخلی موضوعی بسیار مهم است.

الزامهای سرمایه بانک بر مبنای ریسک است. هر چقدر که بانکی با ریسک بالاتری مواجه باشد، به نگهداری سرمایه بیشتری برای مقابله با زیان‌های آینده نیاز دارد. الگوهای مالی ارزش‌داری‌ها را تعدیل می‌کنند؛ بنابراین به دارایی‌های ریسکی ارزش بالاتری تخصیص می‌یابد و به دارایی‌هایی که ریسک کمتری دارند، ارزش کمتری اختصاص داده می‌شود. از این موضوع تحت عنوان ارزش‌داری‌های موزون‌شده برحسب ریسک یاد می‌شود. به دارایی که بدون ریسک فرض شود، مثل سپرده‌های نزد بانک مرکزی انگلستان، ارزش موزون‌شده برحسب ریسک صفر اختصاص داده می‌شود. نیاز به نگهداری سرمایه از سوی بانک‌ها وابسته به درصد ارزش موزون‌شده برحسب ریسک آنها است.

اغلب الگوهای داخلی به‌کارگرفته‌شده برای محاسبه ارزش موزون‌شده برحسب ریسک، بسیار پیچیده هستند و درک آنها ممکن است دشوار باشد. آنها از روش‌های آماری و داده‌های بسیار و فرضیه‌های پیچیده به‌خصوص فرضیه‌های مرتبط با مزایای بالقوه متنوع‌سازی، استفاده می‌کنند. برخی از فرضیه‌ها

بود؛ بنابراین بانک‌ها باید در روش تخصیص هزینه‌ها و درآمدها و سرمایه مرتبط به محصولات و خطوط خدماتی خاص، بازنگری کنند تا بتوانند درک بهتری از سودآوری آن خطوط داشته باشند.

• هیئت‌مدیره بانک‌ها باید توجه داشته باشند که آیا الگوهای تجاری که به فروش متقاطع محصولات و خدمات اضافی ارتباط دارد، پایدار هستند و آیا شعبی که حاشیه سودهای بسیار بالا ایجاد می‌کنند، با مشتریانشان منصفانه رفتار می‌کنند یا خیر.

### راه حل ۳- عملکرد گزارشگری بانک‌ها قابل بهبود است

بانک‌ها معیارهای عملکردی و قانونی بسیاری ایجاد می‌کنند که برای هدفهای مختلفی به‌کار برده می‌شوند. سرمایه‌گذاران و تحلیلگران از معیارها و موارد افشای متعددی برای مقایسه قدرت و عملکرد سالانه بانک‌ها استفاده می‌کنند تا بتوانند بانک‌ها را با یکدیگر مقایسه کنند و سرمایه‌گذاری در یک بانک را با سرمایه‌گذاری بخش‌های دیگر مقایسه کنند. برخی از این معیارها و موارد افشا، به‌راحتی قابل مقایسه نیستند. مقررات‌گذاران هم از معیارهای مختلفی برای نظارت بر قدرت مالی یک بانک استفاده می‌کنند. برخی از این معیارها به اندازه‌ای که باید، قابلیت اتکا ندارند. همچنین بانک‌ها در خصوص معیارهای تنظیمی و مقررات‌گذاری، با چالش تغییر و تحول به نظامی پیچیده‌تر مواجه هستند.

#### قابلیت مقایسه معیارهای عملکرد و افشا

سرمایه‌گذاران، تحلیل‌گران، مقررات‌گذاران و دیگر گروه‌ها به دنبال ارزیابی عملکرد، قدرت مالی و ریسک‌های مرتبط با بانک‌ها هستند و در این راه از معیارها و شیوه‌های افشای مختلفی استفاده می‌کنند. این روش‌ها برای مقایسه مؤسسه‌ها و نهادهای مختلف استفاده شده است. ممکن است بانک‌ها دارای معیارهای خاص‌تری باشند که به‌طور معمول مورد استفاده قرار گرفته و بسیار مهم تلقی می‌شوند. بسیاری از معیارهای کلیدی عملکرد را می‌توان به روش‌های مختلف آماده نمود. گزارش‌های سالانه بانکی شامل شاخص‌های عملکردی مختلفی هستند که نه از اعداد حسابرسی شده استخراج شده‌اند و نه از طریق روش‌های





**بزرگترین سرمایه هر بانکی**

**اعتماد مشتریان آن است**

**رفتار منصفانه و همراه با**

**درستی و امانت‌داری**

**نقش مهمی در**

**ایجاد و حفظ اعتماد مشتریان و**

**ایجاد یک رابطه درازمدت**

**با آنان**

**خواهد داشت**

ارتقا دهند و چالش مدیریت طیف گسترده‌ای از هدفهای تنظیمی که بر یکدیگر اثر می‌گذارند را مورد توجه قرار دهند.

**راه حل ۴- بانک‌ها باید برای مقابله با ریسک‌های**

**رو به رشد امنیت سایبری، سرمایه‌گذاری‌های**

**گسترده‌ای در زمینه فناوری اطلاعات انجام دهند**

بانک‌ها در سالهای آینده نیاز به سرمایه‌گذاری عمده‌ای در فناوری اطلاعات دارند. این چالش توجه گسترده هیئت‌مدیره بانک‌ها و مقررات‌گذاران بانکداری انگلستان را به خود معطوف کرده است. مقررات‌گذاران به‌تازگی طی نامه‌هایی به مدیران عامل بانک‌ها، اهمیت این موضوع را گوشزد کرده‌اند. مخارج فناوری اطلاعات یکی از بزرگ‌ترین هزینه‌های هر بانک است، اما اکثر آنها برای بهبودهای کوتاه‌مدت و یا اولویتهای فوری پرداخت می‌شود. با این حال، پیشرفتهای فنی که مشتریان را قادر به تعامل متفاوتی با بانک‌ها می‌کند، افزایش تهدیدهای امنیتی و سیستم‌های قدیمی، همه به نیاز

به‌طور ذاتی قضاوتی هستند. تغییرات کوچک اعمال‌شده در فرضیه‌ها می‌تواند تأثیر عمده‌ای بر خروجی الگوها داشته باشد.

**تغییرات در معیارهای تنظیمی و قانونی**

در نتیجه نگرانی‌های مربوط به اعتبار الگوهای داخلی بانک‌ها، مقررات‌گذاران فرضیه‌های کلیدی الگوها و ورودی‌های آنها را تعیین می‌کنند. دستورعمل‌های آنها همواره میزان سرمایه‌ای را که بانک‌ها متناسب با میزان خطر مربوط باید نگهداری کنند، افزایش داده است.

همچنین مقررات‌گذاران از به‌کارگیری تعداد کمی از معیارهای مقررات‌گذاری به سمت استفاده از تعداد زیادی شامل برخی از معیارهای ساده‌تر مثل **نسبت اهرمی**<sup>۱۲</sup> استفاده کرده‌اند؛ بنابراین، وابستگی به الگوها را بیشتر کاهش داده‌اند. با اینکه درک مفاهیمی مانند اهرم به‌سادگی برای افراد میسر است و به‌سختی می‌توان آن را دستکاری کرد، اما این معیار به‌طور کامل مبتنی بر ریسک نیست. اهرم مشخص می‌کند که ریسک با توجه به اندازه بنگاه افزایش پیدا می‌کند؛ اما این را مشخص نمی‌کند که وام‌های مختلف ریسک‌های مختلفی دربردارند. این خطر وجود دارد که اگر نسبت اهرمی به محدودیتی لازم‌الاجرا در بانک‌ها تبدیل شود، می‌تواند بانک‌ها را به حفظ و نگهداری سرمایه‌های ریسکی‌تر برای افزایش بازده ترغیب کند. اگرچه ممکن است جایی برای معیارهای ساده مثل نسبت‌های اهرمی به‌عنوان عاملی کمک‌کننده در مقابل محدودیت در ارزیابی ریسک وجود داشته باشد، اما اصل اساسی که الزامهای سرمایه باید با ریسکی بودن دارایی‌های مربوط تفاوت کند، همچنان معقول به‌نظر می‌رسد.

**توصیه‌ها**

• صنعت بانکداری باید کار آغازشده با طرح **اجبار به افزایش افشا**<sup>۱۳</sup> را ادامه دهد تا بتواند با سرمایه‌گذاران در خصوص ارائه موارد افشای قابل مقایسه‌تر همکاری کند.

• هیئت‌مدیره بانک‌ها باید مطمئن شوند که حاکمیت و کنترل صحیح در رابطه با الگوهای داخلی و اصول زیربنایی آنها وجود دارد و همچنین باید توجه کنند که چطور نسبت به منطقی بودن ورودی‌ها و فرض‌های الگوها و کنترل مؤثر بر آنها اطمینان حاصل کنند.

• بانک‌ها باید نظامها و کنترل‌ها درباره معیارهای قانونی را

### توصیه‌ها

• بانک‌ها باید ترکیب درستی از مجاری ارتباطی برای برآورده کردن نیازهای مشتریان در آینده در نظر گیرند. شبکه سنتی شعب ممکن است که هنوز جایگاه خود را از دست نداده باشد، اما نیاز به تکامل در جهت‌های جدید را که به صورت برخط رشد کرده‌اند و از شبکه‌های اجتماعی بهره‌جسته‌اند، برآورده سازد.

• هیئت‌مدیره بانک‌ها باید بررسی کنند که آیا سیستم‌های فناوری اطلاعاتشان در مقابل تهدیدهای جرایم سایبری و آسیب‌های عملیاتی قوی و مقاوم هستند؟ و آیا برای حصول به هدف موردنظر، مناسب هستند؟ هیئت‌مدیره‌ها باید بررسی کنند که آیا آنها ترکیب درستی از تجربه و پشتیبانی را دارند تا بدان وسیله قادر به ارزیابی این قدرت شوند.

• موارد تجاری در ارتباط با سرمایه‌گذاری در سیستم‌های فناوری اطلاعات باید موازنه صحیحی بین سودآوری کوتاه‌مدت و امنیت درازمدت و پایدار برقرار کنند.



### پانوشتها:

- 1- Banking
- 2- Audit Insights
- 3- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)
- 4- Credit Crunch
- زمانی است که استقراض پول به علت کاهش میزان وام‌دهی از طرف بانک‌ها و افزایش نرخ بهره متعلق به وام‌ها سخت می‌شود.
- 5- Financial Stability Risk
- 6- Aggressive Pursuit of Revenue
- 7- Risk-Weighted Value of Assets
- 8- American Deficit
- 9- Asian Surpluses
- 10- High Street Banks
- 11- Shadow Banks
- 12- Leverage Ratio
- 13- Enhanced Disclosure Task Force (EDTF)
- 14- On-Line

### منبع:

• Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), **Audit Insight; Banking**, [icaew.com/auditinsights](http://icaew.com/auditinsights), 2013

به سرمایه‌گذاری گسترده در فناوری اطلاعات اشاره دارند.

### همراهی با پیشرفتهای فنی

پیشرفتهای فنی، به خصوص پیشرفتهای حاصل‌شده در ارتباط با اینترنت، روش تعامل بانک‌ها با مشتریان را تغییر خواهد داد. بانکداری همیشه باید مطابق با فناوری و نیازهای مرتبط مشتریان، در حال تغییر باشد. هر روز در حال مشاهده مثالهایی از این قبیل موارد مانند بانکداری اینترنتی، معرفی نظامهای پرداخت جدید و انتقالهای مبتنی بر تلفن همراه هستیم.

بانک‌های امروزی تفاوت عمده‌ای با بانک‌های دهه ۱۹۵۰ دارند. در بانک‌های دهه ۱۹۵۰ به مدیران شعب اختیاراتی فردی داده می‌شد؛ اما اعتبارها به شدت جیره‌بندی شده بود. می‌توان اطمینان داشت که بانک‌های امروزی نیز با بانک‌های آینده تفاوت زیادی خواهند داشت. نسلهایی که با استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی پرورش پیدا کرده‌اند، بعید است که به امکان دسترسی به شعب بانک و نزدیکی به آنها به اندازه نسل گذشته اهمیت بدهند. پول نقد فیزیکی به مرور اهمیت خود را از دست می‌دهد. پیشرفتهای فنی هم بر فعالیتهای بانک‌های سرمایه‌گذاری اثر می‌گذارد.

### تقویت کنترل‌های فناوری اطلاعات

خطرهای مربوط به جرایم سایبری و پول‌شویی، مستلزم روش‌های کاری جدید، نظارت و کنترل و سرمایه‌گذاری گسترده در فناوری است تا بدین وسیله بتوان وظایف اصلی بانک‌ها را خودکار کرد و آنها را ایمن‌تر ساخت. تلاشهای اخیر انجام‌شده برای کلاهبرداری از بانک‌ها و مشتریان آنها از طریق دزدی سایبری، تهدیدهای جدید را برجسته‌تر کرده است. این خطرها با افزایش تقاضا از سوی مشتریان برای شکل‌های جدید تعاملهای برخط<sup>۱۴</sup> و دیجیتال با بانک‌ها، افزایش پیدا می‌کند.

بانک‌ها باید سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در کنترل‌های پیشگیرانه و همچنین در زمینه فناوری اطلاعات داشته باشند تا بتوانند در دوره فشار هزینه‌ها خدمات و کارایی را ارتقا دهند. سرمایه‌گذاری در تغییر سیستم‌های فناوری اطلاعات، هزینه‌بر است و در نتیجه، احتمال دارد عمده سرمایه‌گذاری‌ها همچنان در حوزه‌هایی که باعث افزایش درآمد، کاهش هزینه‌های عملیاتی، توجه به چالش‌های تجاری و یا رعایت الزامهای مقررات‌گذاری می‌شود، صورت گیرد.