

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

تولد و تکامل پست بانک ایران



پست بانک ایران

انتشارات **راه پرداخت**

تولد و تکامل پست بانک ایران / ناشر: راه پرداخت / نویسندگان: دکتر بهزاد شیرازی، دکتر محمود محمودزاده، مهندس
سامان کلاهدوز / ویراستار فنی: یلدا شایسته‌فر / طراح جلد: سحر ونکی / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / نوبت
چاپ: اول ۱۴۰۰ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه / شابک: ۹۶۰-۹۷۸۲۹-۶۲۲-۹۷۸ / تمام حقوق این اثر
محفوظ و متعلق به انتشارات راه پرداخت است / تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / ایمیل:
way2pay.ir / وبسایت: press.way2pay.ir

فهرست

۹	سخن آغازین
۱۵	فصل اول: سیر تاریخی تحول پست بانک ایران
۱۶	مقدمه
۱۶	تحول تاریخی پست بانک ایران
۲۱	فصل دوم: درس ها و تجربه های جهانی
۲۲	مقدمه
۲۲	تغییر پارادایم (Paradigm Shift)
۲۳	پارادایم قدیمی تأمین مالی روستایی
۲۴	پارادایم جدید تأمین مالی روستایی
۲۵	تجربیات موفق جهانی
۲۶	تایلند
۲۹	فیلیپین
۳۲	اندونزی
۳۵	بنگلادش
۳۸	گواتمالا
۳۹	کامبوج
۴۲	چه درس هایی از این کشورها می آموزیم

۴۵	فصل سوم: پیامدها و آثار پست بانک ایران
۴۶	مقدمه
۴۸	مفهوم پیامدها
۴۹	فواید این کار
۵۱	الگوی تحلیلی
۵۳	سنجه‌های پیامدها: درس‌های جهانی
۵۵	شمول مالی
۵۷	ساختار فعالیت پست بانک ایران
۵۷	مدل کسب و کار بانک
۵۸	ساختار هزینه‌ها
۵۹	زیر ساخت‌های بانکی
۶۱	تراکنش‌ها
۶۳	ساختار بازار سپرده
۶۵	تسهیلات
۶۶	ریسک اعتباری
۶۸	شمول مالی در مناطق روستایی
۷۲	پیامدهای کلیدی
۷۸	برخی آثار

۷۹	فصل چهارم: پست بانک ایران در ترازوی جهانی
۸۰	مقدمه
۸۰	مقایسه تطبیقی
۸۸	خلاصه و نتیجه‌گیری

۹۱	پیوست
۹۲	نظرات و دیدگاه‌های مدیران عامل پیشین پست بانک ایران



سخن آغازین



ربع قرن از تولد پست بانک ایران می گذرد و فراز و نشیب های زیادی را در این ۲۵ سال تجربه کرده و ظرفیت های قانونی آن متناسب با زمان و شرایط اقتصادی و اجتماعی بسط پیدا کرده است. در آخرین فراز، به عنوان بانک تخصصی فناوری اطلاعات و ارتباطات و بانکداری خرد شناخته شده است. این فضای قانونی، قابلیت ها و چشم انداز جدید و روشنی را برای بانک ترسیم کرده و متناسب با آن، تلاش دوچندان برای خدمت رسانی به مناطق روستایی و کم برخوردار، ضرورتی انکارناپذیر است. بی تردید برای کسب موفقیت به راهبردهای نوینی برای همراهی با تغییرات فناوری نیاز است که البته این تحولات در برنامه پنج ساله راهبردی و عملیاتی بانک پوشش داده شده و به همین دلیل چشم انداز بانک «انتخاب اول مشتریان و پیشگام در بانکداری دیجیتال» برگزیده و تمهیدات آن برای دستیابی به اهداف مدون در مناطق کم برخوردار فراهم شده است.

کشور ما بسیار پهناور بوده و از توزیع جمعیتی گسترده ای برخوردار است. حدود ۲۰ میلیون نفر در مناطق روستایی زندگی می کنند و در یک چهارم تولید ناخالص داخلی مشارکت دارند. بیش از ۳۰ هزار روستا با بیش از ۳۰ خانوار در سراسر کشور پراکنده هستند و تعداد زیادی دارای کمتر از ۳۰ خانوار هستند. از یک سو، ارائه خدمات مستقیم پولی و بانکی در همه روستاها به هزینه های زیادی نیاز دارد و ممکن است با محاسبات اقتصادی، مقرون به صرفه نباشد و از سوی دیگر ارائه

خدمات بانکی در این مناطق ضرورتی توسعه‌ای است و باید دسترسی همه مردم به خدمات بانکی فراهم شود. بی‌تردید این موضوع یک چالش جدی به حساب می‌آید و با نگاه بانکداری سنتی، حصول هر دو هدف میسر نیست و متضاد تلقی می‌شود. با این وجود گسترش روزافزون فناوری‌های جدید و بانکداری دیجیتال، افق‌ها و فرصت‌های جدیدی را پیش روی بانک قرار داده و امکان دستیابی به هر دو هدف را میسر کرده است.

پست بانک ایران اکنون در رتبه و جایگاهی ایستاده که از ۱۵ میلیون نفر دارای بیش از ۱۵ سال، در مناطق روستایی، حدود ۹ میلیون نفر در پست بانک ایران دارای حساب بانکی هستند و نرخ شمول به ۶۰ درصد افراد بزرگسال می‌رسد. از نظر جمعیتی ۳۸ درصد جمعیت روستایی تحت پوشش خدمات مستقیم قرار دارند و ۸۵ درصد جمعیت از خدمات مستقیم و غیرمستقیم بانکی بهره‌مند هستند. در این مناطق، حدود شش هزار باجه بانکی روستایی، ۳۳ نوع خدمت پولی و مالی ارائه می‌دهند و کیفیت شمول مالی تعمیق یافته است. افزایش شبکه کاربران با بهبود دسترسی به ابزارهای بانکداری الکترونیکی و تعمیق خدمات مالی با بهره‌مندی از بانکداری دیجیتال از راهبردهای کلیدی بانک است.

از سوی دیگر حمایت از تولید و اشتغال در این مناطق از اولویت‌های پست بانک ایران است و سالیانه تسهیلات ویژه و کم‌بهره برای فعالان اقتصادی، بنگاه‌های

نوظهور و کارآفرینان بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات در سراسر کشور فراهم می‌شود. به گونه‌ای که حدود ۴۲ هزار فرصت شغلی ایجاد شده است. افزون بر این، دامنه فعالیت پست بانک ایران به گونه‌ای است که برای ۷,۷۵۴ نفر در باجه‌های بانکی روستایی اشتغال‌زایی شده است. این بانک در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی در مواجهه با شرایط اقتصادی نیز فعالیت داشته و برای حدود ۱/۷ میلیون نفر وام‌های معیشتی با بهره کم فراهم کرده است.

همه این فعالیت‌ها سبب شده که پست بانک ایران به عنوان برترین بانک دولتی شناخته شود و بر اساس ارزیابی‌های مؤسسه بنکر، دومین بانک برتر در کشور و در فهرست ۱۰ بانک برتر در جهان اسلام قرار گیرد.

کتابی که پیش رو دارید؛ «تولد و تکامل پست بانک ایران» نام دارد که به صورت اختصار به پیدایش، شکل‌گیری، تکامل و توسعه بانک می‌پردازد. بی‌تردید تبدیل تاریخ شفاهی بانک به تاریخ و دانش صریح و کدگذاری شده، زمینه را برای شناخت موفقیت‌ها و انتقال تجارب فراهم کرده و فرصت را برای ارزیابی عالمانه نقاط قوت و ضعف میسر می‌کند. از این رو این کتاب در چهار فصل تدوین و منتشر شده است. فصل اول به زمانه و زمینه پیدایش پست بانک ایران می‌پردازد و تحولات قانونی را که در ربع قرن تجربه کرده تا از یک نهال به درخت تنومند و پرثمر برسد، به اختصار توضیح می‌دهد و خواننده را با تکامل پست بانک ایران در یک نگاه و تصویر آشنا می‌کند.

فصل دوم به مرور تجربیات و درس‌های کشورهای پیشرو و مشابه در زمینه بانکداری خرد اختصاص یافته است. در این فصل تجربه کشورهایی که از برخی جهات وجوه مشترکی با کشورمان دارند و در زمینه شمول مالی و بانکداری خرد به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته‌اند، با جزئیات آورده شده است. هدف از تهیه این فصل بهره‌مندی از درس‌ها و تجربه‌های این کشورها و امکان‌سنجی اجرای برخی برنامه‌های آنها در کشور است که مقدمات لازم برای دریافت پیشنهادها و ایده‌های همکاران و دانش‌پژوهان در سراسر کشور را فراهم می‌کند.

فصل سوم بر سنجش و اندازه‌گیری سه مبحث کلیدی می‌پردازد که عبارت‌اند از: شمول مالی، پیامدها و آثار پست‌بانک ایران در پهنه اقتصادی کشور. لازمه رشد اقتصادی پایدار فراهم کردن دسترسی همه شهروندان به خدمات مالی و پولی است که از آن با عنوان شمول مالی یاد می‌شود. مبحث دوم پیامدها یا دستاوردهای پست‌بانک ایران است. معمولاً در ارائه گزارش‌ها بیشتر بر نهاده‌ها و محصولات تکیه و تأکید می‌شود. در صورتی که بین محصولات یک سازمان و دستاوردها و پیامدهای آن تفاوت عمده وجود دارد. هدف از تمام اقدامات و محصولات، ارتقای رفاه اجتماعی است تا بتواند رضایت‌مندی و امید را در دل مردم آسیب‌پذیر و کم‌برخوردار فراهم کند و زمینه را برای مشارکت آنها در اقتصاد، کاهش نابرابری‌ها و بهبود همگرایی اقتصادی میسر کند. برخی پیامدها به زمان طولانی‌تری نیاز دارند تا آشکار شوند که

از آن به عنوان آثار یاد می شود که دامنه وسیعی از مشارکت در تولید ملی، اشتغال و موضوعات زیست محیطی را پوشش می دهد که می توان از آن به عنوان رشد اقتصادی پایدار و فراگیر یاد کرد. در این فصل بر اساس نمایه های پذیرفته شده، پیامدها و آثار اقتصادی و اجتماعی پست بانک ایران تصویر سازی شده است.

فصل پایانی به مقایسه تطبیقی جایگاه کشورمان در قیاس با موارد موفق و بهینه اختصاص یافته تا وضع موجود و مطلوب کشور در سنجه های جهانی عیان و آشکار شود و از درس ها و تجربه های جدید برای تحرک بخشی و سرعت افزایی بر فعالیت های بانک بهره برداری شود و تلاش های پست بانک ایران در آینده و محک سنجش قرار گیرد و افق های جدیدی گشوده شود.

امید است این کتاب مورد استفاده تمام همکاران پر تلاش در مجموعه پست بانک ایران و سایر پژوهشگران و دانش پژوهان قرار گیرد. در این راستا، از همه پیشنهادها، نظرات و ایده ها برای گسترش فعالیت های بانک، بهبود عملکرد و توسعه بازار پست بانک ایران استقبال می کنیم و زمینه را برای عملیاتی و اجرایی کردن ایده های نو و گره گشا فراهم خواهیم کرد.

بهزاد شیرازی

مدیرعامل پست بانک ایران



فصل اول

سیر تاریخی تحول پست بانک ایران



مقدمه

پست بانک ایران با هدف ارائه خدمات پست مالی تأسیس شد. هدف از پیدایش بانک، ارائه خدمات مالی در مناطق روستایی و کم برخوردار بود. این بانک از زمان شکل گیری تاکنون، فراز و فرودهای زیادی را پشت سر گذاشته و در مسیر تعالی پیش رفته است. برای آشنایی با شکل گیری و استقرار آن، مهم ترین وقایع تاریخی را مرور خواهیم کرد.

تحول تاریخی پست بانک ایران

ایجاد پست مالی

از آنجا که در دهه های قبل، بانکداری به صورت متمرکز و دیجیتال توسعه نیافته بود، مردم برای مبادلات مالی و پولی خود در مراودات غیر حضوری و از راه دور، با مشکل مواجه بودند. شرکت های پست در سراسر دنیا با تبعیت از مقررات اتحادیه جهانی پست، مبادرت به ایجاد پست مالی برای تبادلات پولی مردم کردند. ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در سال ۱۳۶۲ با استفاده از تجربه شرکت های پست در سراسر دنیا و بهره گیری از تجارب کشورها، نسبت به ایجاد و تأسیس پست مالی اقدام کرد. در آن دوران شرکت پست با پست و جوه نقد و همچنین حواله به تبادلات مالی اشخاص کمک می کرد؛ به نحوی که مردم با ارائه وجه نقد به شرکت پست ارسال پول های خود برای اشخاص مورد نظر را درخواست می کردند.

تأسیس شرکت دولتی پست بانک ایران

با افزایش حجم مراودات مالی و تقاضاها و همچنین تخصصی شدن این مهم، وزارت پست، تلگراف و تلفن سابق (وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات) بر آن شد که نسبت به تأسیس شرکت دولتی پست بانک ایران اقدام کند؛ بنابراین در سال ۱۳۷۴ پست مالی با انتزاع از شرکت پست و به استناد قانون تأسیس شرکت دولتی پست بانک ایران به منظور گسترش خدمات پست مالی در شهرها و روستاهای کشور، کمک به سیستم و ایجاد تسهیلات بانکی تحول نظام اداری، بهبود حمل و نقل شهری و انجام نمایندگی در پرداخت و دریافت از طرف مردم و در نتیجه کاهش مسافرت های شهری و روستایی و

هزینه‌های مربوطه، تأسیس شد.

تصویب اولین اساسنامه شرکت

به استناد تبصره ۳ ماده واحده قانون فوق، اساسنامه شرکت در سال ۱۳۷۵ به تصویب هیئت محترم وزیران رسید و بر اساس آن فعالیت شرکت رسماً در راستای تحقق اهداف مقنن آغاز شد. این شرکت نیز در راستای پیگیری اهداف قانون‌گذار و همچنین اقدامات گذشته پست مالی در مراودات مالی اشخاص از طریق حواله، نقش بسزایی داشت، اما از آنجایی که به عنوان یک شرکت دولتی تأسیس شده بود، امکان نگهداری حساب اشخاص نزد خود را نداشت و حساب‌های بانکی پست بانک ایران نیز نزد دیگر بانک‌ها نگهداری می‌شد.

اصلاح اساسنامه و اخذ مجوز بانکداری

با پیشرفت روزافزون ابزارهای تبادلات مالی و پولی، ارائه برخی خدمات شرکت به مردم با موانع قانونی مواجه بود. ضرورت نگهداری حساب اشخاص نزد پست بانک ایران، گسترش خدمات بانکی و همچنین وجود قوانینی از جمله قانون مبارزه با پول‌شویی و تأمین مالی تروریسم که بر شکل جدیدی از تبادلات مالی نظر داشت و مضافاً همسویی با نظام بانکی کشور و رعایت قوانین و مقررات موضوعه، پست بانک ایران را نیازمند یک تحول کرد؛ بنابراین شایسته بود اساسنامه شرکت با رویکرد ارائه خدمات بانکی و اخذ مجوز از شورای پول و اعتبار به استناد قانون پولی و بانکی کشور اصلاح شود و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پس از طی تشریفات مربوطه، به استناد مصوبه ۱۰۲۴ شورای پول و اعتبار در سال ۱۳۸۳ شرکت دولتی پست بانک ایران را به عنوان یک بانک دولتی به رسمیت شناخت. از آن سال بانک با دو رویکرد ارائه خدمات پست مالی و دارا بودن مجوز خدمات بانکی، مبادرت به ارائه خدمات بانکی در اقصی نقاط کشور کرده و بر همین اساس نسبت به گسترش باجه‌های بانکی در روستاها همت گماشت.

واگذاری

با تصویب قانون سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، پست بانک ایران در فهرست

بانک‌های مشمول واگذاری قرار گرفت و با واگذاری سهام این بانک اساسنامه بانک در قالب شرکت سهامی عام در هیئت واگذاری در سال ۱۳۸۷ تنظیم و تصویب شد. بر اساس این قانون تاکنون ۴۹ درصد سهام بانک در بورس با حداکثر سهامداری دولتی واگذار شده است.

توقف واگذاری

واگذاری سهام در بورس و تغییر ماهیت شرکت که ذی نفعان جدیدی را تحت عنوان سهام‌داران به بانک اضافه کرده، این تکلیف را برای مدیران بانک ایجاد می‌کرد که در هر اقدامی باید هزینه - فایده را سنجیده و صلاح سهام‌داران را رعایت کنند که این امر با برخی تکالیف قانونی این شرکت در تعارض بود. بدیهی است که ارائه خدمت در روستاهای کشور از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نیست، ولی این امر از مهم‌ترین تکالیف پست بانک ایران بود. این تعارض در سال ۱۳۹۱ مورد توجه مقنن قرار گرفت و به تصویب قانون حذف نام پست بانک ایران از فهرست شرکت‌های مشمول واگذاری قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی منجر شد. بر اساس این قانون واگذاری سهام پست بانک ایران طبق قانون مزبور تا سقف ۴۹ درصد تا پایان برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران ادامه یافت و واگذاری باقی مانده سهام تا سقف ۸۰ درصد پس از مهلت یادشده، به تداوم تمامی وظایف و مسئولیت‌های پست بانک ایران در ارائه خدمات بانکی در مناطق کمتر توسعه یافته و روستایی توسط این بانک یا محول شده به حداقل یکی از بانک‌های دولتی منوط شد.

تداوم توقف واگذاری

در پایان برنامه پنجم توسعه نیز شروط ذکر شده در قانون فوق محقق نشده و هیئت محترم وزیران در راستای تعیین تکلیف موضوع و رعایت سیر اقدامات تقنینی با تصویب مصوبه شماره ۱۳۱۹۸/ت/۵۲۸۸۰ مورخ ۱۳۹۵/۰۲/۰۷ با توجه به عدم تحقق شروط مندرج در قانون و با تأکید بر ضرورت‌های موجود در تداوم حاکمیت دولت در اداره پست بانک ایران، واگذاری بیش از ۴۹ درصد سهام این بانک را تا تحقق تمامی وظایف و

مسئولیت‌های بانک در مناطق روستایی و کمتر توسعه یافته، متوقف کرد.

بانک توسعه‌ای - تخصصی حوزه ICT و خرده بانگذار روستایی

هر چند نظام بانکی ایران فاقد تعریف مشخصی از بانکداری توسعه‌ای است، ولی به نظر می‌رسد در شکل فعلی بانکداری توسعه‌ای امروز، بانک‌های این چینی ابزار برای تحقق اهداف توسعه‌ای دولت هستند؛ بنابراین نحوه اداره این بانک به شکل دولتی امری اجتناب‌ناپذیر بوده، ضمن این که با واگذاری سهام به بخش خصوصی رعایت صرفه و صلاح سهام‌دار با اجرای اهداف توسعه‌ای دولت بعضاً در تعارض قرار می‌گیرد. بانک در رعایت حقوق سهام‌دار ناگزیر از اتخاذ تصمیماتی است که دارای سوددهی باشد، اما تکالیف حمایتی دولت (از جمله ارائه خدمت در روستا) غالباً دربردارنده هزینه و زیان است؛ بنابراین این گونه بانک‌ها در قالب شرکت دولتی اداره می‌شوند تا تمام تلاش خود را - فارغ از سوددهی - به امر اجرای تکالیف حمایتی دولت و مقنن بگذارند.

بر همین اساس و متعاقب تصویب قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۵، مقنن در ماده ۳۱ این قانون به تداوم ارائه خدمات پست مالی توسط پست بانک ایران تأکید کرد. بر اساس این قانون وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به تضمین تداوم و استمرار ارائه خدمات پست مالی در سراسر کشور مکلف شده؛ بنابراین ارائه خدمات پست مالی بر اساس این قانون صرفاً بر عهده پست بانک ایران است. ضمن این که پست بانک ایران به عنوان بانک توسعه‌ای تخصصی حوزه ارتباطات و فناوری تعیین شده است.

این تعریف دربردارنده حقوق و تکالیفی برای بانک است که در پیش نویس اساسنامه اصلاحی (موضوع تبصره ماده ۳۱ قانون اخیرالذکر) به آن توجه شده است. ضمن این که ارائه خدمات پست مالی، بانکداری خرد در روستاها و مناطق کمتر توسعه یافته نیز، مادامی که این خدمات توسط بخش غیردولتی قابل انجام نباشد، توسط پست بانک ایران تحقق می‌یابد که این مهم با بهره‌گیری از بیش از شش هزار باجه بانکی روستایی و ارائه خدمات به تمامی اقشار کشور، از جمله روستاها و نقاط کم‌برخوردار، پست بانک ایران را به گسترده‌ترین شبکه بانکی کشور تبدیل کرده است.

تاریخچه و سیر تحول بانک

پست بانک ایران پس از تصویب اساسنامه توسط هیأت وزیران از دی ماه سال ۱۳۷۵ فعالیت خود را آغاز کرد. این بانک در حال حاضر با دارا بودن ۶۰۰۰ شعبه و باجه بانکی روستایی در سراسر کشور انواع خدمات بانکی و مالی به هموطنان عزیز ارائه می دهد. سیر تکاملی این بانک به شرح زیر است.

۱۳۶۲	۱۳۶۵	۱۳۶۶	۱۳۷۴	۱۳۷۵	۱۳۷۸	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۵	۱۳۹۵
پیشهاد ایجاد پست مالی و ارائه خدمات بانکی از طریق شبکه وسیع پستی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به هیأت محترم وزیران	تهیه تمهیدات برای تشکیل پست مالی	تاسیس پست مالی	جدا سازی وظایف پست مالی از شرکت پست و تاسیس شرکت پست بانک به موجب مصوبه مجلس شورای اسلامی	تصویب اساسنامه پست بانک ایران توسط هیأت محترم وزیران	لحاظ نمودن عاملیت بانکی در بخش مستندات قانون برنامه سوم	تصویب اصلاحیه اساسنامه پست بانک ایران با نظر بانک مرکزی ج.ا.ایران	تصویب اصلاحیه اساسنامه پست بانک ایران توسط هیأت دولت و شورای نگهبان	پست بانک ایران رسماً به عنوان یازدهمین بانک دولتی با مجوز بانک مرکزی ج.ا.ایران به خدمات رسانی خود ادامه داد	بر اساس مصوبه مجلس شورای اسلامی و تأیید شورای نگهبان، پست بانک ایران به عنوان بانک توسعه ای و تخصصی حوزه ICT و بانکداری خرد حوزه روستایی تعیین شد

شکل ۱-۱: سیر تحول تاریخی پست بانک ایران