



تجربه‌نگاری مدیران

صندوق بازنشستگی کشوری (۱۴۰۲-۱۴۰۳)

پندهایی برای آینده ۲

فرشاد کرمی ♦ سینا شیخی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پندهایی برای آینده ۲: تجربه‌نگاری مدیران صندوق بازنگشتگی کشوری

فرشاد کرمی • سینا شیخی

مؤسسه راهبردهای بازنگشتگی صبا

۱۴۰۳

سرشناسه	کرمی، فرشاد، ۱۳۶۹ -
عنوان و نام پدیدآور	پندهایی برای آینده ۲: تجربه‌نگاری مدیران صندوق بازنشستگی کشوری / فرشاد کرمی، سینا شیخی؛ مدیر پژوهش سیدامیرحسین جوزی؛ همکاران علی جعفری، کوثر قاسمی، محمد جمشیدی؛ [برای] موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
مشخصات نشر	تهران: نشر چهل، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	۱۲۰ ص.: جدول(رنگی)، نمودار(رنگی).
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۹۱۳۰۸-۵-۸
وضعیت فهرست نویسی	فیا
موضوع	صندوق بازنشستگی کشوری
موضوع	صندوق‌های بازنشستگی -- ایران
	Pension trusts -- Iran
	مدیران -- ایران -- مصاحبه‌ها
	Executives -- Iran -- Interviews
	مدیران -- ایران -- خاطرات
	Executives -- Iran -- Diaries
شناسه افزوده	شیخی، سینا، ۱۳۶۶ -
شناسه افزوده	جوزی، سیدامیرحسین، ۱۳۶۹ -
شناسه افزوده	جعفری، علی، ۱۳۷۴ شهریور -
شناسه افزوده	قاسمی، کوثر، ۱۳۷۸ -
شناسه افزوده	جمشیدی، محمد، ۱۳۷۷ -
شناسه افزوده	صندوق بازنشستگی کشوری. موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
رده بندی کنگره	HDV۱۰۵/۴
رده بندی دیویی	۳۳۱/۲۵۲.۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	۱۰۰۱۳۱۷۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیا

پندهایی برای آینده ۲: تجربه‌نگاری مدیران صندوق بازنشستگی کشوری

نویسندگان: فرشاد کرمی • سینا شیخی

مدیر پژوهش: سیدامیرحسین جوزی

همکاران: علی جعفری، کوثر قاسمی، محمد جمشیدی

گرافیک و صفحه‌آرایی: امید طاهری

چاپ و صحافی: هفت مهر

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول- ۱۴۰۳

قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۱۳۰۸-۵-۸

نشانی انتشارات: تهران خیابان انقلاب اسلامی نرسیده به میدان فردوسی خیابان شهید موسوی

پلاک ۳۲ طبقه دوم

تلفن نشر: ۰۲۱۸۸۳۱۶۶۸۳



ISBN : 978-622-91308-5-8



9 786229 130858



کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است

فهرست مطالب

پیش‌گفتار	۷
مقدمه	۱۱
۱- مختصات صندوق بازنشستگی کشوری	۱۷
۱-۱- صندوق بازنشستگی کشوری: یک نهاد با چند مأموریت	۲۴
۲-۱- صندوق بازنشستگی کشوری: سازمانی سیاسی-امنیتی	۲۶
۳-۱- صندوق بازنشستگی کشوری: سازمانی بیمه‌ای یا حمایتی؟	۲۸
۴-۱- بازنشستگان صندوق بازنشستگی کشوری؛ جامعه هدف متمایز	۲۹
۵-۱- تعدد پست‌های مدیریتی با دسترسی‌های گسترده	۳۱
۶-۱- موقعیت بحرانی اما احیاپذیر	۳۲
۲- چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری	۳۵
۱-۲- چالش‌های مدیریتی	۳۸
۱-۱-۲- نبود ثبات مدیریت	۳۸
۱-۲-۲- نبود اطلاعات به‌روز و سامان‌مند	۴۰
۱-۲-۳- تکرر پرونده‌های حقوقی	۴۴
۱-۲-۴- سطح بالای توقع از مدیر و رئیس محور بودن	۴۵
۱-۲-۵- به خدمت نگرفتن سازمان	۴۶
۱-۲-۶- نبود برنامه و اقدام استراتژیک	۴۷
۲-۲- ساختار سازمانی نامناسب	۴۷
۱-۲-۲- چارت سازمانی معیوب	۴۸
۲-۲-۲- مسئله منابع انسانی	۵۰
۲-۲-۳- استقلال اداری مالی نداشتن نمایندگی‌های استانی	۵۲
۲-۲-۴- انحراف از مأموریت صندوق	۵۳
۳-۲- چالش‌های فنی و بیمه‌ای	۵۵
۱-۳-۲- انسداد ورودی	۵۵
۲-۳-۲- بیمه تکمیلی بازنشستگان: تکلیفی فراتر از قانون	۵۵
۴-۲- چالش‌های بنگاهداری	۵۸
۱-۴-۲- واگذاری شرکت‌های ورشکسته در قالب رد دیون	۵۸
۲-۴-۲- صندوق بازنشستگی در چنگال انتصابات غیرحرفه‌ای	۶۰

- ۲-۴-۳- پیشی گرفتن سود تقسیمی از سود خالص شرکت ها ۶۲
- ۲-۴-۴- مستهلک بودن تجهیزات شرکت ها ۶۳
- ۲-۴-۵- بروکراسی پیچیده در تصمیمات مدیریتی شرکت ها ۶۴
- ۲-۴-۶- مدیریت هلدینگ ها ۶۵
- ۲-۴-۷- ریسک‌گریزی مدیران شرکت ها ۶۵

۳. اقدامات مهم انجام شده در دوره فعلی..... ۶۷

- ۳-۱- تأسیس کانون ارزیابی ۷۱
- ۳-۲- سامان‌مند نمودن شرکت ها و دارایی‌های صندوق ۷۲
- ۳-۳- گسترش ظرفیت‌های خدماتی صندوق بازنشستگی در خدمت بازنشستگان ۷۳
- ۳-۴- اصلاح آیین نامه‌ها ۷۴
- ۳-۵- احیای بازوهای فکری صندوق کشوری ۷۵
- ۳-۶- استفاده از بروکراسی برای مواجهه با فشارهای سیاسی ۷۶
- ۳-۷- برخورد مقتدرانه مدیر در مقابله با رفتارهای سیاسی ۷۷
- ۳-۸- ممنوعیت کارهای نمایشی پرهزینه و مسئولیت اجتماعی شرکت ها ۷۸
- ۳-۹- تبدیل مسئله صندوق به یک گفتمان ۸۰
- ۳-۱۰- گفتگو با ذینفعان برای تشخیص سریع و دقیق چالش ها ۸۱
- ۳-۱۱- بازنگری در هویت نمایندگی‌های استانی ۸۲

۴. پندهایی برای آینده ۸۳

- ۴-۱- ثبات مدیریت ۸۷
- ۴-۲- گذار از انسداد و احیای ورودی به صندوق بازنشستگی کشوری ۸۸
- ۴-۳- لزوم اصلاح ساختار سازمانی صندوق بازنشستگی ۸۹
- ۴-۴- جانشین‌پروری ۹۱
- ۴-۵- استقرار نظام صحیح پاداش و دستمزد برای حفظ سرمایه‌های انسانی ۹۲
- ۴-۶- هماهنگی درون‌سازمانی ۹۳
- ۴-۷- هماهنگی بین‌دستگاهی؛ ایجاد ساختار منسجم ارتباطات مجلس و دولت ۹۴
- ۴-۸- ایجاد توازن در نگاه اقتصادی و سیاسی با مشارکت ذی‌نفعان صندوق ۹۵
- ۴-۹- بهره‌گیری از ظرفیت بالای مخاطبین صندوق بازنشستگی ۹۶
- ۴-۱۰- خروج از بنگاه‌داری به همراه بورسی کردن شرکت ها ۹۷
- ۴-۱۱- تجمیع منابع صندوق در صنایع سودده ۹۸
- ۴-۱۲- گریز از بنگاه داری دولتی؛ اولویت تعاونی ۹۹
- ۴-۱۳- خوشه‌های افقی به جای هلدینگ ۱۰۱

جمع‌بندی ۱۱۱

پیش گفتار

دانش علوم انسانی به ما نشان می‌دهد پدیده‌ها تاریخی دارند که بدون توجه به آن‌ها شناخت ما از آن پدیده کامل نخواهد شد. آگوست کنت فیلسوف شهیر فرانسوی و موسس جامعه‌شناسی هنگام بررسی خانواده در فرانسه متوجه شد که بدون درک خانواده در نسل قبل نمی‌تواند خانواده امروز را بشناسد. این نگرش به تدریج در علوم انسانی گسترش یافت تا امروز با تحقیقاتی روبرو هستیم که نام تجربه‌نگاری به خود گرفته‌اند. این تحقیقات فواید بسیاری دارند که مهمترین آن‌ها ثبت و انتقال تجربیات به نسل بعد است. تحقیقات تجربه‌نگاری در حوزه مدیریت نیز به یک دانش بسیار مفید و ضروری تبدیل شده است. مدیران در ابتدای تصدی مناصب تلاش می‌کنند تا شرایط موجود سازمان را درک کنند و ضمن شناسایی چالش‌ها، راهکارهایی برای فائق آمدن بر آن‌ها بیابند. از این رو تجربه‌نگاری مدیران سابق گنجینه‌ای ارزشمند برای مدیران جدید به‌شمار می‌آید.

صندوق بازنشستگی کشوری نیز از این قاعده استثنا نیست. دومین صندوق بازنشستگی بزرگ کشور که حدود ۳ میلیون شاغل و کسورپرداز دارد و مدیریت حدود ۲۰۰ شرکت اقتصادی را بر عهده دارد. تجربه‌نگاری از مدیران صندوق بازنشستگی کشوری و شرکت‌های تابعه آن در سطوح مختلف، می‌تواند گنجینه‌ای از دانش و بینش ارزشمند را برای بهبود عملکرد این سازمان و سایر نهادهای مشابه فراهم آورد. چالش‌های گسترده صندوق‌های بازنشستگی مانند پایین آمدن نسبت پشتیبانی، دشوار بودن مدیریت یک سازمان چندرشته‌ای و عمر کوتاه مدیریتی در این صندوق مزید بر علت شده تا تجربه‌نگاری در آن امری ضروری‌تر از سایر سازمان‌ها بنماید. در واقع یکی از مهم‌ترین عوامل تشدیدکننده این چالش‌ها، که موضوع بخشی از پژوهش حاضر است، بی‌ثباتی مدیریت و کوتاه بودن دوره تصدی مدیران در این نهاد است. این مسئله موجب گسست انتقال تجارب و دانش مدیریتی از یک نسل به نسل

دیگر شده که می‌تواند منجر به تکرار اشتباهات گذشته، پیگیری نکردن راهکارهای درست و به ثمر نشاندن آن‌ها، شود. در راستای مواجهه با این چالش، موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا به عنوان نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری، از اواخر دهه نود اقدام به انجام پژوهش‌هایی در زمینه تجربه‌نگاری مدیران صندوق بازنشستگی کرد. این اقدام ارزشمند، گامی مهم در جهت مستندسازی دانش و تجربیات مدیریتی بود. با توجه به تحولات سریع در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری، نیاز به تداوم و تعمیق این رویکرد بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر با درک این ضرورت، درصدد است تا به انتقال تجارب مدیریتی در صندوق بازنشستگی کشوری بپردازد.

در واقع این تجربه‌نگاری به ما امکان می‌دهد تا اثربخشی برنامه‌ها و مداخلات را از دیدگاه افرادی که درگیر آن‌ها هستند، ارزیابی کنیم. همچنین با توجه به پیچیدگی‌های سیستم بازنشستگی و تغییرات مداوم در محیط اقتصادی و اجتماعی، استفاده از تجربیات مدیران می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر و اثربخش‌تر در آینده منجر شود. این مطالعه با بهره‌گیری از روش مصاحبه عمیق با مدیران در سطوح مختلف سازمانی، به دنبال کشف و استخراج لایه‌های پنهان دانش ضمنی و تجربیات ارزشمند آنها است. این رویکرد امکان دستیابی به بینش‌های عمیق‌تر و کاربردی‌تر را فراهم می‌آورد. هدف نهایی این پژوهش، ایجاد یک مخزن دانش غنی و پویا از تجربیات مدیریتی است که می‌تواند به عنوان منبعی ارزشمند برای نسل‌های آتی مدیران صندوق مورد استفاده قرار گیرد. این امر می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش کارایی مدیریتی و در نهایت ارتقای عملکرد کلی صندوق بازنشستگی کشوری منجر شود. همچنین، این پژوهش با پیوند زدن گذشته به آینده، می‌تواند نقشی کلیدی در ارتقای توانمندی صندوق بازنشستگی کشوری برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو و تأمین منافع بلندمدت ذی‌نفعان خود ایفا نماید. علاوه بر این درصدد بوده‌ایم از مسیر این تجربه‌نگاری به تقویت اعتماد عمومی به صندوق بازنشستگی و افزایش شفافیت در عملکرد آن کمک کنیم.

تجربه‌نگاری در صندوق بازنشستگی کشوری می‌تواند به روش‌های مختلفی انجام شود. تجربه‌نگاری روشی کیفی است که در آن پژوهشگران، به جای تمرکز بر اعداد و داده‌های کمی، به دنبال درک عمیق و معنایی از تجربیات افراد هستند. این روش بر اساس این فرض استوار است که افراد، بهترین منبع اطلاعات در مورد زیست خود در سازمان هستند. بنابراین در مطالعه حاضر به طور خاص به دنبال کشف و تفسیر معانی، باورها، احساسات، رفتارها و تصمیم‌هایی هستیم که مسئولین در لایه‌های مختلف صندوق بازنشستگی کشوری در تعامل با دنیای اطراف خود در صندوق بازنشستگی کشوری تجربه می‌کنند. در واقع در پژوهش

پیش‌رو، تلاش شده است با بیش از ۲۰ مصاحبه که مجموعه حدود ۱۰۰ ساعت به طول انجامیده‌اند داده‌های خود را جمع‌آوری کند. در کنار آن با جمع‌آوری و بررسی اسناد سعی بر مستندسازی و غنی‌کردن داده‌ها داشته‌ایم. پس در این اثر با مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با مدیران صندوق بازنشستگی کشوری و تحلیل اسناد و مدارک مرتبط با تصمیم‌گیری‌های مهم، به شناسایی ابعاد مختلف حیات این نهاد مهم پرداخته‌ایم. این داده‌ها و تحلیل‌ها در چهار فصل اصلی و کاربردی، کلان موضوعات و تجربیات تدوین شده که عبارتند از: مختصات صندوق بازنشستگی، چالش‌های صندوق بازنشستگی، اقدامات انجام‌شده در دوره فعلی و پندهایی برای مدیران آینده. بدین ترتیب مدیران بعدی می‌توانند به‌صورتی کاربردی و دقیق با صندوق و اتفاقات جاری آن آشنا شوند.

در پایان این پیش‌گفتار لازم است از مدیران محترم صندوق به‌ویژه جناب آقای مهدی مسکنی، مدیرعامل محترم صندوق بازنشستگی، که کمال همکاری برای برگزاری جلسات مصاحبه را داشتند تشکر کنم. همچنین از تلاش همکارانم در موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا که تلاشی بی‌وقفه برای تدوین این کتاب داشته‌اند سپاسگزارم. با این امید که تلاش‌های پژوهشی این موسسه و کتاب حاضر بتواند نقش مناسبی را برای رشد و ارتقای صندوق بازنشستگی کشوری و در نهایت بهبود کیفیت زندگی برای بازنشستگان عزیز ایفا نماید.

سیدامیرحسین جوزی

مدیرعامل موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

آبان ۱۴۰۳

مقدمه

صندوق‌های بازنشستگی، به عنوان یکی از ارکان اساسی نظام رفاه و تأمین اجتماعی، نقشی حیاتی در تأمین نیازهای افراد پس از اتمام دوران اشتغال ایفا می‌کنند. این نهادها با هدف تحقق عدالت اجتماعی، پیش‌بینی و پیش‌گیری از مخاطرات اقشار مستضعف و در معرض آسیب، ارتقای رفاه عمومی و ایجاد ثبات در جامعه تأسیس شده‌اند. مکانیسم عملکرد این صندوق‌ها بر پایه جمع‌آوری منظم سهم مشارکت کارکنان و کارفرمایان در طول دوره فعالیت شغلی استوار است. این فرآیند منجر به ایجاد یک اندوخته مالی برای هر فرد می‌شود که پس از ورود به دوران بازنشستگی، منبعی برای تأمین نیازهای وی خواهد بود. صندوق‌های بازنشستگی به عنوان یک ابزار مؤثر در تأمین امنیت اقتصادی اجتماعی و کاهش فقر در دوران سالمندی شناخته می‌شوند. این نهادها با ارائه خدمات متنوعی همچون پرداخت مستمری، ارائه خدمات درمانی و بیمه‌ای، نقش بسزایی در حفظ کیفیت زندگی بازنشستگان ایفا می‌کنند. علاوه بر این، صندوق‌های بازنشستگی به دلیل برخورداری از منابع مالی قابل توجه، با مدیریت صحیح منابع مالی و سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی، می‌توانند به عنوان یک محرک قدرتمند در آبادانی و پیشرفت اقتصادی کشور عمل کنند. بنابراین، این صندوق‌ها نه تنها در سطح فردی به تأمین رفاه بازنشستگان کمک می‌کنند، بلکه در سطح کلان نیز نقشی اساسی در پایداری اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌نمایند.

در ایران معاصر، صندوق‌های بازنشستگی با چالش‌های پیچیده و چندوجهی مواجه هستند که پایداری و کارآمدی آنها را به طور جدی تهدید می‌کند. این مسائل که ریشه در تحولات اجتماعی، اقتصادی و جمعیتی کشور دارند، به طور فزاینده‌ای بر مصارف و تعهدات این صندوق‌ها می‌افزایند. یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار، تغییر ساختار جمعیتی کشور است. هرم جمعیتی ایران با سرعت قابل توجهی به سمت سالمندی حرکت می‌کند. این

روند، همراه با افزایش چشمگیر امید به زندگی در دهه‌های اخیر، منجر به افزایش تعداد افراد مستمری‌بگیر و طولانی‌تر شدن دوره پرداخت مستمری شده است. از سوی دیگر، کاهش نرخ موالید و به تبع آن، کاهش ورودی نیروی کار جدید به بازار، باعث کاهش منابع ورودی به صندوق‌های بازنشستگی شده است. علاوه بر این، قوانین و مقررات حاکم بر نظام بازنشستگی نیز چالش‌هایی را ایجاد کرده است. قاعده محاسبه حقوق بازنشستگی که غالباً بر اساس سال‌های پایانی خدمت تعیین می‌شود، جدا از امکان زدوبندهای اداری در دو سال آخر خدمت، بار مالی سنگینی بر دوش صندوق‌ها می‌گذارد. همچنین، وضع قوانین هزینه‌زای تحمیلی، مانند بازنشستگی‌های پیش از موعد یا اعطای مزایای خاص به گروه‌های مختلف، بدون در نظر گرفتن منابع مالی لازم، فشار مضاعفی بر این نهادها وارد کرده است. عملکرد نامناسب دولت‌ها در قبال صندوق‌های بازنشستگی، به‌ویژه بازپرداخت تعهدات دولت از طریق واگذاری شرکت‌های زیان‌ده یا کم‌بازده دولتی آن‌هم با تاخیری چند ساله چالش‌های مذکور را تشدید کرده است. این عوامل در کنار یکدیگر، باعث شده است که نسبت پشتیبانی (نسبت افراد شاغل به بازنشسته) در بسیاری از صندوق‌های بازنشستگی به شدت کاهش یابد. در نتیجه، بسیاری از این صندوق‌ها با کسری بودجه مواجه شده و برای تأمین تعهدات خود، ناچار به استفاده از منابع عمومی مانند مالیات یا فروش دارایی‌های خود شده‌اند.

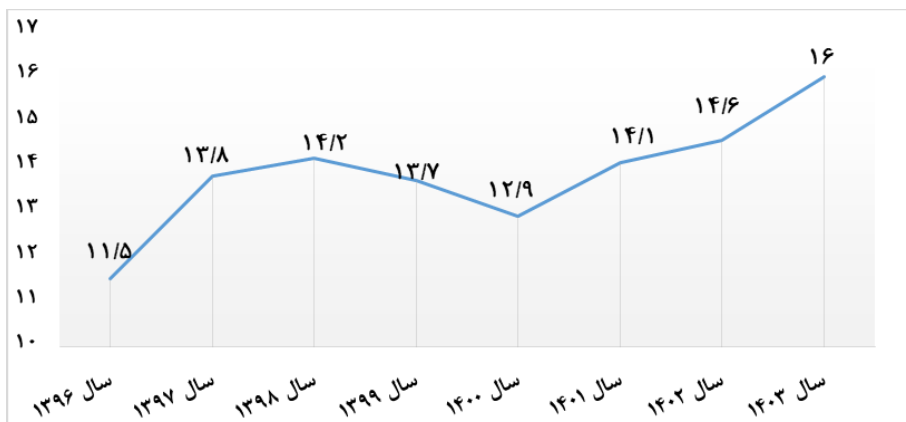
در حال حاضر ۱۸ صندوق بازنشستگی در ایران فعالیت دارند که به جز چهار سازمان و صندوق عمومی و اصلی، یعنی سازمان تأمین اجتماعی، صندوق بازنشستگی کشوری، سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستاییان و عشایر، چهارده صندوق بازنشستگی صنفی نیز مشغول به فعالیت هستند که عبارتند از: صندوق وزارت اطلاعات، صندوق بانک‌ها، صندوق نفت، صندوق فولاد، صندوق بانک مرکزی، صندوق وکلای دادگستری، صندوق صداوسیما، صندوق هواپیمایی هما، صندوق شهرداری تهران، صندوق آینده‌ساز، صندوق بیمه ایران، صندوق ملی مس، صندوق سازمان بنادر و کشتیرانی، صندوق بیمه‌ی مرکزی.

این صندوق‌ها در مجموع حدود ۲۵/۳ میلیون مستمری‌بگیر اصلی را تحت پوشش قرار داده‌اند. از آنجا که بیشتر این صندوق‌ها قادر به پرداخت حقوق و مزایای بازنشستگان خود از طریق منابع داخلی خود نیستند، در قوانین بودجه سالیانه مبالغی برای کمک به آنها در نظر گرفته می‌شود. میزان این کمک‌ها از حدود ۴۳ هزار میلیارد تومان در سال ۱۳۹۶ به حدود ۴۵۳ هزار میلیارد تومان در سال ۱۴۰۳ رسیده که نشانگر رشد عظیم این اعتبارات است.^۱

۱ - بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه ۱۳؛ موضوعات راهبردی بخش عمومی صندوق‌های بازنشستگی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات عمومی، شماره مسلسل ۱۹۰۵۷

بر همین اساس، سهم اعتبارات اختصاص یافته به صندوق‌های بازنشستگی به کل بودجه عمومی دولت نیز از ۱۱/۵ درصد در سال ۱۳۹۶، به ۱۶ درصد در سال ۱۴۰۳ رسیده است.

نمودار (۱): سهم منابع اختصاص یافته بابت صندوق‌های بازنشستگی
از کل منابع عمومی بودجه (درصد)



«صندوق بازنشستگی کشوری» به عنوان پیشگام و دومین صندوق بزرگ بازنشستگی در ایران، نقشی حیاتی در تأمین رفاه اجتماعی کشور ایفا می‌کند. این نهاد با سابقه‌ای طولانی، بیش از ۱/۷ میلیون بازنشسته را زیر چتر حمایتی خود قرار داده است.

صندوق بازنشستگی کشوری، علی‌رغم اهمیت و جایگاه استراتژیک خود در نظام رفاه اجتماعی ایران، با چالش‌های متعدد و پیچیده‌ای روبرو است که به برخی از آن‌ها اشاره شد. اما یکی از مهم‌ترین عوامل تشدیدکننده این چالش‌ها، که موضوع پژوهش حاضر است، بی‌ثباتی مدیریت و کوتاه بودن دوره تصدی مدیران در این نهاد است. این مسئله موجب گسست انتقال تجارب و دانش مدیریتی از یک نسل به نسل دیگر شده که منجر به تکرار اشتباهات گذشته، پیگیری نکردن راهکارهای درست و به ثمر نشاندن آن‌ها، شده است. مجموعه این عوامل ناکامی‌های متعدد در دستیابی به اهداف صندوق و تأمین منافع بلندمدت مستمری‌بگیران را در پی داشته است. در راستای مواجهه با این چالش، موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا به عنوان بازوی فکری صندوق بازنشستگی کشوری، از اواخر دهه نود اقدام به انجام پژوهش‌هایی در زمینه تجربه‌نگاری مدیران صندوق بازنشستگی کرد. این اقدام ارزشمند، گامی مهم در جهت مستندسازی دانش و تجربیات مدیریتی بود. با توجه به تحولات سریع در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری، نیاز به تداوم و تعمیق این

رویکرد بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر با درک این ضرورت، درصدد است تا به انتقال تجارب مدیریتی در صندوق بازنشستگی کشوری بپردازد. این پژوهش با الهام گرفتن از نسخه‌های سابق تجربه‌نگاری در صندوق بازنشستگی به‌ویژه کتاب پندهایی برای آینده، سعی در ایجاد مزیت‌هایی جدید در این حوزه کرده است. دسته‌بندی جدید این کتاب سعی بر ایجاد تصویری روشن‌تر از تجربه پیشینیان ذیل مقولات مدیریتی داشته است؛ یعنی به جای تمرکز بر موضوعات تخصصی به‌عنوان سرفصل در چهار فصل اصلی و کلان موضوعات و تجربیات را تدوین کرده که عبارتند از: مختصات صندوق بازنشستگی، چالش‌های صندوق بازنشستگی، اقدامات انجام‌شده در دوره فعلی و پندهایی برای مدیران آینده. بدین ترتیب مدیران بعدی می‌توانند به‌صورتی کاربردی و دقیق با صندوق و اتفاقات جاری آن آشنا شوند. همچنین تلاش شده با شرحی مزجی از جملات مصاحبه و تحلیل کارشناسی در هر موضوع، هم به غنای علمی پژوهش افزوده شود و هم جذابیت متن را برای خوانندگان دوچندان کند. افراد انتخاب شده برای مصاحبه با ملاحظات مختلفی انتخاب شده‌اند. از یک سو سعی شده با اعضای هیئت مدیره در صندوق بازنشستگی کشوری مصاحبه مفصل و عمیق صورت گیرد، از سوی دیگر با مدیران در بخش‌های مختلف و حتی برخی از اعضای هیئت مدیره و مدیران شرکت‌های تابعه مصاحبه انجام شده تا دانش افراد در ارتباط با یکدیگر و در مواجهات مختلف مورد شناسایی قرار گیرد. بر این اساس فهرست مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: فهرست افراد مصاحبه‌شونده جهت تجربه‌نگاری

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی	تاریخ مصاحبه
۱	مهدی مسکنی	مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری	۱۴۰۳/۰۵/۰۴ ۱۴۰۳/۰۵/۲۳
۲	جواد مصطفی‌لو	نایب رئیس هیئت مدیره صندوق	۱۴۰۳/۰۵/۲۲
۳	ماجد ناجی	عضو هیئت مدیره صندوق	۱۴۰۳/۰۷/۱۹
۴	حمید تاجیک	عضو هیئت مدیره صندوق	۱۴۰۳/۰۶/۲۵
۵	جعفر امیرآبادی زاده	معاون توسعه مدیریت و منابع	۱۴۰۳/۰۵/۲۱
۶	رضا فیضی‌نژاد	معاون فنی و امور بیمه‌ای	۱۴۰۳/۰۵/۲۱
۷	مصطفی فروتن	معاون سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی صندوق	۱۴۰۳/۰۵/۱۳
۸	علی پیلوا	مدیرکل دفتر حقوقی و امور قراردادها	۱۴۰۳/۰۵/۱۵
۹	یاسر گریوانی	مدیرکل خدمات رفاهی بازنشستگان	۱۴۰۳/۰۵/۲۹

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی	تاریخ مصاحبه
۱۰	محمد عبدالله خانی	رییس هیئت مدیره هلدینگ سرمایه گذاری آتیه صبا	۱۴۰۳/۰۵/۲۱
۱۱	سیدهادی ابطحی	مدیر عامل هلدینگ مالی، بانکی و سهام (گروه) مدیریت ارزش سرمایه	۱۴۰۳/۰۵/۱۴
۱۲	علی احمدی	هیئت مدیره صبا انرژی	۱۴۰۳/۰۵/۲۴
۱۳	محمد داوود صفاری	مدیرکل دفتر مطالعات اقتصادی	۱۴۰۳/۰۵/۱۳
۱۴	فاطمه خزایی	مدیرکل دفتر سرمایه گذاری و امور شرکت‌ها	۱۴۰۳/۰۵/۰۹
۱۵	وحید غلامرضایی	مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و تحول سازمانی	۱۴۰۳/۰۵/۲۳
۱۶	نوراله اختری	مدیرکل منابع انسانی و پشتیبانی	۱۴۰۳/۰۵/۱۰
۱۷	تقی نوری نمینی	سرپرست اداره کل درآمد و هزینه	۱۴۰۳/۰۵/۲۱
۱۸	مصطفی صالحی راد	مشاور مدیر عامل	۱۴۰۳/۰۵/۰۸
۱۹	امید حسین ابیانه نظری	مدیرعامل و نایب رییس هیئت مدیره شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی ایران	۱۴۰۳/۰۵/۲۲
۲۰	احسان دشتیانه	مدیرعامل شرکت صبا فولاد خلیج فارس	۱۴۰۳/۰۵/۱۴
۲۱	محمدحسن بی طرف پور	مدیرکل نظارت بر شرکت‌ها و امور مجامع	۱۴۰۳/۰۵/۰۸

پس از انجام مصاحبه با مسئولین مختلف، مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی گردید. در این مرحله مصاحبه‌های فوق وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد و بر اساس سوالات تحقیق، کدهای مرتبط با هر مصاحبه احصا گردید. در گام بعد کدهای احصا شده ذیل چهار مفهوم کلی که ذکر آن رفت، صورت‌بندی شده‌اند:

۱. **مختصات صندوق بازنشستگی کشوری از نگاه مدیران:** در این بخش فهم اعضای هیئت مدیره و مدیران از مختصات، ماموریت‌ها و وظایف صندوق بازنشستگی کشوری صورت‌بندی شده است. در واقع سوال اصلی در این بخش این بوده است که افراد «موقعیت صندوق بازنشستگی کشوری را چگونه فهم می‌کنند؟» این سازمان دارای چه مختصاتی است؟ چه ماموریت‌ها و وظایفی دارد و ...

۲. **چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری از نگاه مدیران:** در بخش دوم به چالش‌هایی پرداخته شده که از خلال مصاحبه‌های صورت گرفته با افراد مختلف بدان اشاره شده است. یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر انتخاب افراد مصاحبه‌شونده‌ای بوده که از چالش‌های

مختلف صندوق در سطوح مختلف مطلع بوده‌اند. لذا در این بخش این سوال مطمح نظر بوده است که افراد با توجه به موقعیت خود در صندوق بازنشستگی کشوری، چه فهمی از چالش‌ها و مسائل صندوق دارند و آن را چگونه تفسیر می‌کنند؟ با توجه به غنای مصاحبه‌های صورت گرفته، این قسمت، بخش مهمی از پژوهش را به خود اختصاص داده است.

۳. اقدامات مهم انجام شده در دوره فعلی: تردیدی نیست که وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری با چالش‌های پیچیده و متعددی مواجه است و به محض شروع به کار، فارغ از اینکه در آینده طولانی مدت باید چه سازوکاری تدوین شود، در لحظه بایستی دست به برخی از اقدامات زد. در این بخش به اقداماتی پرداخته شده که در روایت اعضای هیئت مدیره و مدیران دوره حاضر برای مواجهه با چالش‌های مختلف صندوق به انجام رسیده است.

۴. پندهایی برای آینده: در گیرودار اجرای اقدامات مختلف و مواجهه با چالش‌ها، مدیران به راهکارهایی پیشنهادی برای غلبه به آن رسیده‌اند. در چهارمین بخش از این نوشتار به این بایدها و نبایدهای مختلف برای غلبه بر این چالش‌ها اشاره شده است. در این بخش از مجرای تجربه از سرگذرانده شده مدیران فعلی، پندهایی برای مدیران آینده استخراج شود. تجربه‌ای که حاصل مدت‌ها دست و پنجه نرم کردن با چالش‌های مختلف در صندوق بوده و درس آموخته‌های مختلفی نه تنها برای مدیران آینده صندوق دارد بلکه در فهم مسائل صندوق در فضای حکمرانی کشور نیز بسیار مثر ثمر خواهد بود.

در ادامه ذیل هر یک از فصول تحقیق، بخش‌های چهارگانه تشریح شده است. قبل از ورود به مباحث اصلی پربسامدترین کلمات در گفتگوهای صورت گرفته در شکل زیر نمایش داده شده است.

شکل ۱: ابرواژگان مصاحبه‌های انجام شده



فصل نخست



مختصات صندوق بازنشستگی کشوری



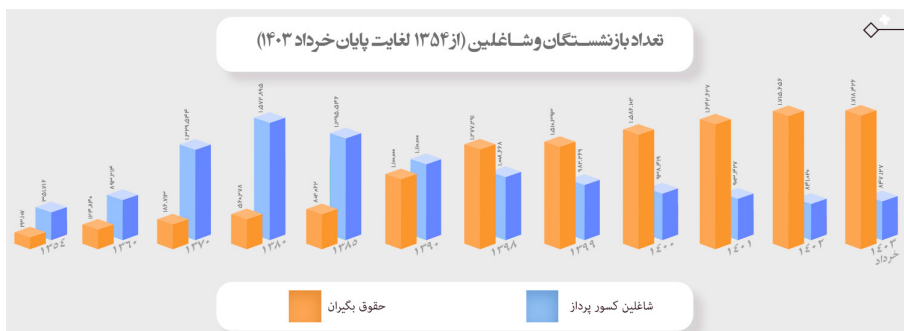
۱- مختصات صندوق بازنشستگی کشوری

صندوق بازنشستگی کشوری به عنوان قدیمی ترین و دومین صندوق بازنشستگی بزرگ کشور، دارای خصیصه‌ها و تاریخ ویژه‌ای است. تاریخی پرفراز و نشیب که از «دایره تقاعد» تا «صندوق بازنشستگی کشوری» امتداد یافته و موجب شده تا مدیران این صندوق در ادوار مختلف ذهنیت‌ها و فهم متفاوتی از مختصات، حدود و ظایف، اختیارات، ماهیت صندوق و کارویژه‌های آن داشته باشند. صندوق بازنشستگی که اکنون بیش از یک قرن از تأسیس آن می‌گذرد، در آذرماه سال ۱۳۰۱ و به واسطه قانون استخدامی تحت عنوان «دایره تقاعد» ذیل وزارت مالیه تشکیل شده است. در آن هنگامه تاریخی این نهاد موظف به اجرای وظایف مربوط به بازنشستگی کارکنان دولت شده بود و منابع لازم را از محل «پنج درصد مقرر» ماهانه کارکنان دولت به علاوه مقرر ماه اول ورود به خدمت و همچنین، مبلغ ماه اول اضافه مقررهای بعدی» تامین می‌کرد.

پس از تغییرات گوناگون در گذر زمان، در سال ۱۳۵۴، صندوق بازنشستگی کشوری به صورت موسسه‌ای مستقل اما وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور تشکیل شد. بعدها «سازمان بازنشستگی کشوری» به موجب تبصره (۲) ماده (۱۲) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی (مصوب ۱۳۸۳) به «صندوق بازنشستگی کشوری» تغییر نام یافت. در نهایت با ادغام وزارتخانه‌های «تعاون»، «کار و امور اجتماعی» و «رفاه و تأمین اجتماعی» در سال ۱۳۹۰ و تشکیل وزارتخانه «تعاون، کار و رفاه اجتماعی»، صندوق بازنشستگی کشوری هم به عنوان نهادی تابع وزارتخانه جدید تعریف شد. البته که درباره دولتی بودن یا عمومی غیردولتی بودن صندوق بازنشستگی کشوری بحث‌های پرحاشیه فراوانی وجود دارد، اما بیشتر کارشناسان با توجه به محوریت بازنشستگان و گردش دارایی ایشان در

این صندوق، معتقدند این صندوق نهاد عمومی غیردولتی است. طبق قدیمی‌ترین آمارهای موجود، تعداد بازنشستگان صندوق بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۰۵، ۲۱۶۱ نفر بوده که در سال ۱۳۵۴، به ۳۳,۱۰۷ نفر رسیده است. آمار حقوق‌بگیران صندوق بازنشستگی از سال ۱۳۵۴ تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۳، در نمودار شماره (۲) آمده است. بر این اساس جمعیت کل افراد حقوق‌بگیر از ۱,۲۷۷,۲۹۱ نفر در سال ۱۳۹۸ با ۳۴/۵۳ درصد افزایش به ۱,۷۱۸,۴۲۶ نفر در خرداد ماه ۱۴۰۳ رسیده است. با توجه به کسورپردازی ۱۲۷,۸۴۷ نفر در خرداد ۱۴۰۳، نسبت پشتیبانی این صندوق به ۰,۴۹ رسیده است که فاصله‌ای معنادار با نسبت پشتیبانی مطلوب یعنی ۵ تا ۷ دارد. فرای مشکلات موجود در صندوق‌های بازنشستگی که در مقدمه ذکر شد، بسته‌شدن ورودی صندوق بازنشستگی کشوری یکی از عوامل ایجاد بحران در این نسبت بوده است.

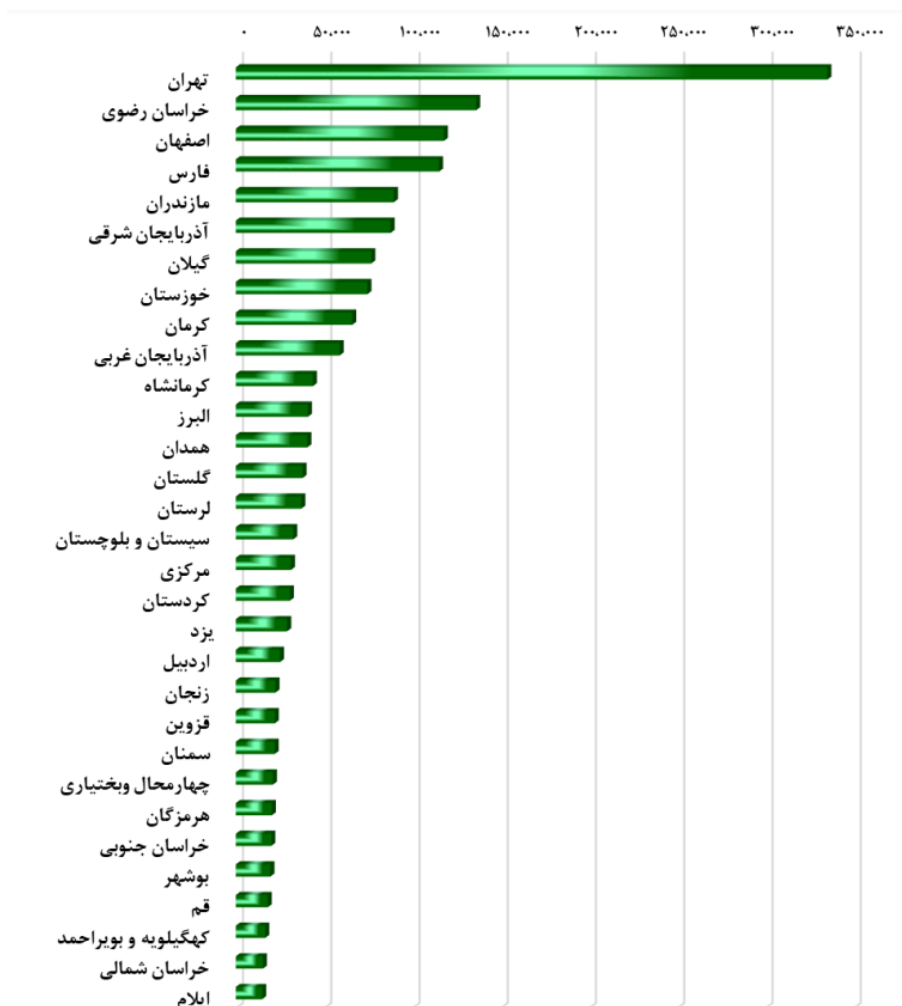
نمودار ۲: تعداد بازنشستگان و شاغلین در طول زمان



مطابق با آماده خرداد ۱۴۰۳ استان تهران با ۳۳۵ هزار و ۱۴۱ نفر، بیشترین تعداد حقوق‌بگیر صندوق بازنشستگی کشوری را دارد و استان‌های خراسان رضوی (۱۳۶,۱۶۵)، اصفهان (۱۱۷,۸۵۶) و فارس (۱۱۵,۱۳۷) در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

کمترین تعداد حقوق‌بگیران نیز مربوط به استان ایلام با حدود ۱۵ هزار نفر می‌باشد و استان‌های خراسان شمالی (۱۵,۳۴۰)، کهگیلویه و بویر احمد (۱۶,۶۴۹)، قم (۱۸,۰۶۱) و بوشهر (۱۹,۵۶۸) در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

نمودار ۳: جمعیت مستمری‌بگیران صندوق کشوری بر حسب استان



همچنین بر اساس آخرین اطلاعات موجود بر اساس فصلنامه بهار ۱۴۰۳ صندوق کشوری، ۶۶ درصد از حقوق بگیران صندوق تامین اجتماعی را مردان و ۳۴ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. میانگین مدت کسورپردازی پیش از بازنشستگی ۲۸ سال و میانگین مدت دریافت حقوق بازنشستگی در این صندوق ۲۹ سال است. ۸۱ درصد از حقوق‌بگیران صندوق بازنشستگی کشوری بازنشستگان هستند و ورثه بازنشستگان متوفی با ۱۴ درصد، شاغلین متوفی با ۴ درصد و از کارافتادگان با ۱ درصد سایر حقوق‌بگیران این صندوق را تشکیل

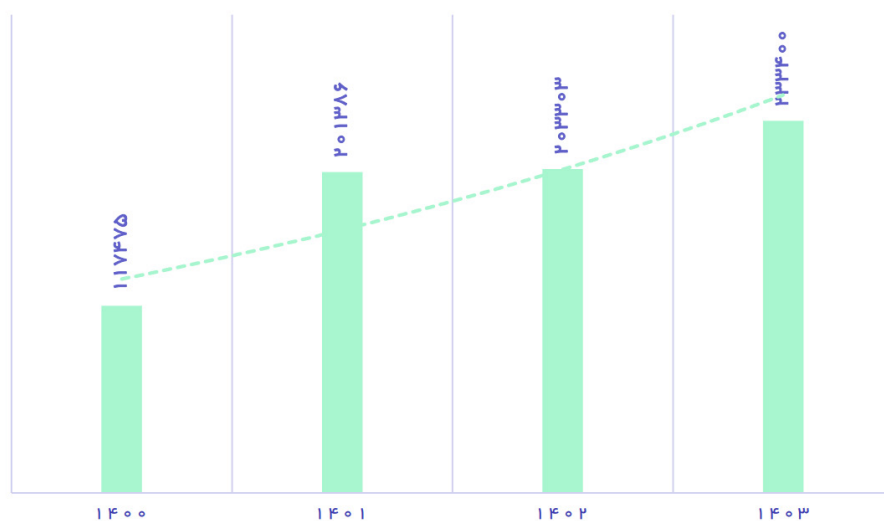
می‌دهند که در یک دهه اخیر تقریباً نرخ ثابتی داشته‌اند. در نهایت موضوعی که همواره درباره صندوق بازنشستگی کشوری اشاره می‌شود میزان نخبگی و فرهیختگی مخاطبان این صندوق است. بیش از ۵۶ درصد حقوق‌بگیران این صندوق تحصیلات دانشگاهی دارند و در بعد تجربه نیز کارکنان نهادهای مختلف اداری از وزارت آموزش و پرورش گرفته تا قوه قضاییه و مجلس شورای اسلامی را شامل می‌شوند. این دامنه وسیع و تحصیل کرده حاکی از حضور یک گنجینه نخبگانی در صندوق بازنشستگی کشوری است.

نمودار ۴: توزیع دستگاهی حقوق‌بگیران به تفکیک جنسیت در پایان خرداد ماه ۱۴۰۳

شرح	زن	مرد	زن و مرد	درصد از کل
وزارت آموزش و پرورش	۴۸۴,۵۳۴	۶۰۸,۳۳۶	۱,۰۹۲,۸۷۰	۶۳/۶۰٪
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۸۵,۴۶۴	۱۳۶,۸۹۲	۲۲۲,۳۵۶	۱۲/۹۴٪
وزارت جهاد کشاورزی	۲,۸۱۷	۷۶,۴۷۵	۷۹,۲۹۲	۴/۶۱٪
وزارت راه و شهرسازی	۱,۸۸۱	۶۲,۷۰۷	۶۴,۵۸۸	۳/۷۶٪
وزارت کشور	۲,۳۱۹	۴۴,۸۱۵	۴۷,۱۳۴	۲/۷۴٪
وزارت علوم تحقیقات و فناوری	۶,۷۴۱	۳۱,۳۰۷	۳۸,۰۴۸	۲/۲۱٪
وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	۲,۵۰۲	۳۴,۶۵۲	۳۷,۱۵۴	۲/۱۶٪
وزارت امور اقتصاد و دارایی	۲,۵۹۲	۲۵,۶۳۵	۲۸,۲۲۷	۱/۶۴٪
وزارت دادگستری	۲,۷۴۸	۲۴,۴۲۶	۲۷,۱۷۴	۱/۵۸٪
وزارت صنعت، معدن و تجارت	۱,۴۰۶	۱۵,۷۰۸	۱۷,۱۱۴	۱/۰۰٪
نهاد ریاست جمهوری	۲,۱۱۸	۱۱,۲۸۲	۱۳,۴۰۰	۰/۷۸٪
وزارت نیرو	۸۵۹	۱۱,۵۶۳	۱۲,۴۲۲	۰/۷۲٪
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱,۶۲۲	۹,۵۳۸	۱۱,۱۶۰	۰/۶۵٪
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۹۰۵	۷,۲۱۹	۸,۱۲۴	۰/۴۷٪
سازمان های منحل	۹۹	۴,۲۱۱	۴,۳۱۰	۰/۲۵٪
قوه قضائیه	۲۶۶	۲,۹۳۵	۳,۲۰۱	۰/۱۹٪
وزارت امور خارجه	۲۰۵	۲,۸۰۴	۳,۰۰۹	۰/۱۸٪
مجلس شورای اسلامی	۷۶	۱,۶۰۳	۱,۶۷۹	۰/۱۰٪
خویش فرما	۶۷	۱,۱۱۴	۱,۱۸۱	۰/۰۷٪
سایر	۵۱۰	۵,۴۹۳	۶,۰۰۳	۰/۳۵٪
جمع	۵۹۹,۷۳۱	۱,۱۱۸,۷۱۵	۱,۷۱۸,۴۴۶	۱۰۰٪

سود شرکت‌های تابعه صندوق بازنشتگی بخشی از حقوق بازنشتگان (در حدود ۸ درصد) را تشکیل می‌دهند. در واقع تعداد ۱۹۷ شرکت کنترلی و مدیریتی تابعه، به ارزش پرتفوی بالغ بر ۵۰۰ همت در این صندوق وجود دارد که عمدتاً به واسطه انباشت بدهی دولت به صندوق (ناشی از عدم پرداخت به موقع و نقدی حق دولت در بیمه اجتماعی) به این مجموعه واگذار شده‌اند. سود این شرکت‌ها در سال‌های اخیر وضعیت رو به رشدی داشته است و به گزارش معاونت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشتگی، صنایع این صندوق سودی بیش از ۲۰ همت در سال ۱۴۰۲ (نزدیک به سود شرکت شستا) داشته‌اند و پیش‌بینی سال ۱۴۰۳ بیش از ۲۳ همت در دریافت سود تقسیمی از شرکت‌هاست. البته این میزان تا نقطه مطلوب فاصله فراوانی دارد و کارشناسان معتقدند افزایش سوددهی این شرکت‌ها اصلی‌ترین راه در بهبود وضعیت صندوق‌های بازنشتگی است و تغییرات پارامتریک صرفاً بحران را به تعویق می‌اندازد.

درآمد سود سهام صندوق (میلیارد ریال)



پس از ارائه‌نمایی کلی از تاریخچه و سیمای صندوق بازنشتگی کشوری، اکنون زمان آن فرا رسیده است که به بررسی عمیق‌تر مختصات این نهاد مهم از منظر مدیران و کنشگران مشغول در صندوق بازنشتگی کشوری بپردازیم. آیا صندوق بازنشتگی کشوری یک بنگاه اقتصادی است یا صندوقی بیمه‌ای؟ آیا صندوقی حمایتی است یا بیمه‌ای؟ صندوق

بازنشستگی نهادی عمومی است یا خصوصی؟ و سایر سوال‌هایی از این دست، پرتکرار پرسیده می‌شوند. این پرسش‌ها از دل تاریخ پرفرازونشیب این صندوق سربرآورده و از همین‌رو در نخستین بخش از این نوشتار بر آن شده‌ایم تا از خلال گفتگو با مدیران صندوق بازنشستگی کشوری، روایت‌ها و فهم آنان از مختصات و جایگاه صندوق بازنشستگی کشوری را بیان کنیم. در شکل زیر مهمترین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه مدیران در خصوص مختصات صندوق بازنشستگی به تصویر کشیده شده است.

شکل ۲: ابعاد مفهومی مختصات صندوق بازنشستگی کشوری



۱-۲- صندوق بازنشستگی کشوری: یک نهاد با چند مأموریت

نخستین تصویری که از صندوق بازنشستگی کشوری به ذهن مدیران مختلف متبادر می‌شود، ماهیت چندبعدی صندوق بازنشستگی کشوری است. این پیچیدگی، حاصل تکامل تدریجی و گسترش دامنه فعالیت‌های صندوق در طول دهه‌های گذشته است. در اصل، مأموریت اولیه و اساسی صندوق بازنشستگی کشوری، همانطور که در اساسنامه آن ذکر شده، ارائه و توسعه خدمات بیمه‌های اجتماعی در حوزه‌های بازنشستگی، ازکارافتادگی و فوت است. این نهاد به عنوان موسسه‌ای بیمه‌ای با شخصیت حقوقی مستقل، زیر نظر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فعالیت می‌کند و مسئولیت اصلی آن، مدیریت امور بازنشستگی کارمندان دولت است. با این حال، در گذر زمان، حیطه فعالیت‌های صندوق به طور قابل توجهی گسترش یافته است. از طرفی صندوق برای حفظ و افزایش ارزش دارایی‌های خود (که در بیان مدیران تا ۷ میلیارد دلار ذکر شده است)، به یک بازیگر مهم در عرصه اقتصادی تبدیل شده است. این موضوع شامل سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی، مدیریت شرکت‌های تابعه و حضور فعال در بازارهای مالی است. از سوی دیگر به دلیل حجم عظیم منابع مالی تحت کنترل صندوق، تصمیمات و فعالیت‌های آن تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد کلان کشور دارد. اداره این شرکت‌ها نیز مستلزم انتصاب صدها مدیر و هیات مدیره و نظارت

بر عملکرد ایشان و تعامل با نهادها، دستگاه‌ها و قوای مختلف کشور است که اقتصاد سیاسی منحصر به فردی در این صندوق حاکم کرده است. در نهایت، به دلیل ارتباط با درآمد، رفاه و سلامت بازنشستگان، عملکرد و تصمیمات صندوق بازنشستگی کشوری نه تنها بر زندگی میلیون‌ها بازنشسته و خانواده‌های آنها تأثیر مستقیم دارد، بلکه بر ثبات اجتماعی و اقتصادی کل کشور نیز اثرگذار است. بنابراین دایره مأموریت و وظایف صندوق در گذر زمان چنان تغییر کرده که گاهی وجوه اقتصادی-بنگاهی آن بر مأموریت‌های بیمه‌ای و اجتماعی پیشی می‌گیرد. مأموریت‌هایی که نیاز به تخصص‌های چندگانه در سطح مدیر عامل صندوق بازنشستگی کشور ایجاد کرده و کار را برای وی دشوار نموده است. چنین این گزاره در روایت زیر به وضوح مشخص است:

ببینید صندوق بازنشستگی کشوری دو جنبه دارد؛ به قسمت، بنگاه‌داری و به قسمت، خدمات به بازنشسته‌های تحت پوشش. در بخش اول، صندوق ۱۸۸ شرکت و پرتفویی به ارزش بیش از ۶ میلیارد دلار دارد. مدیر عامل صندوق بازنشستگی کشوری باید مسلط به حوزه پتروشیمی، فولاد، معدن، صنایع غذایی، گاو‌داری، تولید شیر، آزادراه، حمل و نقل، گذرگاه‌های ورودی و خروجی کالا، عمران، گردشگری، تجارت، ترستی، کفش، بازار سرمایه و ... باشد که چنین فردی در کشور وجود ندارد؛ در بخش دوم هم شما نمیدونین چه خبره، بازنشسته‌ها پیام می‌دن که چرا حقوق نمی‌دین؟! چرا متناسب‌سازی اجرا نشده؟! تا کی ما باید تورم بالا رو تحمل کنیم؟! لذا مدیر عامل صندوق باید در چندین سطح کار کنه؛ هم در سطح بنگاه‌داری حرفه‌ای و هم مردم‌داری و خدمات مستقیم به بازنشستگان.

موضوع فعالیت‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری در صندوق بازنشستگی کشوری از اواسط دهه ۶۰ تا دهه ۷۰ جدیت یافت. تورم بالا در ایران سرمایه‌گذاری برای حفظ و افزایش ارزش کسورات پرداختی بازنشستگان و تعهدات دولت را ایجاب می‌کرد. همچنین شکل‌گیری حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق بازنشستگی کشوری ارتباط تنگاتنگی با وصول بخشی از مطالبات از دولت دارد و با پرداخت دیر هنگام مطالبات دولت به این صندوق با واگذاری اموال یا سهام شرکت‌های دولتی این موضوع اهمیتی دوچندان یافت. در سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸، حجم قابل توجهی از دارایی‌ها در حوزه سرمایه‌گذاری صندوق شکل گرفت. بخشی از این دارایی‌ها به صورت اموال و مستغلات بود و بخشی دیگر به صورت سهام. شرکت‌هایی که بخشی از سهام آنها در اختیار صندوق بود نیز دو دسته بودند: شرکت‌هایی که دارای سهام مدیریتی بود و شرکت‌هایی که چنین وضعی نداشتند. مجموعه این شرکت‌ها

در مصاحبه‌ها بیش از ۱۸۸ شرکت فعال (با توجه به مجامع برگزار شده) عنوان شده است. در راستای تخصصی‌سازی و مدیریت بهینه شرکت‌ها و مجموعه‌های تابعه صندوق در قالب چهار هلدینگ، شامل هلدینگ صنعتی و معدنی (آتیه‌صبا)، هلدینگ مالی، بانکی و سهام (گروه مدیریت ارزش سرمایه)، هلدینگ نفت، گاز، پتروشیمی و نیروگاه (صبا انرژی)، هلدینگ عمرانی و ساختمانی (صبا عمران) ساماندهی و تعریف شده است. مدیریت هر یک از این هلدینگ‌های متنوع و بزرگ و سازوکارهای مرتبط با آنان در صندوق بخش مهمی از دغدغه مدیران را به خود مشغول کرده است.

۱-۲- صندوق بازنشستگی کشوری: سازمانی سیاسی-امنیتی

پیچیدگی‌های صندوق بازنشستگی کشوری، تنها در سطح اقتصادی و اجتماعی متوقف نشده است. این صندوق به واسطهٔ مأموریت‌هایی که در طول سال‌های مختلف بر آن بار شده، وجوه سیاسی و امنیتی مختلفی نیز یافته است. در بُعد اقتصادی، صندوق بازنشستگی کشوری مسئولیت مدیریت و سرمایه‌گذاری دارایی‌های عظیمی را بر عهده دارد. این دارایی‌ها شامل سهام و مالکیت تعداد قابل توجهی از شرکت‌های بزرگ و کوچک در صنایع مختلف است که برخی از آن‌ها بسیار استراتژیک هستند. به‌طور مثال شرکت پگاه حدود ۳۰ درصد از لابیات کشور را تولید می‌کند و نقش مهمی در امنیت غذایی کشور دارد.

همچنین شرکت پتروشیمی جم نیز محصولات مهم و استراتژیکی، مانند الفین، بوتادین، بوتن، پلی‌اتیلن، رابر و... در چرخه صنعت پتروشیمی تولید می‌کند. اداره صحیح این شرکت‌ها تأثیرات مهمی بر امنیت اقتصادی کشور دارد. پس می‌توان گفت مدیریت این پرتفوی گسترده، نه تنها از منظر حفظ و افزایش ارزش سرمایه‌های بازنشستگان اهمیت دارد، بلکه بر روند اقتصاد کلان و امنیت اقتصادی کشور نیز تأثیرگذار است. از منظر اجتماعی نیز، این صندوق مسئولیت سنگین تأمین معیشت و رفاه تعداد قابل توجهی بازنشسته و خانواده‌های آنها را بر دوش می‌کشد. ارائه خدمات درمانی، پرداخت به موقع حقوق و مستمری، و اجرای برنامه‌های رفاهی برای بازنشستگان، از جمله وظایف مهم این بخش است. عملکرد صندوق در این حوزه، مستقیماً بر کیفیت زندگی قشر وسیعی از جامعه تأثیر می‌گذارد. در حالیکه بودجه مناسب برای ساماندهی این قشر از جامعه در دسترس نیست و اعتراضات آن‌ها نیز یک چالش اجتماعی امنیتی برای کشور به‌شمار می‌آید. یعنی آنچه که این صندوق را از سایر نهادهای مشابه متمایز می‌کند، بودن صندوق در یک منظومه امنیتی و سیاسی است:

حال ما کجا هستیم؟ ما در صندوقی هستیم که به نهاد غیردولتی اقتصادی سیاسی اجتماعی امنیتی هست؛ یعنی هم اقتصادی هست که باید تولید پول بکند؛ هم امنیتی است که باید به نوعی آرامش برقرار کند تا نارضایتی‌ها منجر به تجمعات و اعتصابات نشد؛ هم اجتماعی است که باید خلق ارزش و سرمایه اجتماعی بکند و از طریق ارائه خدمات خوب به مردم بتواند ارزش افزوده برای کشور ایجاد کند؛ هم به شدت سیاسی هست، چون انتصابات در این سازمان‌ها قواعد پیچیده‌ای دارد.

نوع و جنس «اقتصادی بودن» شرکت‌ها در صندوق بازنشستگی کشوری با نوع اقتصادی بودن در بازار خصوصی به شدت متمایز است. در اینجا باید از «اقتصاد سیاسی» بحث به میان آورد، جایی که هر کنش و واکنشی در شرکت‌ها در تعامل و نسبت با ساختارهای قدرت معنا می‌یابد. ماهیت اقتصادسیاسی شرکت‌های ذیل صندوق بازنشستگی باعث می‌شود، مدیران صندوق تنها با التفات به شاخص‌های سود و فایده اقتصادی، اتخاذ تصمیم نکنند. مدیران صندوق بازنشستگی کشوری بایستی با در نظر گرفتن انبوهی از ملاحظات سیاسی، امنیتی، اقتصادی و اجتماعی بهینه‌ترین تصمیم را در خصوص شرکت‌ها و عزل و نصب مدیران آنان اتخاذ کند. تصمیمی که در خلاء حاصل نمی‌شود و هر گام تبعات متعددی دارد؛ آن هم در حالیکه نهادهای مختلفی بر انتصابات تاثیرگذارند. جملات زیر به خوبی این موضوع را بازنمایی می‌کند، جایی که تصمیمات در سپهر اقتصادی یک شرکت با ملاحظات مختلف همراه است:

ببینید دیدگاه‌های کلانی تو کشور وجود دارد؛ مثلاً میگه باید تولید فلان محصول دست خود دولت باشه! این قواعد رو هیچ وقت دست کم نگیرید! مثلاً یکی از فلسفه‌های فروشگاه‌های بزرگ دولتی چیه؟ برای اینکه در شرایط بحرانی مثل کرونا، چالش‌های امنیتی در اثر کمبودها پیش نیاد. یک پیشفرض‌های اینجوری توی کشور وجود دارد که میگه به صنعت‌هایی باید دست دولت باشه. کارکردش چیه؟ ما برای به روزایی به چیزایی رو نگه می‌داریم، شاید لازمون بشه؛ دقیقاً مثل وسایل انباری مادرها! مثلاً لبنیات دست فلان بخش دولت باشه، چرا؟ چون اگه قراره فقر غذایی نداشته باشیم و از پوکی استخوان جلوگیری کنیم، باید بازار لبنیات رو توسط دولت تنظیم کنیم! حرف قشنگیه اما با وجود این شرایط دیگه نباید به فلان شرکت بگی تو باید سود بدی. وقتی میگی شرکت دولتی باید سبب غذایی لبنیات دانش‌آموزان و طبقه متوسط رو تامین بکند، دیگه نباید بگی چرا سود نمیده؟! در واقع برخی در داخل کشور به دنبال امنیت‌های بنیادی‌ای هستند که این باعث میشه، ماهیت اقتصادی کسب و کار نامفهوم بشه.

این تفاوت بنیادین چنانکه پیش از این گفته شد، ریشه در تعامل پیچیده اقتصاد و سیاست در بستر این صندوق بازنشستگی کشوری دارد، در این ساختار، هر تصمیم اقتصادی با طیف وسیعی از عوامل سیاسی، اجتماعی و امنیتی در هم تنیده می‌شود.

۱-۳- صندوق بازنشستگی کشوری: سازمانی بیمه‌ای یا حمایتی؟

وقتی از مصاحبه شوندگان خواسته می‌شود «موقعیت» صندوق بازنشستگی کشوری و جایگاه آن در نظام حکمرانی کشور را تشریح کنند، همواره با ابهام در خصوص مأموریت و ماهیت صندوق بازنشستگی کشوری سخن می‌گویند. به نظر می‌رسد این جایگاه نه تنها برای مدیران بلکه برای سایر نهادهای تصمیم‌ساز نیز دارای ابهام است. انتظاراتی که بعضاً در نظام حکمرانی کشور از صندوق بازنشستگی کشوری انتظار می‌رود، نه تنها از حیطه اختیار و توان صندوق بازنشستگی خارج است، بلکه مأموریت‌های اصلی این نهاد را نیز با اختلال مواجه خواهد کرد، نکته‌ای که در بیان برخی از مدیران صندوق به صراحت بیان شده است:

این گفتمان باید در دولت و مجلس نهادینه بشه که صندوق‌های بازنشستگی، صندوق بیمه‌ای هستن و نه صندوق حمایتی! اگر قراره صندوق کشوری، یک صندوق بیمه‌ای و صنعتی مستقل از دولت باشه، تعریف قانون و تکالیفی خارج از چهارچوب بیمه، اثری جز نابودی صندوق‌ها نخواهد داشت. در چنین گفتمانی، متناسب‌سازی یک چالش ایجاد می‌کند؛ چون صندوق به اعتبار قانون مکلف به محاسبه میانگین حقوق دو سال آخر مشترکین برای تعیین حقوق بازنشستگی شده؛ اما وقتی مجلس شورای اسلامی بند الحاقی متناسب‌سازی حقوق را به برنامه هفتم توسعه اضافه می‌کنه، محاسبات بیمه‌ای صندوق از ریل صحیح خود خارج می‌شه؛ بنابراین رویکرد دولت و مجلس نسبت به صندوق‌های بازنشستگی باید مشخص شود که نگاهشان بیمه‌ای است یا حمایتی؟! اگر نگاه حمایتی دارن، پس نقش سازمان بهزیستی و کمیته امداد چیه؟ اما اگر نگاه بیمه‌ای دارند، آیا صندوق کشوری تعهدی برای افزایش حقوق براساس قانون متناسب‌سازی داره؟ براساس محاسبات انجام‌شده از تاریخ ۱۳۹۶/۱/۱ تا پایان سال ۱۴۰۱، ۱۹۳ همت بار مالی مضاعف برای اجرای قانون متناسب‌سازی به صندوق کشوری تحمیل شده؛ آیا اگر سازمان برنامه و بودجه اراده‌ای برای ادامه پرداخت منابع متناسب‌سازی نداشته باشه، صندوق کشوری می‌تونه، حقوق بازنشستگان را کاهش داده و به تعهد متناسب‌سازی عمل نکند؟

چنین موقعیت مبهمی موجب شده است تا در موقعیت‌های مختلف، جامعه بازنشستگان از صندوق انتظارات مختلفی داشته باشد که برخی از عهده و کار ویژه صندوق بازنشستگی کشوری خارج

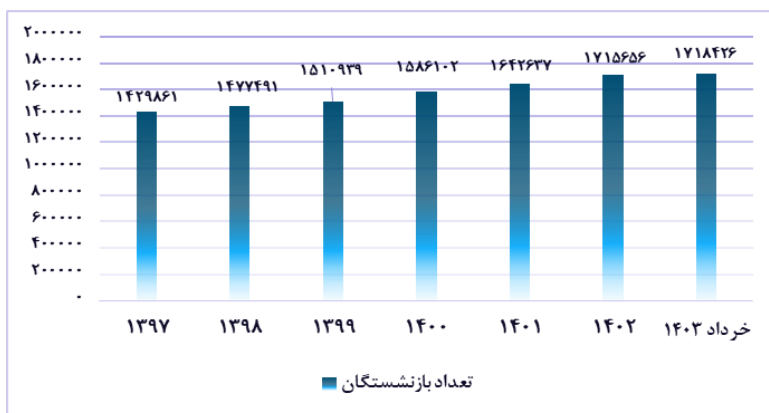
است. در واقع این تصور برای بازنشستگان شکل گرفته است که صندوق «به مثابه نهادی دولتی» متکفل دوران سالخوردگی من است و بایستی متناسب با تورم و سایر شاخص‌های اقتصادی همه امور مرتبط با بازنشسته را تدبیر کند؛ از رفاهیات گرفته تا بیمه تکمیلی. آن هم در شرایطی که متناوباً تکالیف جدیدی توسط مجلس و دولت بر عهده صندوق گذاشته می‌شود. این در حالی است که صندوق بیمه‌ای چنین تکلیف و مسئولیتی بر عهده ندارد و بر اساس منطقی مشخص به این کار مبادرت می‌ورزد.

کارمند میدونه که باید ۳۰ سال خدمت کنه تا بازنشسته بشه؛ یعنی می‌داند که براساس قوانین و مقررات بیمه‌ای، معدل دو سال آخر حقوقی که در زمان اشتغال دارد، محاسبه شده و حقوق بازنشستگیش تعیین میشه؛ اما وقتی دولت و مجلس ورود می‌کنن و می‌گن: درست است که براساس محاسبات، حقوق این بازنشسته ده میلیون شده است، ولی شما پانزده میلیون به او پرداخت کن یا مثلاً می‌گن این فرد را ۲۵ ساله بازنشسته کن، بار مالی اضافی و خارج از برنامه به صندوق تحمیل میشه که تمام برنامه‌ریزی‌ها رو با چالش جدی مواجه میکنه.

۴-۱- بازنشستگان صندوق بازنشستگی کشوری؛ جامعه هدف متمایز

بر اساس آخرین گزارش‌های موجود تعداد حقوق‌بگیران صندوق بازنشستگی کشوری بالغ بر یک میلیون و ششصد هزار نفر هستند. این جمعیت با توجه به ساختار سنی جمعیت کشور و روند سالمندی رو به فزونی است. جمعیتی که از ۲۱۶۱ نفر در سال ۱۳۰۵ به حدود ۱۱۵ هزار نفر در سال ۱۳۵۴ رسیده و طبق آخرین آمار مربوط به خرداد ۱۴۰۳ نیز ۱,۷۱۸,۴۲۶ حقوق‌بگیر در صندوق بازنشستگی وجود دارد و چنانکه در نمودار زیر نیز بر اساس آمارهای سالنامه آماری ترسیم شده، جمعیت بازنشستگان از سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۳ حدود ۱۷ درصد رشد کرده است.

شکل (۳): آمار افراد تحت پوشش صندوق کشوری



در گفتگوهای صورت گرفته با مدیران صندوق بازنشستگی کشوری هم تعداد و کمیت این افراد در مختصات صندوق بازنشستگی کشوری مورد توجه قرار گرفته و هم کیفیت آنان. بیش از ۶۲ درصد از بازنشستگان تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری از وزارت آموزش و پرورش هستند و وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی با ۱۳/۲۶ درصد و وزارت جهاد کشاورزی با ۴/۸۲ درصد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. اشتغال این افراد در نهادهای دولتی، آن هم با تحصیلات دانشگاهی، آنان را به افرادی آشنا به بدنه دولت و اصول مختلف بروکراسی تبدیل کرده که نحوه تعامل خاصی از سوی سازمان خدمت دهنده، یعنی صندوق بازنشستگی کشوری به عنوان متولی آنان طلب می‌کند. در همین زمینه یکی از مدیران ارشد صندوق بیان داشته است که:

روز شروع به کار من در صندوق، مصادف با روزی بود که بازنشستگان در راستای مطالباتشان مثل هر سه شنبه، اعتراض کرده بودن! یک عده بازنشسته که خوب حرف می‌زدند و سن‌های بسیار بالا داشتند و معلوم بود تحصیلات خوبی هم دارند وارد اتاق شدند؛ یکیشون گفت: بله ما در زمان جنگ اینگونه نبودیم! گفتم: احتمالاً منظورش، جنگ هشت سال دفاع مقدس بوده که دیدم نه منظورش دفاع مقدس نیست؛ بلکه داشت در مورد جنگ جهانی دوم صحبت می‌کرد؛ ۹۰ سالش بود و به عنوان نماینده بازنشستگان صحبت می‌کرد. بازنشسته‌های صندوق بازنشستگی کشوری با صندوق تأمین اجتماعی دو فرق مهم دارند: اول اینکه ساز و کارهای اداری را خوب می‌شناسن و بلدند با اداره و کادر اون تعامل کنن؛ چون یه عمر توی این اداره‌ها کار کردند و اصول اداری را بلدند و می‌دانند حق خود را از چه کسی بگیرند؛ یعنی دارای مرجعیت اجتماعی هستن؛ فرق دوم هم اینکه به شدت حساس هستند؛ به همین دلیل صندوق کشوری جزو سازمان‌های حساس امنیتی کشور هست.

ویژگی‌های خاص این افراد باعث شده تا مدیران نتوانند با ساز و کارهای مرسوم سایر ادارات با مراجعین تعامل کنند و با توضیحات ساده و پیش‌پاافتاده آنان را راضی نمایند. تعداد اعتراضات، نوع شعارهای اعتراضی و نحوه گردهم‌آیی بازنشستگان صندوق کشوری همه نشان دهنده خاص بودن این قشر از بازنشستگان است.

اما تنها سوئی تمایز بخش بازنشستگان صندوق بازنشستگی کشوری سواد و شناخت بدنه دولت نیست، و از سوی دیگر تعداد و کثرت بازنشستگان صندوق بازنشستگی کشوری نیز باعث می‌شود تا مدیران اقتصادی صندوق آنها را به مثابه یک بازار مصرف گسترده برای شرکت‌های ذیل صندوق متصور شوند. از خلال مصاحبه‌های مختلف چنین دریافت می‌شود

که بازنشستگان صندوق تنها حقوق بگیران صرف صندوق نیستند و می‌توان از ظرفیت‌های اقتصادی آنان نیز استفاده نمود؛ امری که تا امروز کمتر بدان توجه شده است و می‌تواند ظرفیت اقتصادی و اجتماعی بالایی برای صندوق بازنشستگی فراهم سازد. چنین تصویری را در مصاحبه زیر می‌توان دید:

شما حساب کنید مادر صندوق بازنشستگی کشوری حدود ۱,۷۰۰,۰۰۰ نفر بازنشسته و ۸۰۰,۰۰۰ هزار کسورپرداز داریم؛ در واقع ما با جامعه‌ای دو میلیون و پانصد هزار نفری مواجهیم که با احتساب اعضاء خانواده‌هاشون، این تعداد به هشت میلیون نفر میرسه؛ این هشت میلیون نفر یعنی یک مخاطب و مشتری آماده برای شراکت در حوزه‌های مختلف اقتصادی؛ با این تعداد مخاطب میشه اصلاً یک بازار جدید بسازی.

کمک گرفتن از بازنشستگان و سرمایه‌های آنان برای توسعه شرکت‌های ذیل صندوق بازنشستگی ایده‌ای است که پرتکرار در روایت سایر مدیران نیز به نحوی آمده است و برخی از آن به عنوان اقتصاد جدید و مغفول مانده صندوق نام برده‌اند که تا کنون به آن توجه نشده است:

خود صندوق می‌تونه اقتصاد داشته باشد؛ چرا؟ چون شما با احتساب مجموع بازنشستگان و خانواده‌های ایشان با جمعیتی بالغ بر هشت میلیون نفر مواجه هستید که اطلاعات آن‌ها در اختیار شماست و می‌توان با استفاده از این اطلاعات و انواع ابزارهای نوین اقدام به ارزش آفرینی اجتماعی نمود؛ به عنوان مثال: تاکنون بررسی نکردیم که رسوب سرمایه بازنشستگان در بانک‌ها چقدر می‌تونه ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری ایجاد کنه! این حوزه‌ها، حوزه‌های جدیدی است که نیاز به تمرکز و دوری از تحولات مدیریتی آنی داره تا بتوان آن را به نتیجه رساند.

۱-۵- تعدد پست‌های مدیریتی با دسترسی‌های گسترده

در جغرافیای صندوق بازنشستگی کشوری اهمیت و توجه به شرکت‌های ذیل صندوق اهمیتی غیرقابل چشم‌پوشی دارد. کافی است نگاهی به برخی از شرکت‌ها و مجموعه‌های تابعه صندوق بیندازیم، جایی که تعداد قابل توجهی پست‌های مدیریتی در پنج هلدینگ، هلدینگ صنعتی و معدنی (آبیه‌صبا)، هلدینگ مالی، بانکی و سهام (گروه مدیریت ارزش سرمایه)، هلدینگ نفت، گاز، پتروشیمی و نیروگاه (صبا انرژی) و هلدینگ عمرانی و ساختمانی (صبا عمران) قرار دارد و دسترسی‌های گسترده‌ای برای افراد ایجاد می‌کند. در گفتگو با افراد مختلف در

صندوق بازنشستگی کشوری فارغ از چالش‌های که این موقعیت از نظر سیاسی برای آنان ایجاد کرده و خود این موقعیت به مثابه مختصاتی خاص شناسایی شده است.

شما در صندوق کشوری با تعداد قابل توجهی کرسی مدیریتی با دسترسی‌های خیلی بالا، با دریافتی‌های بالاتر از استاندارد جامعه و دسترسی‌های اقتصادی، سیاسی و اعتباری مواجه هستید! معمولاً دستگاه نظارتی می‌تواند سوءاستفاده اقتصادی را کشف کند؛ اما سوءاستفاده اعتباری و اجتماعی اصلاً قابل کشف نیست و خود همین امکان سوءاستفاده اعتباری یکی از انگیزه‌های اصلی افراد برای تکیه بر کرسی‌های مدیریتی دولتی هست.

۱-۶- موقعیت بحرانی اما احیاپذیر

در سال‌های اخیر یکی از بحث‌های پر دامنه در خصوص صندوق‌های بازنشستگی و به ویژه صندوق بازنشستگی کشوری، موضوع ناترازی و ناپایداری صندوق بازنشستگی کشوری بوده است. انسداد و کاهش تعداد بیمه‌پردازان و افزایش تعداد مستمری‌بگیران، میزان حق بیمه پرداختی، وضعیت نابسامان نرخ جایگزینی و ... نسبت پشتیبانی صندوق بازنشستگی را در حد قابل توجهی کاهش داده است. ناترازی صندوق‌ها باعث شده از ۱۸ صندوق بازنشستگی موجود در کشور، سه صندوق (کشوری، لشکری و فولاد) به میزان قابل توجهی به بودجه عمومی وابسته شوند، درحالی‌که شرایط پایداری سایر صندوق‌ها نیز روند مطلوبی را تجربه نمی‌کنند. از سوی دیگر قوانین تحمیلی حوزه بازنشستگی موجب افزایش تعهدات صندوق‌ها شده درحالی که منابع ورودی آنان تغییر چندانی نکرده است. چنین وضعیتی موجب شده است که بسیاری وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری را «بحرانی» توصیف کنند. برخی دامنه این بحرانی بودن را چنان گسترده پنداشته‌اند که از انحلال صندوق بازنشستگی بحث به میان آورده‌اند. متنها در سپهر اندیشه برخی مدیران فعلی صندوق بازنشستگی، اگرچه موقعیت فعلی نامطلوب تشریح شده اما آن را احیاپذیر دانسته‌اند. در روایت مدیران فعلی صندوق به بسترهای مختلفی برای احیای صندوق اشاره شده است که در بخش دیگری به آن پرداخته شده است، متنها «بحرانی اما احیاپذیر» دانستن مختصات فعلی صندوق امری حائز اهمیت است. روایت زیر، طنینی از امید مشروط را به ذهن متبادر می‌کند:

رئیس جمهور از من سوال کرد آیا می‌شود صندوق را نجات داد؟ من گفتم: بله می‌شود؛ اما چند شرط دارد! گفت: مطمئنی؟ گفتم: بله میشه؛ اما شرط دارد؛ اول اینکه در سخنان خود مکرراً در خصوص بازنشستگان صحبت و به ایشان اشاره کنید؛ دوم اینکه اجازه بدین

من از سمت شما به نفع بازنشستگان [صحبت کنم]؛ مثلاً من می‌روم خدمت مسئولین و می‌گویم حاج آقا با این موضوع در خصوص بازنشستگان موافقه؛ سوم اینکه در هیئت وزیران از تصمیمات فنی صندوق حمایت کنیم تا من در این فاصله بتوانم کارهایی برای نجات صندوق بکنم و در مجموع بتوانیم از تهدید، فرصت بسازیم

احیاپذیر دانستن موقعیت صندوق بازنشستگی کشوری در شرایطی که عده کثیری دائماً در پارادایم بحران به مسئله صندوق نگاه می‌کنند، می‌تواند گشایش مسیر جدیدی به سمت حل مسائل را نوید دهد.

فصل دوم



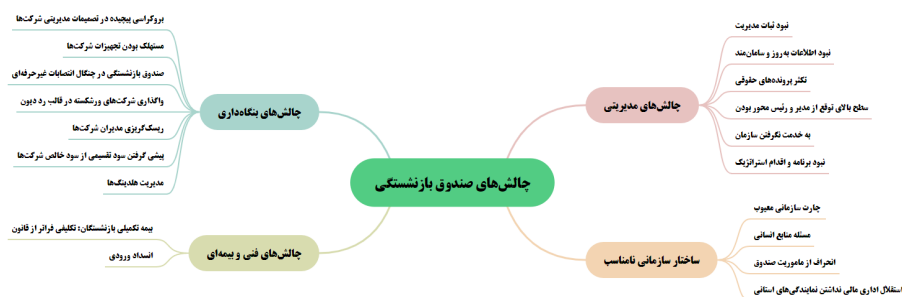
چالش‌های صندوق بازنشستگی



۲- چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری

در سال‌های اخیر و هنگام بحث از ابرچالش‌های اقتصادی و اجتماعی کشور، لاجرم بحث «صندوق‌های بازنشستگی» به عنوان یکی از این کلان مسائل یا چالش‌ها مطرح شده است. چالش اساسی صندوق‌های بازنشستگی یعنی «ناپایداری یا ناترازی صندوق‌های بازنشستگی»، ریشه در چالش‌های متعدد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مدیریتی دارد. برخی از این چالش‌ها مانند تحولات جمعیتی و رشد سالمندی جمعیت، نوسانات اقتصادی همچون تورم و رکود و همچنین استقرار نیافتن نظام چندلایه بیمه‌ای، به صورت کلان و فراسازمانی هستند و ربط چندانی به مدیران صندوق بازنشستگی کشوری ندارد، اما برخی چالش‌ها از دل اداره و مدیریت صندوق بازنشستگی و سیاست‌های مرتبط با آن بیرون آمده‌اند که در روایت مدیران صندوق بازنمایی شده است. این چالش‌های در سطوح مدیریتی، ساختار سازمانی، فنی-بیمه‌ای، حقوقی و بنگاهداری در شکل زیر مشخص شده که در ادامه به تشریح هر یک از آن‌ها ذیل روایات مدیران صندوق خواهیم پرداخت.

شکل (۴): ابعاد مفهومی چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری



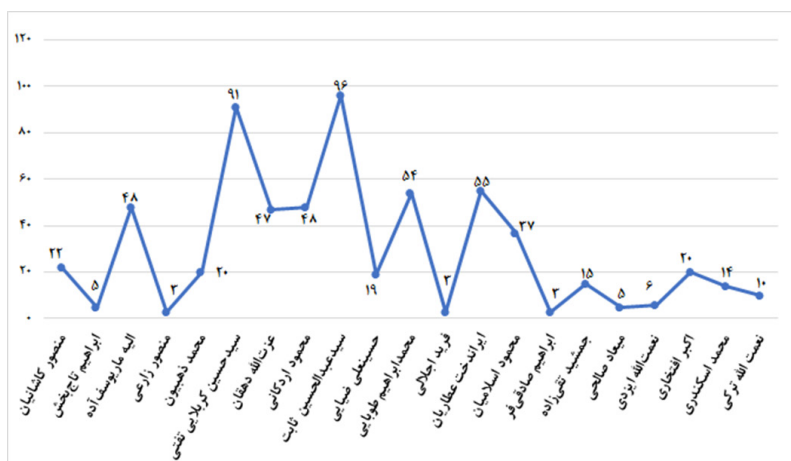
۱-۲- چالش‌های مدیریتی

۱-۱-۲- نبود ثبات مدیریت

یکی از چالش‌هایی که نه تنها صندوق بازنشستگی کشوری، بلکه نظام حکمرانی در ایران را با چالش‌های متعدد روبه‌رو کرده، «نبود ثبات مدیریت» یا عمر کوتاه مدیران در سازمان‌ها است. نبود ثبات مدیریت که در اینجا به معنای تغییر مکرر مدیران در بازه‌های زمانی کوتاه است، مشکلات متعددی را به همراه دارد. رشد این تفکر که به محض عوض شدن رئیس قوه مجریه، در اکثر دستگاه‌های اجرایی نیز فارغ از عملکرد، طی مدت کوتاهی قاطبه مدیران نیز باید تغییر کنند، امری مخرب است که به طور مستقیم بر عملکرد و کارایی سازمان‌ها موثر است. کم‌توجهی و بی‌میلی نسبت به برنامه‌های بلندمدت و اثرگذار، گرفتن جرات تصمیم‌گیری‌های بزرگ از مدیران، توقف یا کند شدن پروژه‌ها، کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها، کاهش انگیزه کارکنان، ضعف در تصمیم‌گیری و کاهش اعتماد عمومی تنها بخشی از تأثیرات مخرب نبود ثبات مدیریت است. تغییر مکرر مدیران، باعث ایجاد نااطمینانی و بی‌ثباتی در سازمان می‌شود و حتی تبعیت کارکنان از مدیران را با چالش روبه‌رو می‌کند. کارکنان در این شرایط نمی‌توانند به برنامه‌های بلندمدت فکر کنند و انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر ندارند. همچنین، مدیران جدید برای آشنایی با سازمان و کارکنان به زمان نیاز دارند که این موضوع می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات عجولانه و نادرست شود. مروری بر کارنامه مدیران عامل، روسا و سرپرست‌های صندوق بازنشستگی کشوری در نیم قرن اخیر نشان می‌دهد، به طور میانگین طول دوره مدیریت ۳۰ ماه یا به عبارتی ساده‌تر دو و نیم سال بوده است. زمانی نسبتاً کوتاه که برای برنامه‌ریزی در جایی مانند صندوق بازنشستگی کشوری بسیار ناکافی است.

شکل (۵): مدت زمان مدیران عامل، روسا و سرپرست‌های صندوق بازنشستگی کشوری

در نیم قرن اخیر (ماه)



این آمار زمانی نگران‌کننده می‌شود که بازه زمانی را از نیم قرن، به یک دهه اخیر محدود کنیم؛ عمر مدیریت در صندوق بازنشستگی کشوری در یک دهه اخیر به ۱۴ ماه کاهش یافته و پرواضح است که مدیری با این میزان مأموریت و مسئولیت، در بازه تقریباً یک ساله تنها به شناخت وضعیت جاری و رتق و فتق امور روزمره خواهد پرداخت و از هرگونه برنامه‌ریزی دراز مدت عقب خواهد ماند. چنین موقعیتی در مصاحبه با لایه‌های مختلف مدیریتی صندوق بازنشستگی کشوری به شیوه‌های گوناگون توصیف و آسیب‌های آن بیان شده است. در پاسخ به یکی از سوالات که چرا اصلاحات اساسی در صندوق بازنشستگی انجام نمی‌شود، یکی از مصاحبه‌شوندگان اینگونه توضیح می‌دهد:

ممکنه سؤال پشه شما که مسئولیت دارین، چرا این اصلاحات رو انجام نمی‌دین؟ در پاسخ باید گفت: انجام اصلاحات نیازمند اینه که شما بدونین در یک بازه زمانی قابل قبول در عرصه مسئولیت مجموعه مدنظر حضور دارین و می‌تونین برنامه‌ریزی بلندمدت حداقل پنج ساله داشته باشین؛ درحالی‌که میانگین عمر مدیریتی در صندوق کشوری بسیار کوتاهه. وقتی من به عنوان مسئول، نمی‌دانم فردا هستم یا نیستم، اگر کاسب یا فاسد و یا به فکر آینده شخصی خود نباشم، بهترین کاری که می‌تونم بکنم اینه که تلاش کنم شرایط موجود رو حفظ کنم؛ یا نهایتاً یکی دو مجموعه را مقداری بهبود و رشد بدهم. در نتیجه عمده چالشی که ما با اون مواجهیم، نااطمینانی است؛ یعنی ما نمی‌دانیم که چقدر وقت داریم که برنامه مدنظر خود رو تدوین و اجرا کنیم؟ به محض اینکه مسئول می‌خواهد در سیستم جا بیفتد، می‌گویند: آقا بفرما؛ خداحافظ!

این چالش تنها مرتبط با مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری نیست و تمامی زیرمجموعه‌ها را در برمی‌گیرد. با تغییر مدیریت در سطح هیئت مدیره و مدیرعامل صندوق، هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه نیز دستخوش تغییر می‌شوند. گفتگوی زیر که با مدیرعامل یکی از شرکت‌های تابعه صورت گرفته، به چنین آسیبی اشاره دارد؛ آسیبی که توان تدوین یک چشم‌انداز دقیق و مناسب را از سازمان می‌گیرد:

یکی از ضعف‌های بزرگ در صندوق و هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه، بی‌ثباتی مدیریتی هست که سبب میشه، هم چشم‌اندازها به دقت تدوین نشن و هم تصمیمات به درستی اجرا نشوند. در چنین شرایطی مدیران بیش از تلاش برای رشد و ارتقاء مجموعه‌های تحت مدیریت خود، به حفظ شرایط موجود فکر میکنن و به مسائل روزمره می‌پردازن به عنوان مثال: مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا که مجموعه‌ای هست که باید راهبردهای

صندوق را تدوین کند، در بازه‌ای سه‌ساله در یک مقطع به هیئت امنا و اگذار و در مقطع دیگری، تعطیل و سپس مجدداً به صندوق کشوری بازگردانده می‌شود؛ این شیوه عملکرد یعنی دقیقاً هیچ چشم‌انداز دقیقی وجود ندارد.

کاهش چشمگیر طول دوره مدیریت در صندوق بازنشستگی کشوری، تبعات منفی متعددی را به همراه داشته است. یکی از مهم‌ترین این تبعات، ناتمام ماندن بسیاری از پروژه‌ها و طرح‌های توسعه‌ای است. با توجه به چرخش مداوم مدیران و کوتاه بودن دوره خدمت آن‌ها، بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌هایی که نیازمند پیگیری مستمر و طولانی‌مدت هستند، به صورت ناتمام رها شده‌اند. این امر ناشی از آن است که هر مدیر جدید با روی کار آمدن، اولویت‌ها و برنامه‌های خود را دنبال کرده و ممکن است طرح‌های قبلی را به دلایل مختلفی از جمله نامناسب بودن یا دیدگاه‌های جدید یا کمبود منابع مالی، در اولویت قرار ندهد. این چرخه معیوب، منجر به اتلاف منابع، کاهش بهره‌وری و ایجاد وقفه در روند توسعه و پیشرفت صندوق شده است.

به علت نبود ثبات و عمر کوتاه مدیریت، کارهای نیمه‌تمام در کشور خصوصاً در صندوق کشوری بسیار زیاد به چشم می‌خورد! من از سال ۱۳۷۰ در حوزه‌های مختلف اقتصادی و انواع سازمان‌های بورسی و غیربورسی مشغول به کار بودم؛ ولی هیچ‌وقت در یک جایگاه مدیریتی استمرار نداشتم! البته منظورم از استمرار این نیست که پست مدیریتی، سرفعلی داشته باشد و به حیاط خلوتی برای اعضاء و باند مدیر تبدیل بشود؛ بلکه منظورم حضور بلندمدت با هدف انجام کار تیمی و برنامه‌ریزی بلندمدت هست تا بتوان به امور زیربنایی توجه نمود و نه امور روزمره.

نبود ثبات در مدیریت باعث می‌شود افراد خطر تصمیمات سخت را نپذیرند و سازمان در یک چرخه معیوب نگه داشته شود. اقتضای حضور کوتاه مدت در پست‌های مدیریتی صندوق و شرکت‌های تابعه آن، تصمیماتی است که زودبازده باشند اما عمده تصمیماتی که در صندوق بازنشستگی کشوری گره‌گشای مشکلات باشند، طولانی‌مدت هستند.

۲-۱-۲- نبود اطلاعات به‌روز و سامان‌مند

بخش مهمی از تصمیم‌های مدیریتی در صندوق بازنشستگی کشوری منوط به داشتن حجم عظیمی از داده و اطلاعات از بخش‌های مرتبط است. یکی از چالش‌های اساسی که

صندوق بازنشتگی کشوری با آن مواجه است، نبود یک سیستم اطلاعاتی جامع، به‌روز و یکپارچه است. این مسئله منجر به بروز مشکلات عدیده‌ای در ارائه خدمات به بازنشتگان از یک سو و تصمیم‌گیری برای شرکت‌های تابعه از سوی دیگر شده است. نبود اطلاعات به‌روز و سامان‌مند در صندوق بازنشتگی کشوری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای بهبود وضعیت مالی صندوق را با چالش جدی مواجه می‌کند. بدون داشتن اطلاعات دقیق و قابل اعتماد در مورد تعداد بازنشتگان، میزان مستمری‌ها، هزینه‌های درمانی و سایر موارد مرتبط، نمی‌توان مدل‌های مالی دقیق و قابل اتکایی برای پیش‌بینی آینده صندوق تهیه کرد. همچنین، دسترسی نداشتن به اطلاعات جامع، مانع از ارزیابی دقیق عملکرد صندوق و شناسایی نقاط ضعف و قوت آن می‌شود. در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر اساس اطلاعات ناقص و قدیمی انجام می‌شود که ممکن است منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست و تشدید مشکلات صندوق شود. صندوقی که دائماً با محاسبات فنی و بیمه‌ای سروکار دارد و بایستی ماهیانه حقوق پرداخت کند با یک اشتباه جزئی در اثر نبود اطلاعات ممکن است با چالش‌های جدی مواجه شود.

در حوزه سامانه‌ها ضعیف هستیم. مثلاً با احتساب ۵۰ همت متناسب‌سازی حقوق بازنشتگان در برنامه هفتم، بودجه امسال صندوق ۴۱۰ همت میشه که از این ۴۱۰ همت، ۳۵۰ همت حقوق باید بدیم که بر مبنای همین محاسبات فنی بیمه‌ای انجام میشه و مبتنی بر سامانه‌هاست و اگر سامانه‌ها اظهارات درستی نداشته باشند، مبنای پرداخت حقوق درست نخواهد بود.

ضعف در حوزه سامانه‌ها و اطلاعات در حالی است که صندوق بیش از صد سال سابقه دارد. نبود اطلاعات دقیق در مصاحبه‌های مختلف منابع انسانی، اقتصادی و فنی و بیمه‌ای و ... تکرار شده است که بخشی از آن در ادامه آمده است:

یکی از چالش‌های جدی در صندوق کشوری با عقبه ۱۰۰ ساله، اداره سنتی کار و فقدان به سامانه اطلاعات شاغلین کشورپرداز هست که متأسفانه تلاش‌ها برای راه‌اندازی آن از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۵ به دلایل مختلفی مٹ مقاومت دستگاه‌ها با شکست مواجه شد؛ البته بعد از سال ۱۳۹۵ دستگاه‌ها اطلاعاتی رو به به شکل ناقص در اختیار صندوق کشوری قرار دادن؛ اما چالش موجود، مرتفع نشد. به تبع نبود سامانه اطلاعاتی، مهاجرت به فضای الکترونیک و هوشمندسازی فرایندها نیز با مشکل مواجه شده است؛ به عنوان

مثال: تصمیم گرفتیم اطلاعات شاغلین مازاد بر سی سال را به صورت الکترونیکی بررسی کنیم؛ اما دسترسی نداشتن به اطلاعاتی که در سال‌های گذشته به صورت دستی وارد شده بودن و یا به دلیل نبود کد ملی امکان ثبت آن‌ها در سامانه فراهم نبود، این کار نیز به سرانجام مطلوبی نرسید.

این چالش تنها مربوط به بخش بازنشستگی از صندوق بازنشستگی کشوری نبوده و در سایر معاونت‌ها و حتی شرکت‌های زیر مجموعه نیز خودنمایی می‌کند. مصاحبه زیر با یکی از معاونت‌های صندوق، گویای این مسئله است:

من در شرایطی معاونت را تحویل گرفتم که این معاونت دو الی سه هفته معاون نداشت و هیچ گزارشی از پیشینه کاری، وضعیت فعلی و برنامه‌های آتی به من داده نشد؛ یعنی ما صفر کیلومتر و بدون هیچ اطلاعاتی از گذشته مسئولیت رو تحویل گرفتیم؛ علاوه بر این به فاصله چند روز از پذیرش مسئولیت، بایستی حقوق بازنشسته‌ها رو هم پرداخت می‌کردیم که این خودش یه چالش اساسی بود.

در چنین فضایی تصمیم‌گیری برای «آینده» به محاق خواهد رفت و چالش‌ها به ناگاه حادث می‌شوند. زمانی که تصمیم‌گیران به داده‌های قابل اعتماد و جامع دسترسی نداشته باشند، قادر نخواهند بود، آینده را با دقت پیش‌بینی کرده و بر اساس آن برنامه‌ریزی کنند. در نتیجه، تصمیمات اتخاذ شده بر اساس حدس و گمان و اطلاعات ناقص خواهد بود که این امر می‌تواند منجر به بروز مشکلات و چالش‌های غیرمنتظره شود.

مدیریت دانش برای حل این مسأله به وجود اوآمده، اما زمانی که می‌پرسیم، این مرکز اسناد تاریخی و مدیریت دانش صندوق بازنشستگی کشوری، که تیرماه سال ۱۴۰۰ افتتاح شده کجاست، می‌گویند هیچ‌کسی خبر ندارد! مسأله جدی‌ای که باید به آن اشاره بشه، گسست‌های اطلاعاتی است که بر اساس نبود مدیر، نیمه رها کردن و... ایجاد میشه و همه چیز صفر می‌شود؛ مانند همین مدیریت دانش، مخزن اسناد، پرونده‌های حقوقی و... .

به عبارت دیگر، نبود اطلاعات دقیق، مانند رانندگی در شب بدون چراغ است که خطر تصادف را به شدت افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیران نمی‌توانند از موانع و چالش‌های پیش رو آگاه شوند و در نتیجه، ممکن است به دام مشکلات بزرگی بیافتند. این موضوع به

ویژه در حوزه‌هایی مانند مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی مالی و توسعه اقتصادی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برای مثال، در مورد صندوق بازنشستگی، نداشتن آمار دقیق از تعداد بازنشستگان آینده و میزان تعهدات صندوق، می‌تواند به بحران مالی منجر شود. طنین چنین گزاره‌ای در مصاحبه زیر به خوبی مشخص است:

یکی از ناهماهنگی موجود در دولت این هست که صندوق بازنشستگی کشوری نمیدونه که قرار هست هر سال چند نفر به تعداد بازنشستگان صندوق اضافه بشه؛ به عنوان مثال، به یکباره ۷۴ هزار نفر در مهرماه ۱۴۰۲ بازنشسته می‌شن که ناشی از ناهماهنگی بین دستگاه‌های مانند وزارت آموزش و پرورش، سازمان امور استخدامی و صندوق کشوری بود و وجود نداشتن اطلاعات دقیق در این زمینه صندوق رو با دچار چالش جدی کرد؛ این ناهماهنگی بین دستگاهی و نداشتن اطلاعات، برنامه‌ریزی بلندمدت رو هم با مشکل مواجه می‌کنه.

در مصاحبه با یکی از هلدینگ‌های مهم ذیل صندوق نیز به نحوی به این موارد اشاره شده است، جایی که چندین شرکت ذیل هلدینگ اطلاعات دقیقی را در اختیار مجموعه‌های بالادست قرار نمی‌دهند و مدیران نمی‌توانند برآوردی دقیق از وضعیت سوددهی شرکت‌ها داشته باشند تا بر مبنای آن بتوانند بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی کنند:

سال ۱۴۰۱ که وارد این شرکت شدیم، هیچ ارزیابی و گزارش کلی‌ای از وضعیت هلدینگ در اختیارمون نبود؛ یعنی هیچ مرکز اطلاعاتی وجود نداشت و مجبور شدیم با تکیه بر تخصص و تجربه خودمون پیش ببریم. در ابتدای ورود ما، ۱۰ شرکت ورشکسته در هلدینگ وجود داشت؛ اما حالا تعداد آن‌ها به ۱ الی ۲ شرکت کاهش پیدا کرده؛ در انتهای سال ۱۴۰۱، برای اولین بار برنامه و بودجه سال ۱۴۰۲ رو نوشتیم و ارتباط با شرکت‌ها را بر مبنای اطمینان پیش بردیم؛ یعنی بهشون گفتیم: چقدر می‌توانید امسال سود بدهید؟ هر چه بگوئید، قبوله و می‌پذیریم؛ ولی باید مقید باشین و همان مقدار تعیین شده رو به هلدینگ بپردازین؛ البته این شیوه اداره حجره‌ای، همیشه پاسخگو نیست و باید رویه‌های علمی دقیق‌تری بر مبنای اطلاعات به‌روز و سامان‌مند در مجموعه صندوق و هلدینگ‌های تابعه اون مستقر بشه.

چالش به‌روز و منسجم نبودن سامانه‌ها از نگاه برخی از مدیران و اعضای هیئت مدیره به صورتی دیگر بازنمایی شده است. آنها ضمن تایید این نکته که سامانه منسجم و به‌روزی در صندوق کشوری وجود ندارد، آن را ناشی از انسجام ناکافی در بدنه مدیریتی صندوق می‌دانند. آنها

معتقدند در هر دو حوزه یعنی خدمت به بازنشستگان و مدیریت شرکت‌ها می‌توان سامانه‌ها را به خدمت گرفت اما اراده کافی برای به کار گرفتن فناوری وجود ندارد و اقدام خوبی در این زمینه صورت نگرفته است:

مصوبات هیئت مدیره رو نگاه کنین، سال‌هاست اینا مثلاً میگن که ظرف مثلاً سه ماه ظرف یک سال، فلان سامانه بایستی بیاد بالا، این سامانه باید انجام بشه، اون سامانه باید انجام بشه، ولی هیچ خبری نیست، این قضیه از جایی دردناک‌تر می‌شه که برخی که تجربه بالا آوردن این سامانه‌ها در جاهای دیگه رو دارن، حاضرین بیان و به طور رایگان برای ما انجام بدن اما یکی از عزیزان گفته که ما با همین سامانه فعلی کار می‌کنیم و نیاز نداریم.

۲-۱-۳- تکرر پرونده‌های حقوقی

یکی از چالش‌هایی که مدیران صندوق بازنشستگی کشوری با آن روبه‌رو می‌شوند، تعدد پرونده‌های حقوقی است. صندوق بازنشستگی کشوری به دلایلی چون وجود شرکت‌های زیان‌ده، واگذاری شرکت‌های مشکل‌دار، تغییر متعدد مدیران، رها شدن موضوعات در میانه راه و اضافه شدن مشکلات ناشی از تأخیر، عدم بایگانی و مدیریت دانش دقیق و از بین رفتن مکرر اطلاعات و فرایندها، مدیریت تعداد زیادی شرکت و همچنین تعداد قابل توجهی خدمت‌گیرنده، همواره درگیر پرونده‌های حقوقی متعدد است. پرونده‌هایی که بخش مهمی از وقت مدیر عامل صندوق را به خود اختصاص می‌دهد و ایشان را از پرداختن به امور راهبردی باز می‌دارد. این پرونده‌ها نیز معمولاً میراث مدیران سابق است و مدیر جدید هیچ مسئولیتی در شکل‌گیری آن نداشته است، اما مسئول پاسخگویی به آن‌هاست. روایت زیر بخشی از چالش‌های مدیریتی در این زمینه است:

ما در صندوق با انواع و اقسام پرونده‌های حقوقی مواجهیم، سازوکارهای صندوق ایراد اساسی داره، مثلاً واحد حقوقی صندوق، ۷ نیرو داشت که بعداً در دوران مدیریت بنده ۱۴ نفر شد! ۱۶۶۱ پرونده حقوقی و حدود ۷ هزار پرونده استنکاف و فقط ۷ نیرو؟! مگر می‌شود ۲۰۴۳ ملک داشته باشی، اما مخزن اسناد نداشته باشی و ندانی سند این ملک‌ها کجاست؟ در یکی از شرکت‌ها بدون اطلاع مسئولین این مجموعه، حکم قضایی صادر شده بود و صندوق به پرداخت ۱۰۴ میلیون درهم محکوم شده بود! نه ایمیلی و نه پیامکی؛ مگر می‌شه بدون حضور متهم، قاضی حکم بده؟! یعنی هیچ اطلاعاتی وجود نداشته؟! این میزان پرونده آرامش شما رو می‌گیره و اجازه کار نمی‌ده بهتون.

حجم انبوهی از پرونده‌های حقوقی ارجاع شده به صندوق مربوط به دیوان عدالت اداری است. پرونده‌های که به موجب آن مدیر عامل و مجموعه حقوقی در صندوق تحت فشار قرار می‌گیرند اما ارزش مالی و اقتصادی آن چندان قابل توجه نیست. در حالی که پرونده‌های دیگری با ارزش مالی چندین برابر در این اثنا معطل می‌مانند که پرداختن به آنها ضروری است:

کثرت ورودی پرونده‌های حقوقی به صندوق کشوری بسیار زیاد هست؛ به گونه‌ای که از ۱۴۰۲/۰۹/۰۱ الی ۱۴۰۲/۱۲/۲۸، نزدیک به ۷,۰۰۰ ورودی پرونده وجود داشته که از این تعداد نهایتاً ۱۰۰ پرونده مربوط به دعاوی دادگاه و مابقی مربوط به دیوان عدالت اداری هستن؛ جالب اینجاست که گاهی به خاطر ۵۰۰ هزار تومان برای مدیر عامل صندوق، اخطار و یا حتی استنکاف صادر میشه؛ این درحالی که ارزش اقتصادی دعاوی مربوط به دادگاه بسیار بالاست و با حل نمودن مسأله هر پرونده، می‌توان میلیاردها تومان به صندوق بازگردوند؛ ولی خب بخاطر کثرت پرونده‌های دیوان عدالت اداری، اکثر وقت نیروی انسانی صرف رسیدگی به این بخش می‌شه.

۲-۱-۴- سطح بالای توقع از مدیر و رئیس محور بودن

ساختار سازمانی صندوق بازنشتگی کشوری به دلیل تنوع گسترده ذینفعان، از جمله شرکت‌های تابعه متعدد و جامعه‌ای از بازنشتگان با نیازها و انتظارات متفاوت، پیچیدگی خاصی دارد. این پیچیدگی، سطح توقعات از مدیر این صندوق را به شدت افزایش داده است. مدیر صندوق بازنشتگی کشوری نه تنها باید به مسائل مربوط به بازنشتگان، از جمله پرداخت مستمری‌ها، ارائه خدمات درمانی و رفاهی، رسیدگی کند، بلکه باید بر عملکرد شرکت‌های تابعه نیز نظارت داشته باشد و از بهره‌وری و سودآوری آن‌ها اطمینان حاصل کند. همچنین، او باید با چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی متعددی که بر صندوق تأثیر می‌گذارند، مقابله کند و تصمیمات استراتژیک برای تضمین پایداری مالی صندوق در بلندمدت اتخاذ کند. بنابراین، مدیر صندوق بازنشتگی کشوری نیازمند ترکیبی از مهارت‌های مدیریتی، مالی، و ارتباطی است تا بتواند انتظارات متنوع ذینفعان را برآورده کرده و صندوق را در مسیر موفقیت هدایت کند. این سطح بالای توقع از مدیر به مثابه چالشی مدیریتی در صندوق در مصاحبه‌ها مورد اشاره قرار گرفته است:

مدیرعامل علاوه بر مسائل مربوط به بازنشتگان باید به صورت مستقیم این مجموعه‌های اقتصادی رو هم مدیریت کنه. هیچ مدیری توان مدیریت این حجم کاری رو نداره! مسئله

ساختار معیوب، مسأله مهمی است؛ ساختاری که انتظار دارد شما به عنوان مدیرعامل، عالم همه‌چیزدان باشین؛ آن هم در نظام سنتی ایران که مدیر را زور و می‌داند؛ چون نظام سازمانی در ایران، مدیرمحور است و فکر می‌کنه مدیر کسی هست که پول فراهم می‌کنه، موانع رو هم بر میداره و میره جلو! نظام فرهنگی ما هم که رئیس‌محور است، این موضوع در ضمیر ناخودآگاه همه وجود دارد که انتظار دارند مدیر همه چیز را حل کند.

علاوه بر این صندوق بازنشستگی کشوری با جامعه هدفی منحصر به فرد روبرو است که این امر سطح انتظارات و مطالبات از مدیران و مسئولین این نهاد را به طور قابل توجهی افزایش داده است. بازنشستگان این صندوق عمدتاً سابقه خدمت در سازمان‌های دولتی و نهادهای حاکمیتی را دارند. این تجربه کاری باعث شده که آنها با ساختارهای اداری، قوانین و مقررات، و روند تصمیم‌گیری‌های سازمانی به خوبی آشنا باشند و با ساماندهی تجمعات اعتراضی، مدام سوالات و اعتراضات چالشی علیه مدیران مطرح کنند.

۲-۱-۵- به خدمت نگرفتن سازمان

یکی دیگر از چالش‌هایی که از زبان مصاحبه‌شونده دیگری به صورت نقد مطرح کرده، «به خدمت گرفته نشدن سازمان» است. وی معتقد است، سازمان در علم مدیریت یک ظرفیت فوق‌العاده است تا مدیر را به سمت اهداف اساسی سازمان پیش ببرد. با این حال از مجموعه مشاهدات فرد مصاحبه‌شده، این مهم محقق نشده است:

برای من عجیب‌ترین بخش از صندوق بازنشستگی اینه که سازمان به کار گرفته نمیشه. در اینجا سازمان یعنی چند نفر محدود. ظرفیت بالای کارشناسان و شعب و ... کمتر در نظر گرفته میشه. یکی از چالش‌های مدیریتی از نظر من، نداشتن سازمان یا عدم بهره‌گیری از سازمان و بخش‌های مختلف آن هست که با آن کار نمی‌شود و صرفاً با افراد کمی کار پیش می‌رود.

از نظر این دسته از افراد نداشتن سازمان یا بهره‌نگرفتن از سازمان ریشه در تضاد منافع، وقت‌گیر بودن همراه‌ساختن سازمان، اطمینان کم به افراد، مسئولیت‌پذیر نبودن بخش‌هایی از سازمان و نبود فرهنگ کار جمعی در ادارات دارد. در هر صورت نیز برای مدیرانی که ثبات ندارد، کار با تیم خودی و یک‌دست سریع‌تر و مطمئن‌تر است اما این مزیت آفت‌های بسیاری دارد و باعث بهره‌مند نشدن از توان بالقوه موجود در سازمان خواهد شد.

۲-۱-۶- نبود برنامه و اقدام استراتژیک

برخی در صندوق بازنشستگی معتقدند که یکی از چالش‌های اساسی در این سازمان، نبود یک برنامه اقدام استراتژیک و دقیق است که باعث شده است تا برنامه‌های متعددی دنبال شود و هیچکدام محقق نگردد و سازمان در مسیر همیشگی پیش برود. این خلأ استراتژیک منجر به پدیده‌ای می‌شود که می‌توان از آن به عنوان «چندپارگی برنامه‌های سازمانی» یاد کرد. در این وضعیت، مدیران و واحدهای مختلف صندوق هر یک برنامه‌های جداگانه و متفاوتی را دنبال می‌کنند که نه تنها با یکدیگر هماهنگ نیستند، بلکه گاه حتی متعارض نیز می‌باشند. این رویکرد پراکنده و فاقد انسجام استراتژیک باعث می‌شود که منابع سازمان - اعم از منابع انسانی، مالی و زیرساختی - به صورت ناکارآمد و غیراثربخش هزینه شود. در چنین شرایطی، هر برنامه‌ای که آغاز می‌شود، به دلیل نبود یک چارچوب کلان و یکپارچه، پیش از رسیدن به نقطه مطلوب متوقف می‌گردد و یا به سرانجام نمی‌رسد. نتیجه نهایی این وضعیت، تداوم وضع موجود و حرکت سازمان در یک مسیر تکراری و فاقد نوآوری است. در واقع، صندوق بازنشستگی به جای حرکت به سمت اهداف استراتژیک بلندمدت، عملاً در یک چرخه معیوب از اقدامات ناتمام و بعضاً موازی گرفتار شده است. این امر نه تنها توسعه سازمانی را با چالش مواجه می‌کند، بلکه اعتماد ذی‌نفعان و کارکنان را نیز به تدریج کاهش می‌دهد.

ما بایستی بر چند برنامه مشخص، انرژی و تمرکز بذاریم، ولی ما اینجا برنامه‌های متعدد دنبال می‌کنیم که نتیجه‌ش تکرار میشه گذشته است. ای کاش رو اون سه تا چهار تا موضوع توافق می‌کردیم. مثلاً بریم رو واگذاری، مثلاً بریم رو دانش بنیان کردن شرکت‌ها، بریم رو به کار گرفتن فناوری و اگر خطا رفتیم خیلی شفاف بگیم، بگو آقا انگار این مسیر رو نمی‌ریم به من کمک کن. همه باید بیان پای این کار.

۲-۲- ساختار سازمانی نامناسب

یکی دیگر از چالش‌هایی که در صندوق بازنشستگی کشوری وجود دارد را می‌توان در قالب «چالش‌های ساختار سازمانی» مورد بحث قرار داد. یک ساختار سازمانی مناسب، با توزیع متعادل وظایف، ایجاد ارتباطات موثر و شفاف، و تعریف دقیق مسئولیت‌ها، می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات، و افزایش رضایت جامعه هدف منجر شود. از سوی دیگر، یک ساختار نامناسب با پیچیدگی‌های بیش از حد، سلسله مراتب طولانی و غیرشفاف، می‌تواند باعث ایجاد سردرگمی، کاهش انگیزه کارکنان، کندی در تصمیم‌گیری

و در نهایت کاهش عملکرد سازمان شود. به طور خلاصه، ساختار سازمانی به عنوان ستون فقرات سازمان، نقش مهمی در تعیین موفقیت یا شکست آن ایفا می‌کند و انتخاب و طراحی مناسب آن، نیازمند توجه و دقت کافی است. چالش‌های ساختار سازمانی صندوق ابعاد گوناگونی دارد؛ از جمله: چارت معیوب صندوق (که در دوره‌های مختلف مدیریتی قصد اصلاح آن وجود داشته اما تا کنون محقق نشده)، منابع انسانی غیرتخصصی با انگیزه پایین و انحارف از مأموریت‌های صندوق. در ادامه به تشریح هر یک از این ابعاد می‌پردازیم:

۲-۲-۱ - چارت سازمانی معیوب

انبوه نقش‌ها و مأموریت‌های متنوع تعریف شده برای صندوق با ساختار کنونی چندان همخوان نیست. ساختار سازمانی به عنوان چارچوبی که وظایف، اختیارات و روابط بین افراد و واحدهای مختلف یک سازمان را مشخص می‌کند، نقشی کلیدی در تعیین عملکرد و موفقیت آن ایفا می‌کند. این ساختار بر نحوه تقسیم کار، جریان اطلاعات، تصمیم‌گیری‌ها و هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارد. در مصاحبه‌های انجام شده بارها به مشکلات ساختاری در صندوق بازنشستگی کشوری اشاره شده است که مصاحبه زیر بخشی از این گفتگوهاست، جایی که مصاحبه شونده به مقایسه ساختار سازمان تامین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری می‌پردازد:

سوال اول این است که آیا ساختار موجود، ساختار درستی برای اداره این حجم کاری است و سوال دوم این است که هر کسی را که در این مسئولیت بگذارید، چقدر می‌تواند این مجموعه را بهره‌ور کند؟ اولین اقدام برای رشد بهره‌وری، اصلاح ساختار است! شما در سازمان تامین اجتماعی، یک شستا دارید که شرکت‌ها رو اداره می‌کنه و یک مدیرعامل تامین اجتماعی دارید که حقوق‌ها را مهیا و پرداخت می‌کنه؛ اما در صندوق بازنشستگی کشوری، یک معاونت اقتصادی و مجموعه هلدینگ‌های ذیل آن وجود داره که مدیرعامل علاوه بر مسائل مربوط به بازنشستگان باید به صورت مستقیم این مجموعه‌های اقتصادی را نیز مدیریت کنه. هیچ مدیری توان مدیریت این حجم کاری رو نداره! مسئله ساختار معیوب، مسأله مهمی است.

معاونت‌ها و اداره کل‌های مختلف نیز دیدگاه‌های مختلفی در خصوص جایابی خود در ساختار صندوق بازنشستگی دارند و نیاز به بازطراحی صندوق را بسیار جدی می‌دانند. یکی از مواردی که به طور جدی صندوق را با چالش مواجه کرده، اختلاف دیدگاه بین

واحد حقوقی و واحد فنی بیمه‌ای صندوق است. دوروایت زیر از مجموعه‌های حقوقی و فنی بیمه‌ای بینش‌های مهمی درباره این اختلاف به ما می‌دهد:

یکی از چالش‌های موجود در ساختار صندوق کشوری، تفاوت دیدگاه میان واحد حقوقی و واحد فنی هست؛ چراکه ما از برخی مسائل، برداشت قانونی‌ای داریم که این برداشت توسط واحد فنی نقض میشه؛ لذا بسیاری از پرونده‌های دیوان عدالت اداری زمانی قابل حل است که واحد حقوقی و فنی به یک جمع‌بندی یکسان برسند.

واحد فنی و بیمه‌ای نیز به روایت دیگری از چالش‌های ساختار سازمانی معیوب و هماهنگ نبودن واحد حقوقی با واحد فنی و حقوقی ارائه کرده است. تمرکز این روایت علاوه بر جایابی واحد حقوقی، بر خاص بودگی این موقعیت در صندوق بازنشستگی نیز می‌باشد، جایی که صرف دانش حقوقی برای نوشتن لوایح در دفاع از صندوق در دادگاه و مجامع حقوقی کفایت نمی‌کند و فرد باید بر سایر مباحث و آیین‌نامه‌های فنی صندوق نیز اشراف داشته باشد:

به نظرم واحد حقوقی صندوق بازنشستگی کشوری باید تبدیل به دو واحد جداگانه بشه؛ واحد اول، اداره کل حقوقی شرکت‌ها و املاک و واحد دوم، اداره کل حقوقی امور فنی ذیل معاونت فنی و امور بیمه‌ای؛ در واقع مباحث حقوقی حوزه اداری و استخدامی باید توسط کارشناسان معاونت فنی و امور بیمه‌ای مدیریت شود؛ چراکه شما حتی اگر دکترای حقوق هم داشته باشید، بدون تسلط بر قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های حوزه بازنشستگی نمی‌توانید به حل و فصل موضوعات بپردازید و حتی یک لایحه سه خطی تخصصی در حوزه بازنشستگی بنویسید؛ بنابراین باید واحد حقوقی مستقلی برای پیگیری امور تخصصی بازنشستگی تأسیس شده و مدیریت آن نیز توسط کارشناسان و مدیران با سابقه حوزه فنی، انجام شود.

به نظر می‌رسد تبعات ساختار سازمانی معیوب و ناهماهنگی واحدهای مختلف، منجر به تورم پرونده‌های حقوقی شده و چالش‌های مختلفی را برای مدیریت صندوق به دنبال داشته است:

اگر واحد حقوقی و واحد فنی با دانش یکسان، مکمل یکدیگر نباشند، صندوق بازنشستگی دچار مشکلات بسیار زیادی خواهد شد که این مشکلات مستقیماً متوجه مدیرعامل خواهد بود؛ به عنوان مثال: در زمان مدیریت دو یا سه مدیرکل حقوقی گذشته صندوق -که از نیروهای بیرون از مجموعه بودند-، تعداد پرونده‌های صندوق تا ۱۱,۰۰۰ عنوان

پیش رفت و کار به جایی رسید که دیوان عدالت اداری مستقیماً با نهاد ریاست جمهوری مکاتبه کرد و گفت صندوق بازنشستگی را دریابید! درحالی‌که در صورت حضور نیروی باسابقه فنی و تلاش برای تعامل سازنده با ساختارهای قوه قضائیه، بسیاری از این مسائل قابل حل خواهد بود؛ چراکه قضات دیوان عدالت اداری نیز اشراف کاملی بر همه مسائل دستگاه‌های گوناگون ندارند؛ در چنین شرایطی این هنر مدیرکل حقوقی است که با تدوین لایحه فنی و ارتباط سازنده با شعبات تخصصی بتواند صدور رأی علیه صندوق بازنشستگی مانند استنکاف و ... جلوگیری کند.

با توجه به آنچه نقل شد به نظر می‌رسد ساختار سازمانی معیوب صندوق بازنشستگی که در دوره‌های قبل نیز تصمیم به اصلاح آن بوده است، منجر به بروز چالش در بخش‌های دیگر نیز شده که در مصاحبه با برخی از اداره کل‌های صندوق نیز این موضوع به نوعی دیگر رخ عیان نمود. ارتباط نامشخص واحد برنامه‌ریزی با واحدهای دیگر و ارتباط سخت و مبهم واحد اقتصادی صندوق با هلدینگ‌ها از موارد نقل شده در مصاحبه‌ها بوده است. می‌توان گفت تداخل وظایف، ناهماهنگی جایگاه و اختیارات سازمانی با وظایف محول شده و ناهماهنگی واحدهای مختلف با هم از جمله اصلی‌ترین ریشه‌های بروز چالش‌های مطرح شده در این بخش بوده است.

۲-۲-۲- مسئله منابع انسانی

به زعم اغلب مصاحبه‌شوندگان، صندوق بازنشستگی کشوری با چالش جدی منابع انسانی مواجه است. این سازمان نه تنها با خروج نیروهای با تجربه و متخصص روبروست، بلکه به دلیل جذابیت پایین شغلی و شرایط کاری نامطلوب، نمی‌تواند نیروی انسانی جدید با مهارت‌های لازم را جذب کند. خروج نیروها از سازمان حتی به سوی هلدینگ‌ها و شرکت‌ها رخ می‌دهد که تفاوت دستمزد و پاداش‌های قابل توجهی با ستاد صندوق دارند. این وضعیت باعث شده تا برخی از پست‌های سازمانی (حدود ۱۰۰ پست) خالی بماند و در نتیجه، کارایی و بهره‌وری سازمان کاهش یابد. کمبود نیروی متخصص، به ویژه در حوزه‌های تخصصی مانند امور مالی، بیمه، سرمایه‌گذاری و مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های نادرست، کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به بازنشستگان و در نهایت، به تضعیف پایداری مالی صندوق منجر شود. کمبود نیرو به ویژه در بخش‌های فنی و حقوقی بارها مورد اشاره قرار گرفته و چالش‌های متعدد آن گوشزد شده است:

حدوداً روزانه ۲۰ الی ۲۲ پرونده جدید دیوان عدالت اداری به صندوق کشوری می‌رسد که تعداد بسیار بالایی از آن‌ها منجر به صدور استنکاف برای مدیرعامل شده، که گاهی این استنکاف‌ها به مرحله قرمز رسیده و در صورتی که به موقع اقدام نشود، حکم انفصال صادر می‌شود. همین موضوع سبب شده تا ۹۰ درصد از نیروی انسانی اداره کل حقوقی روی رسیدگی به پرونده‌های دیوان عدالت اداری متمرکز بشود؛ درحالی‌که اگر همین تعداد نیرو بر روی پرونده‌های دعاوی حقوقی متمرکز شوند، آورده مالی بسیار زیادی برای صندوق خواهد داشت؛ چنان‌که در موضوع پتروشیمی مسجد سلیمان، حدوداً ۲,۰۰۰ میلیارد تومان به صندوق بازگشت.

بحث دیگر در منابع انسانی صندوق ماندگاری بسیار پایین آنهاست. صندوق بازنشستگی کشوری به مثابه سازمانی تخصصی در زمینه بیمه‌ای و رفاهی نیازمند کارشناسانی خبره است؛ با این حال این کارشناسان به دلایل متعدد از جمله دارای قرارداد رسمی نبودن و حقوق پایین، بعد از مدتی از صندوق کوچ کرده و به سازمانی دیگر می‌روند. البته بایستی در نظر داشت که با توجه به شرکت‌های تابعه صندوق و حقوق بهتر آن شرکت‌ها بسیار پیش می‌آید که این نیروها از صندوق به شرکت‌ها انتقال می‌یابد و اساساً صندوق نیروی تربیت شده و مجرب خود را از دست می‌دهد:

در صندوق، حدود ۱۰۰ پست خالی وجود دارد؛ ماندگاری نیروهای صندوق پایین است؛ چون حقوق صندوق نسبت به شرکت‌ها پایین است و همه می‌خواهند بروند! صندوق نه مزایای بهتری دارد؛ نه قراردادش رسمی است و نه حقوق بهتری دارد؛ تثبیت نیروی انسانی این‌که رسمیشون کنی، نگهش داری، حقوق خوب بهش بدی و انگیزه بهش بدی که نمونه. ما در حوزه فنی بیمه‌ای به شدت با خلاء نیرو مواجه هستیم. کارشناس فنی در صندوق تأمین اجتماعی صرفاً با قانون کار باید آشنا باشد؛ اما کارشناسی فنی در صندوق کشوری باید به ۱۱ قانون اعم از: قانون خدمات کشوری، نظام پرداخت آموزش علوم پزشکی، قضات و ... مسلط باشد.

در مورد جذابیت پایین ماندگاری در ستاد صندوق کشوری نیز در مصاحبه‌ها اشارات فراوانی شده است. کارمندان صندوق به دلیل مواجهه مستقیم و غیرمستقیم با کارمندان شرکت‌های تابعه دائماً خود را با آنان مقایسه می‌کنند و با اولین فرصت ایجاد شده ترجیح می‌دهند به جایی غیر از صندوق نقل مکان کنند. در یکی این مصاحبه‌ها اذعان شده است:

جذابیت ماندگاری نیرو در ستاد صندوق کشوری به دو دلیل پایین هست؛ اول، پایین بودن حقوق و مزایا به خصوص نسبت به شرکت‌های تابعه! وقتی کارشناس صندوق با حضور در یکی از شرکت‌ها، افزایش حقوق دو الی سه برابری می‌تونه داشته باشه، چرا باید در ستاد صندوق بماند؟! دوم، تخصص نداشتن کارکنان! به عنوان مثال: وقتی فردی با مدرک تربیت بدنی در یک معاونت تخصصی کار می‌کنه، به دلیل عدم تخصص، رغبتی هم برای انجام کار خودش نداره.

در جایی دیگر نیز اشاره شده است که:

مسئله حضور نیروهای انسانی در شرکت‌ها بخاطر ارائه حقوق‌های جذاب‌تر و بیشتر مسئله مهمیه، به ویژه در یک جاهایی این مسئله بغرنج‌تره؛ خصوصاً در حوزه‌های حقوقی و فنی و بیمه‌ای که حضور در ستاد صندوق، جذابیت مالی نیز نداره و افراد تمایلی به همکاری ندارند. مدیرکل سرمایه‌گذاری که سی میلیون تومان حقوق در ستاد صندوق داره، ولی می‌دونه که در شرکت‌ها می‌تونه شصت میلیون حقوق دریافت کنه، تمایلی به حضور در ستاد صندوق نخواهد داشت. حوزه فنی بیمه‌ای نیز روضه مفصلی دارد که نیازمند حضور حداقل یک دهه‌ای کارشناس و آموختن کاره تا بتونه به چالش‌ها و مسائل پاسخ بده و بتونه نگاه عمیق و دقیقی داشته باشه.

چالش منابع انسانی را می‌توان از زمره جدی‌ترین چالش‌های صندوق بازنشستگی برشمرد، صندوق فعالیتی به شدت تخصصی دارد که در هر حوزه بایستی فرد سال‌ها در صندوق ماندگاری داشته باشد تا بتواند نیازهای سازمانی در این صندوق را بر طرف کند. این نیاز به ویژه در حوزه فنی و حقوقی کاملاً مشهود است.

۲-۲-۳- استقلال اداری مالی نداشتن نمایندگی‌های استانی

نبود استقلال اداری و مالی نمایندگی‌های استانی صندوق بازنشستگی کشوری به معنای آن است که این نمایندگی‌ها به طور کامل اختیار تصمیم‌گیری و مدیریت منابع مالی خود را ندارند. حتی خانه‌های امید که در گذشته درآمدهای خود را خرج توسعه و رونق خود می‌کردند، اکنون درآمد ناچیز خود را به صندوق واریز می‌کنند. به عبارت دیگر، آنها در بسیاری از امور اجرایی و مالی به مرکز اصلی صندوق وابسته هستند و مجبورند برای انجام بسیاری از کارها، مجوز و تأییدیه مرکز را دریافت کنند. این وابستگی می‌تواند منجر به بروز مشکلات و چالش‌های متعددی در ارائه خدمات به بازنشستگان در سطح استان‌ها شود. از جمله این

مشکلات می‌توان به کندی روند رسیدگی به پرونده‌ها، انعطاف‌ناپذیری در تصمیم‌گیری‌های محلی و ناتوانی در پاسخگویی به نیازهای خاص بازنشستگان هر استان اشاره کرد. علاوه بر این حجم کاری ستاد را بسیار سبک‌تر می‌کند که در روایت برخی از مصاحبه‌شوندگان بدان اشاره شده است:

نماینده‌های استانی صندوق کشوری استقلال اداری و مالی ندارند و تمامی امور مربوط به ساختار اداری، احکام، حقوق، رفاهیات، اضافه کار، هزینه‌ها، سندهای مالی، تنخواه و ... ایشان مستقیماً و به صورت متمرکز توسط ستاد صندوق مدیریت می‌شود که همین موضوع، حجم کاری ستاد صندوق را زیاد و سنگین می‌کند. نکته مهم این است که برای مدیریت استان‌های مختلف، باید مؤلفه‌های خاص فرهنگی و آداب و رسوم بوم مورد نظر را که سبب تفاوت جوامع مختلف می‌شود، در نظر داشت. به عنوان مثال: استان‌های جنوبی در اغلب پذیرایی‌های خود از خرما استفاده می‌کنند و اسناد مالی مربوط به آن نیز توسط ستاد تأیید می‌شود؛ لذا تأیید کردن و نکردن اسناد مالی استان‌ها براساس بوم ایشان متفاوت باید باشد.

۲-۲-۴- انحراف از ماموریت صندوق

چنانکه در بخش قبل اشاره شد، فهم از ماموریت صندوق در بین مدیران یکسان نیست. یکی از چالش‌های مدیریتی در صندوق بازنشستگی کشوری این است که ماموریت صندوق دقیقاً چیست؟ آیا این صندوق، صندوقی بیمه‌ای است یا مسئولیتی حمایتی دارد؟ بر اساس روایت عظیمی (۱۳۹۶) با تغییر دولت در سال ۱۳۸۴ و روی کار آمدن دولت نهم رویکرد و برداشت مدیریت عالی صندوق در قبال بازنشستگان و همچنین در پی تغییر برداشت نسبت به کارکرد اصلی صندوق، سیاست‌ها و برنامه‌هایی در دستور کار صندوق قرار می‌گیرد که جمله آنها سمت و سوی رسیدگی و حمایت از جایگاه و منزلت بازنشستگان دارد؛ تغییری که با روی کار آمدن حسینعلی ضیایی به عنوان مدیر عامل صندوق بازنشستگی کشوری و اقدامات او در راستای ارتباط با بازنشستگان آغاز شد؛ اقداماتی مانند تعیین روز بازنشسته، تشکیل خانه‌های مهر/امید، سفرهای سیاحتی زیارتی و ...

البته براساس همین مطالعه خدمتی مانند بیمه تکمیلی درمان به بازنشستگان در شورایی به نام شورای رفاه بازنشستگان در نیمه دوم دهه ۱۳۶۰ به تصویب رسید؛ خدمتی که جزو وظایف بیمه‌ای بازنشستگی محسوب نمی‌شد، بنا به روایت امیدی (۱۴۰۰) این خدمت از سال ۱۳۷۷ در صندوق بازنشستگی کشوری اجرا می‌شود با این تفاوت که از سال ۱۳۷۷ تا سال ۱۳۸۶

تأمین مالی آن در بودجه عمومی دیده شده بود و پس از تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ بنا شد که دستگاه‌های اجرایی متولی ارائه بیمه تکمیلی درمان کارکنان و بازنشستگان و افراد تحت تکفل خود باشند، که البته این مهم به انجام نرسید و همچنان این وظیفه به دوش صندوق بازنشستگی کشور ماند. بنابراین چندان عجیب نیست که در روایت برخی از مصاحبه‌شوندگان از حمایتی بودن صندوق گلایه می‌شود و برخی حمایتی بودن آن را از مأموریت‌های صندوق می‌دانند.

مأموریت اصلی و ابتدائی صندوق‌ها، کار اقتصادی نیستش؛ منتها این مأموریت بسیار اهمیت پیدا کرده و سایر مأموریت‌ها رو هم تحت تأثیر قرار داده. ببینید ما بیمه تجاری نیستیم؛ بلکه مأموریت اصلی صندوق‌ها ارائه خدمات بیمه اجتماعی هست. ذی‌نفعان این صندوق، بازنشستگان دولتی، دیوان محاسبات، قوه قضائیه و شهرداری‌ها نیز هستند که درصد بالایی را بازنشستگان آموزش و پرورش و علوم پزشکی تشکیل می‌دن.

برخی نیز با اشاره به ماهیت صرفاً بیمه‌ای صندوق، حمایتی بودن آن را مورد نقد قرار داده‌اند و حمایتی بودن را نوعی انحراف از مأموریت صندوق دانسته‌اند. در این گفتمان هر نوع مسئولیت حمایتی که از ناحیه دولت و یا مجلس به صندوق تکلیف می‌شود، مضر دانسته می‌شود و آن را مخل مأموریت صندوق می‌دانند. در این گفتمان سازمان‌هایی مانند بهزیستی و کمیته امداد بار حمایت از افراد را بر عهده دارند و صندوق بازنشستگی کشوری تنها در چارچوب اصول بیمه‌ای تکلیف دارد. این نگاه معتقد است صندوق بازنشستگی کشوری باید مأموریتی بیمه‌ای داشته باشد و خود صندوق بتواند از پس هزینه‌های آن برآید، برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند این بار اضافی تحمیل شده بر صندوق است که به مرور جامعه هدف را متوقع ساخته و از صندوق انتظارات حمایتی شکل گرفته است:

براساس محاسبات انجام‌شده از تاریخ سال ۱۳۹۶ تا پایان سال ۱۴۰۱، ۱۹۳ همت بار مالی مضاعف برای اجرای قانون متناسب‌سازی به صندوق کشوری تحمیل شده است؛ آیا اگر سازمان برنامه و بودجه اراده‌ای برای ادامه پرداخت منابع متناسب‌سازی نداشته باشد، صندوق کشوری می‌تواند حقوق بازنشستگان را کاهش داده و به تعهد متناسب‌سازی عمل نکند؟ کارمند می‌داند که باید ۳۰ سال خدمت کند تا بازنشسته شوند؛ یعنی می‌داند که براساس قوانین و مقررات بیمه‌ای، معدل دو سال آخر حقوقی که در زمان اشتغال دارد، محاسبه شده و حقوق بازنشستگی او تعیین خواهد شد؛ اما وقتی دولت و مجلس ورود می‌کنند و می‌گویند:

درست است که براساس محاسبات، حقوق این بازنشسته ده میلیون شده است، ولی شما پانزده میلیون به او پرداخت کن یا مثلاً می‌گویند این فرد را ۲۵ ساله بازنشسته کن، بار مالی اضافی و خارج از ماموریت واقعی به صندوق تحمیل می‌شود که تمام برنامه‌ریزی‌ها را با چالش جدی مواجه می‌سازد.

۲-۳- چالش‌های فنی و بیمه‌ای

۲-۳-۱- انسداد ورودی

صندوق بازنشستگی کشوری همانند کلیه صندوق‌های بازنشستگی دولتی در ایران با شیوه مزایای معین کار می‌کند و سازوکار آنها مبتنی بر نظام بدون ذخیره (PAYG) است به طوری که مبنای اصلی تامین و پرداخت مستمری‌ها از محل حق بیمه‌های افراد شاغل (کسورات) است. حال در سیستمی که ورودی به اندازه کافی نداشته باشد، نظام بیمه‌ای با چالش جدی مواجه می‌شود، مسئله‌ای که مسئولان مختلف صندوق به آن اشاره کرده‌اند.

مشکل بسته شدن ورودی‌ها در صندوق از اواسط دهه ۶۰ به واسطه منع استخدام‌ها شروع شد. در مقطعی گفتن پیمانی‌ها هم می‌تونن بعد از تأمین اجتماعی، صندوق شما را انتخاب کنند. بحث نقل و انتقال چون مبالغ بالایی بود، استقبالی نشد دهه ۷۰ استخدام‌ها بسیار کم و در دهه ۸۰ تقریباً متوقف شد و بالطبع ورودی صندوق تقریباً بسته شد نسبت ورودی به خروجی ما در دهه ۶۰ و ۷۰ تقریباً ۵ به ۱ بود اما در شروع دهه ۹۰ زیر یک هستیم، که اصلاً توجیه‌پذیر نیست. هر صندوقی که باشد ابتدا لازم است ورودی و خروجی‌اش درست باشد، قطعاً صندوق با این شرایط نمی‌تواند در آینده ادامه دهد.

زمزمه بسته شدن صندوق و الحاق دارایی‌های آن به سازمان تامین اجتماعی را نیز می‌توان ذیل همین دستورکار بررسی کرد. از آنجایی که بخش عمده‌ای از تعهدات ایجاد شده برای صندوق، جهت پرداخت مستمری به بازنشستگان از طریق بودجه عمومی دولت می‌شود و نسبت پشتیبانی در این صندوق به شدت کاهش یافته، برخی به این نتیجه رسیده‌اند که دارایی‌های صندوق واگذار و این صندوق تبدیل به یک سازمان دولتی جهت پرداخت حقوق تبدیل شود.

۲-۳-۲- بیمه تکمیلی بازنشستگان: تکلیفی فراتر از قانون

افراد در طول چرخه زندگی، همواره درصدی از هزینه کل خود را به هزینه‌های بهداشتی و درمانی اختصاص می‌دهند. درصد این تخصیص در سنین مختلف متفاوت است، به نحوی که

با افزایش سن و به‌ویژه در دوران سالمندی، تقاضا در بخش هزینه‌های بهداشت و درمان افزایش قابل توجهی خواهد یافت. با توجه به الگوی تغییرات ساختار سنی ایران در چند دهه آینده و افزایش قابل توجه جمعیت سالمندان، بخش قابل توجهی از سبد هزینه خانوار را به بهداشت و درمان معطوف خواهد شد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد، سهم هزینه بهداشت و درمان در خانوارهای دارای سالمند در مقایسه با خانوارهای فاقد سالمند، بیش از دو برابر است. حال افزایش سه برابری جمعیت سالمند و هزینه‌های کمرشکن بخش بهداشت و درمان این قشر از یک سو، و ناترازی و ناپایداری صندوق بازنشستگی کشوری به عنوان متکفل بازنشستگان کشوری از سوی دیگر، این صندوق را با چالش‌های متعددی در این حوزه مواجه کرده است. جمعیت تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری، دقیقاً در سنینی از سازمان متبوع جدا شده و به این صندوق وارد می‌شوند، که مشمول بیشترین مخارج بهداشتی و درمانی هستند. در حالیکه صندوق بازنشستگی متکفل بیمه تکمیلی بازنشستگان است، هزینه قابل توجهی را بر دوش خود می‌بیند؛ هزینه‌ای که بخش عمده‌ای از آن نه بر اساس قوانین، بلکه بر اساس منطقی ناصواب بر این صندوق تحمیل شده است.

از سال ۱۳۷۷ و به دلیل اینکه بیمه خدمات درمانی از تامین کامل هزینه‌های درمانی بازنشستگان و افراد تحت تکفل ناتوان بوده است، صندوق بازنشستگی کشوری به صورت داوطلبانه ضمن عقد اولین قرارداد یکساله با شرکت بیمه دانا، وارد حوزه خدمات بیمه تکمیلی درمان شد و همه بازنشستگان به صورت خودکار، مشمول بیمه تکمیلی شدند. بر این اساس هر ساله پس از تشریفات قانونی مناقصه و با حضور نهادهای نظارتی در تهران بین صندوق بازنشستگی کشوری و شرکت بیمه برنده، قرارداد بیمه تکمیلی منعقد شده است. این روند تا قبل از تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ ادامه داشته و هر ساله در قوانین بودجه برای صندوق لحاظ شده است. پس از تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶، با توجه به اینکه در ماده (۸۵) این قانون، دستگاه‌های اجرایی مکلف به انجام خدمات بیمه تکمیلی شدند، لذا ردیف بودجه صندوق کشوری در این زمینه حذف گردید. در این ماده آمده است:

دستگاه‌های اجرایی مکلفند در چهارچوب بودجه‌های مصوب و آئین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. کارمندان و بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان را علاوه بر استفاده از بیمه پایه درمان با مشارکت آنان به صورت هماهنگ و یکنواخت برای کلیه کارمندان دولت تحت پوشش بیمه‌های تکمیلی قرار دهند.

ردیف بودجه صندوق بازنشستگی کشوری در خصوص بیمه تکمیلی در حالی حذف شد که اجرایی شدن ماده (۸۵)، منوط به تدوین آیین‌نامه بوده است. این آیین‌نامه پس از نزدیک به دو دهه، همچنان مصوب نشده است. بنابراین صندوق تحت فشار و نیاز بازنشستگان، بیمه تکمیلی را از محل منابع خود ادامه داده است که بر اساس محاسبات انجام شده، باری بالغ بر ۸ هزار میلیارد تومان در سال گذشته به این صندوق تحمیل کرده است و هر ساله این مبلغ در حال افزایش است که برای سال آینده حدود ۳۵ هزار میلیارد تومان پیش‌بینی شده است. گفتگوی زیر چالش‌های بیمه درمان را به خوبی نشان می‌دهد:

صندوق کشوری باید حق بیمه را از حقوق بازنشستگان کم کند و به حساب سازمان بیمه سلامت واریز کند تا این سازمان، خدمات بیمه پایه را برای همه بازنشستگان فراهم بکند. اکنون بازنشستگان به دنبال بیمه تکمیلی هستند. آقای دولت! ماده ۸۵ قانون می‌گوید: دستگاه اجرایی مکلف است همزمان با اینکه کارکنان خود را بیمه تکمیلی می‌کند، بیمه تکمیلی بازنشستگانش را نیز انجام بدهد! خوب چرا دستگاه‌ها انجام نداده‌اند؟ چون آیین‌نامه اجرایی این ماده نوشته نشده است! در چنین شرایطی صندوق مجبور شده است ۸ همت هزینه بیمه تکمیلی بازنشسته‌ها را پرداخت کند که هر سال هم داره میره بالاتر.

یکی دیگر از چالش‌های بیمه درمان بازنشستگان کاهش پوشش بیمه پایه آنان است که به مرور بار آن بر بیمه تکمیلی و بیمه اکمل اضافه شده است. بر اساس قانون بیمه همگانی کشور، بیمه‌های تکمیلی درمان اجازه دارند خدماتی را که در بسته بیمه پایه جای ندارد، پوشش دهند. این در حالی است که طی سالیان گذشته بیمه‌های تکمیلی درمان همواره در حال پوشش دادن به خدمات بیمه پایه بوده‌اند؛ البته این موضوعیست که کل نظام درمان را درگیر کرده و عدالت بیمه‌ای دچار چالش می‌کند. بر اساس تبصره ۵ ماده ۱۵ قانون برنامه پنجم توسعه کشور:

عقد قرارداد و هرگونه پرداخت مازاد بر تعرفه تعیین شده برای آن دسته از خدمات تشخیصی، بهداشتی و درمانی که در بسته بیمه پایه سلامت اعلام خواهد شد، توسط شرکت بیمه‌های تجاری و سازمان بیمه سلامت ایران با اشخاص حقیقی و حقوقی تحت هر عنوان ممنوع است. پرداخت حق سرانه بیمه تکمیلی بر عهده افراد بیمه شده است. منظور از بیمه تکمیلی فهرست خدماتی است که در تعهد بیمه پایه سلامت نیست.

با این حال نظام بیمه سلامت، هر ساله از حجم پوشش خود کم کرده و بیمه تکمیلی مانند عارضه‌ای ناخواسته و هزینه‌بردار بر پیکره‌ی صندوق‌های بازنشستگی است که وجود و ماهیت آن برآمده از پایبند نبودن نظام سلامت و بیمه‌ای و دستگاه‌های مختلف به قانون است.

۲-۴- چالش‌های بنگاهداری

صندوق‌های بازنشستگی با توجه به روش تأمین مالی خود، از منابع مختلفی برای پوشش مصارفشان استفاده می‌کنند. در صندوق‌هایی که از روش توازن هزینه با درآمد استفاده می‌کنند، حق بیمه شاغلان فعلی برای تأمین مستمری بازنشستگان مورد استفاده قرار می‌گیرد. در عین حال به دلیل مازاد درآمد حاصل از حق بیمه‌ها نسبت به هزینه پرداخت مستمری‌ها، خصوصاً در سال‌های ابتدایی و هم‌چنین تسویه بدهی دولت از طریق واگذاری بنگاه‌های اقتصادی به صندوق، مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی نیز ذیل صندوق تشکیل شده است. براساس اطلاعات منتشر شده در گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۴۰۳) سرمایه‌گذاری‌های سازمان تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری به‌رغم تصورات، سهم چندانی در تأمین منابعشان ندارد. در گزارش بررسی لایحه بودجه سال ۱۴۰۲ کل کشور نیز به منظور تعیین میزان نقش‌آفرینی سرمایه‌گذاری‌های صندوق‌های بازنشستگی در تأمین مصارف فعلی آنها نسبت ارزش روز همه دارایی‌ها به مصارف سال ۱۴۰۰ محاسباتی به انجام رسیده است. براساس آن محاسبات در صورتی که از درآمدهای حاصل از دریافت حق بیمه صرف نظر شود و این صندوق‌ها بخواهند صرفاً از محل فروش دارایی‌ها تعهدات خود را پرداخت کنند، صندوق بازنشستگی کشوری توانایی پوشش ۱۸ ماه، سازمان تأمین اجتماعی توانایی پوشش ۲۳ ماه و صندوق روستاییان و عشایر توانایی پوشش ۱۲۶ ماه از مصارف خود را دارند. از این مقایسه درمی‌یابیم دارایی‌های فعلی این صندوق‌ها در حال حاضر نقش تعیین‌کننده‌ای در تأمین مصارف آنها ندارند. در ادامه به برخی از مهمترین چالش‌هایی که در مصاحبه‌ها ذیل چالش‌های بنگاهداری مطرح شده است، اشاره کرده‌ایم.

۲-۴-۱- واگذاری شرکت‌های ورشکسته در قالب رد دیون

نکته مهم و اساسی در تاریخچه شکل‌گیری صندوق بازنشستگی کشوری، توجه نکردن به محاسبات بیمه‌ای و پرداخت نکردن کامل سهم کارمند و دولت به صندوق بوده است. درواقع می‌توان ادعا کرد این صندوق از ابتدا ناقص متولد شده و اینگونه نبوده

است که صندوق، از ابتدا با تعیین ضرایب بیمه‌ای محاسبه شده، سال‌های متمادی، فرصت دریافت مستمری و سرمایه‌گذاری آن را داشته باشد و پس از آن به پرداخت مستمری اقدام کند. شاید بتوان ادعا کرد این موضوع از مهمترین دلایل ناکارآمدی صندوق در سال‌های بعدی بوده است.

صندوق بازنشتگی از سال ۱۳۶۷ اقدام به سرمایه‌گذاری کرده است. در این راستا شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشتگی ایجاد شده و در آن قالب سرمایه‌های صندوق حفظ و نگهداری می‌شده است. مطالعه تاریخچه شکل‌گیری سرمایه‌گذاری‌ها در صندوق نشان می‌دهد، اصلی‌ترین عامل شکل‌گیری مجموعه‌های اقتصادی در صندوق، واگذاری شرکت‌های دولتی در قالب رد دیون دولت به صندوق بازنشتگی بوده است. پس از تبدیل صندوق بازنشتگی به سازمانی مستقل، مهمترین اقدام آغازین در سرمایه‌گذاری‌های صندوق، تلاش در جهت تسویه بدهی‌های دولت به صندوق بوده است. این موضوع برای اولین بار در تبصره «۲۳» قانون بودجه سال ۱۳۶۶ عملی شد و در سال‌های بعد به عدد موجود در این تبصره مقادیری اضافه شد. با اجرا شدن این تبصره در قوانین بودجه مبنی بر واگذاری برخی از دارایی‌های دولت برای تسویه بخشی از مطالبات، صندوق دارایی‌هایی را دریافت کرد که به مدیریت و اتخاذ تصمیم درباره چگونگی اداره آنها نیازمند بود. به عبارت دیگر تنوع اقلامی که به منظور تسویه مطالبات از دولت در اختیار صندوق قرار می‌گرفت، زیاد بود و امکان اتخاذ سیاست یکسان برای همه آنها نبود؛ هم‌چنانکه در آن دوره صندوق برای ورود به حوزه سرمایه‌گذاری آماده نبود و سازمان و نیروی لازم را نداشت. در نهایت نیاز به مدیریت دارایی‌ها سبب شد تا صندوق شرکت سرمایه‌گذاری را تأسیس کند تا این شرکت دارایی‌های جدید صندوق را به صورت حرفه‌ای و تخصصی اداره کند.

با تشکیل شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشتگی کشوری و ورود این صندوق به حوزه سرمایه‌گذاری در سال‌های پایانی دهه ۱۳۶۰ دو اقدام مهم توسط این شرکت انجام شد: یکی ساخت آزادراه قم-کاشان با نام بزرگراه امیر کبیر و دیگری خرید پارک مینی سیتی در شهرک محلاتی در شمال شرق تهران. با بررسی تاریخچه سرمایه‌گذاری‌ها در صندوق بازنشتگی کشوری تا اوایل دهه ۱۳۸۰، می‌توان گفت مهم‌ترین دلایل اهتمام نداشتن به سرمایه‌گذاری در این صندوق، تولد ناقص صندوق، تبدیل اداره بازنشتگی به صندوق و عدم توجه به محاسبات بیمه‌ای، واریز حق بیمه‌های دریافتی از بیمه‌پردازان به حساب شماره ۲ خزانه و عدم پرداخت حق بیمه دولت به صندوق و به طور کلی مسئله «عدم خودکفایی صندوق» بوده است. اما در این میان یک مشکل

بزرگ به وجود آمد که دلیل گرفتاری بزرگ صندوق در تامین منابع از سرمایه‌های خود شد: «تادیه دیون دولت به صندوق بازنشستگی از طریق واگذاری شرکت‌های زیان‌ده دولتی». واگذاری شرکت‌های ورشکسته در قالب رد دیون یکی از مواردی که است که به عنوان چالش جدی بنگاه‌داری صندوق مطرح شده است.

دولت‌ها سهم خودشون رو به صندوق کشوری پرداخت نمی‌کنن و انباشت بدهی خود به صندوق را در قالب انتقال بنگاه‌های دولتی زیان‌ده و پرمشکل آن هم با قیمتی غیرواقعی، پرداخت می‌کنند! مثلاً یک دارائی را براساس قانون بودجه، ۱۰ همت محاسبه می‌کنند؛ درحالی‌که همان دارائی نهایتاً ۶ همت در بازار ارزش داره. این شیوه محاسبه و انتقال دارائی، صندوق را با کسری بودجه مواجه می‌کنه؛ علاوه بر این، این دارائی قابلیت نقدشوندگی سریع نداره که من بتونم از منابع حاصله از فروشش، حقوق پرداخت کنم و یا سرمایه‌گذاری مجدد بهتری انجام بدم.

۲-۴-۲- صندوق بازنشستگی در چنگال انتصابات غیرحرفه‌ای

یکی از موانع جدی بر سر راه موفقیت سرمایه‌گذاری‌های صندوق بازنشستگی کشوری، مسئله‌ی پرننگ و تأثیرگذار انتصابات افراد در پست‌های مدیریتی است. این چالش که در اغلب دولت‌ها، در شرکت‌های دولتی و شبه دولتی ریشه دوانده، در ساختاری به گستردگی صندوق بازنشستگی کشوری با تعداد بسیار زیاد شرکت‌های تحت پوشش و پست‌های مدیریتی، شدت بیشتری یافته است. با توجه به اینکه صندوق بازنشستگی در طول زمان به دلایل مختلف از جمله تسویه بدهی دولت از طریق واگذاری شرکت‌های دولتی به یک بنگاهداری بزرگ تبدیل شده، مسئله انتصابات در این نهادها نقش پرننگی دارد. صندوق بازنشستگی کشوری در مجموع پنج شرکت مادر تخصصی و تعداد زیادی بنگاه اقتصادی دارد که با احتساب کرسی‌های مدیریتی مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره و معاونین برای هر بنگاه این تعداد به بیش از هزار جایگاه می‌رسد. فشار سیاسی برای انتصابات در چنین فضایی در گفتگو با مدیران صندوق به طور واضحی مشخص بوده است:

یک چالش فنی جدی در مقوله شناسایی و انتصاب افراد در ساختارهای دولتی، نبود امکان کنترل ورودی‌ها هست؛ در واقع شما زیر بار هجمه‌ای از رزومه‌ها قرار می‌گیرید که از طرف افراد مختلفی مانند: وزیر، نماینده مجلس، استاندارد و آشنایان و ... ارسال می‌شن. در واقع اگر شما نبض ورودی‌ها را در دست نداشته باشید، بازنده خواهید بود و

بالاخره برای شما تصمیم‌سازی خواهند کرد. اگر هم تن ندهی، به راحتی می‌توانند وزیر بالایی سرت را تحت فشار برای تغییر، استیضاح و سوال قرار دهند که این فشار با واسطه به مدیران صندوق وارد می‌شود.

از سوی دیگر در سال‌های متمادی فشارهای سیاسی افراد و گروه‌های ذی نفوذ در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی سبب تحمیل پروژه‌های مغایر با راهبرد مصوب هیئت مدیره صندوق در راستای خروج از بنگاه‌داری در بخشی از سرمایه‌گذاری‌ها شده است. به عنوان مثال احداث مجتمع گردشگری در منطقه‌ای که توجیه اقتصادی برای آن وجود ندارد و همچنین احداث و گسترش مراکز دامپروری با عنوان شرکت‌های کشت و صنعت در شهرهای مختلف برخلاف راهبرد هیئت مدیره در خروج از بنگاه‌داری در شرکت‌های تجارت به مصرف‌کننده (B۲C) نمونه‌هایی از این چالش است.

اصولاً نگاه به انتصابات در کشور ما یک نگاه اتوبوسی است؛ فارغ از اینکه توجه شود که بنگاه چه نیازی دارد و چگونه باید رهبری بشود. مشکل اصلی بنگاه‌های دولتی همین است که مهم نیست چگونه اداره می‌شود؛ بلکه مهم این است که قبیله، حزب و جناح هر کسی که مسئولیت می‌پذیرد، باید حاکم باشد. اگر هم بخواهی بخشی از شرکت‌ها را اصلاح یا واگذار کنی باید به هزار نفر جواب پس بدهی.

چنین فضایی در صندوق بازنشتگی کشوری، دارای اقتصاد سیاسی پیچیده‌ای است. فضای مخدوش انتصابات و فضای غیرشفاف، برای افرادی خاص منافع ایجاد کرده و هرگونه تغییر در صندوق را پیچیده کرده است. منافعی که افراد در وزارت خانه، مجلس و سایر نهادها درگیر کرده است:

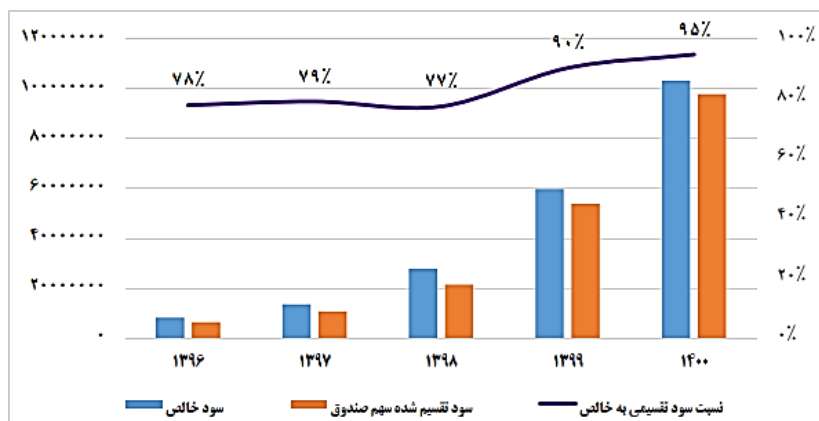
موضوعی که این آسیب‌ها را افزایش می‌دهد، نگاه سیاسی به انتصاب مدیران صندوق است! کمتر دوره‌ای انتصابات غیرسیاسی انجام شده است و یا مدیرانی منصوب شده‌اند که دارای شایستگی‌های حرفه‌ای باشند. فردی که مستجمع جمیع صلاحیت‌ها باشد، کمتر منصوب شده است. این نگاه سیاسی به دلیل حضور در وزارتخانه‌ای سیاسی است که تحت نفوذ نهادهای سیاسی است و باید به انتظارات غیرحرفه‌ای و بعضی اوقات غیرقانونی پاسخ بدهد! ذی‌نفعان وضعیت نامطلوب صندوق‌ها کسانی هستند که از وضعیت موجود مدیریتی حسن استفاده را می‌برند!

۲-۴-۳- پیشی گرفتن سود تقسیمی از سود خالص شرکت‌ها

سود تقسیمی مقدار سودی است که به ازای هر سهم به سهام داران منتقل می‌شود. به عبارت دیگر سود تقسیمی (DPS) سود خالصی است که شرکت‌ها بر اساس درآمد به ازای هر سهم (EPS) بین سهام‌داران خود تقسیم می‌کنند. گفتنی است لزوماً تمام سودی که شرکت در پایان سال به دست آورده بین سهام‌داران تقسیم نمی‌شود و بخشی از آن خرج توسعه و پیشرفت بنگاه می‌شود؛ هم‌چنان که در برخی موارد نیز ممکن است شرکت علاوه بر سود خالص کسب شده در سال مالی به هر دلیلی بخشی از سود انباشته شرکت را نیز در قالب سود تقسیمی به سهام‌داران پرداخت کند و بدین صورت میزان سود تقسیمی از سود خالص پیشی گیرد. بررسی این نسبت در هلدینگ‌های زیر مجموعه صندوق بازنشستگی کشوری نشانگر آن است که صندوق بخش زیادی از سود خالص این هلدینگ‌ها را خارج و تلاش کرده تا درصد بالاتری از منابع صندوق از بخش سرمایه‌گذاری حاصل شود. این موضوع امکان پیشرفت در شرکت‌های تابعه را سخت و دشوار می‌کند. در ادامه ضمن نمودارهایی میزان سود خالص سود تقسیم شده سهم صندوق و نسبت سود تقسیمی به سود خالص نمایش داده شده است.

نمودار (۲) مقایسه سود تقسیمی و سود خالص

در شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری (میلیون ریال)



افزایش نسبت سود تقسیمی به سود خالص که در مصاحبه‌ها به عنوان یکی از چالش‌های بنگاه‌داری در صندوق شناسایی شده، به گونه‌ای است که امکان سرمایه‌گذاری و توسعه را از شرکت‌های ذیل صندوق گرفته است:

ما چگونه سود تقسیم می‌کنیم؟ دی‌پی‌اس ما حدوداً ۹۰ درصد تا ۱۰۰ درصد است؛

یعنی اصلاً فرصتی برای توسعه و سرمایه‌گذاری وجود ندارد. وقتی یک مجموعه ۸۸ درصدی پی‌اس دارد و من نمی‌گذارم هیچ سودی در مجموعه بماند، چگونه آن مجموعه می‌تواند مشکلات و چالش‌های پیش روی خود را حل کند؟ در چنین شرایطی صندوق باید از منابع دیگری برای حل مشکلات مجموعه‌های تابعه خود استفاده کند؛ دقیقاً یعنی عقب‌افتادگی مداوم.

نسبت سود تقسیمی سهم صندوق به سود خالص خصوصاً در سال‌های اخیر و در دو هلدینگ مهم شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری و شرکت سرمایه‌گذاری آتیه صبا افزایش یافته است. بر همین اساس می‌توان ادعا کرد صندوق بازنشستگی کشوری به دلیل افزایش شدید مصارف خود در حال خارج کردن سرمایه نقدی از بنگاه‌های زیر مجموعه است. این موضوع در بلندمدت موجب تضعیف این بنگاه‌ها به دلیل از بین رفتن فرصت سرمایه‌گذاری مجدد و در نهایت به تضعیف بخش حقیقی اقتصاد منجر خواهد شد. موضوعی که نتیجه فشارها و تعهدات مالی صندوق است و مشکلات جاری، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را از مدیران می‌گیرد.

۲-۴-۴-۲- مستهلک بودن تجهیزات شرکت‌ها

چنانکه گفته شد وقتی سود تقسیمی شرکت‌هایی که تحت کنترل صندوق بازنشستگی کشوری قرار دارند، از سود خالص آن‌ها پیشی می‌گیرد، به این معناست که این شرکت‌ها بیش از آنکه به فکر رشد و توسعه‌ی خود باشند، به پرداخت سود به سهامداران (یعنی خود صندوق بازنشستگی) می‌پردازند. این رویه برداشت بیش از حد از سود و سرمایه‌گذاری ناکافی در نگهداری و نوسازی تجهیزات، باعث می‌شود این شرکت‌ها نتوانند تجهیزات خود را به‌روز نگه دارند و در نتیجه، رقابتی باقی بمانند. فرسودگی تجهیزات نه تنها باعث کاهش بهره‌وری می‌شود، بلکه هزینه‌های تعمیر و نگهداری را نیز افزایش می‌دهد. در بلندمدت، این وضعیت می‌تواند به کاهش ارزش این شرکت‌ها و در نتیجه، کاهش درآمدهای صندوق بازنشستگی منجر شود. به عبارت دیگر، این رویه و نگرش کوتاه‌مدتی، هم به ضرر شرکت‌ها و هم به ضرر بازنشستگانی است که انتظار دارند از منابع صندوق بازنشستگی بهره‌مند شوند. در مصاحبه با مدیران شرکت‌ها این موضوع به شکل‌های مختلف تأکید شده است:

وقتی تمام سود شرکت رو باید بدیم به صندوق، چیزی برامون نمی‌مونه که تجهیزات رو نوسازی کنیم، بعضی از ابزارها مربوط به ۵۰-۶۰ سال پیشه، خب با یه هم‌چین وضعیتی نمیشه بهره‌ور بود. اون هم تو بازار رقابتی که هر روز تکنولوژی‌های جدید تغییرات بزرگی

نوی هزینه و سود شرکت‌ها داره.

۲-۴-۵- بروکراسی پیچیده در تصمیمات مدیریتی شرکت‌ها

تفاوت چشمگیر در فرایند تصمیم‌گیری بین شرکت‌های خصوصی و شرکت‌های تحت پوشش صندوق بازنشستگی، یکی از یافته‌های کلیدی در مصاحبه با مدیران بود که با ذکر نمونه‌های متعدد به آن اشاره می‌کردند. در حالی که شرکت‌های خصوصی می‌توانند با چابکی و سرعت تصمیمات مدیریتی را اتخاذ و اجرا کنند، در شرکت‌های زیرمجموعه صندوق، بروکراسی پیچیده و چندلایه، لزوم اخذ تأییدیه‌های متعدد، وجود کمیته‌های مختلف تصمیم‌گیری و فرایندهای طولانی تصویب، حتی بهترین و کارشناسی‌ترین تصمیمات مدیریتی را در پیچ و خم‌های اداری فرسوده کرده و عملاً امکان اجرای به‌موقع و اثربخش آن را از بین می‌برد؛ این وضعیت نه تنها باعث از دست رفتن فرصت‌های کسب و کار می‌شود، بلکه انگیزه مدیران برای نوآوری و ارائه راهکارهای خلاقانه را نیز کاهش می‌دهد و در نهایت به کاهش بهره‌وری و رقابت‌پذیری این شرکت‌ها در مقایسه با بخش خصوصی منجر می‌شود.

برووکراسی فلج‌کننده و فرآیند طولانی مدت، چالش جدی حوزه سرمایه‌گذاری و سرمایه‌برداری است؛ به عنوان مثال: پیشنهاد افزایش سرمایه دو میلیارد تومانی شرکت پگاه گناباد باید این مراحل را طی نماید تا تأیید و تصویب شود؛ تصویب در کمیته سرمایه‌گذاری شرکت پگاه گناباد، تصویب در کمیته سرمایه‌گذاری شرکت صنایع شیر ایران، تصویب در هیئت مدیره شرکت صنایع شیر ایران، تصویب در کمیته سرمایه‌گذاری هلدینگ آتیه‌صبا، تصویب در هیئت مدیره هلدینگ آتیه‌صبا، تصویب در کمیته سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری و نهایتاً تأیید و تصویب در هیئت مدیره صندوق بازنشستگی کشوری! تازه اگر دخالت‌های بیرونی مانع مضاعف نباشد.

مقایسه فرایند تصمیم‌گیری در شرکت‌های خصوصی و فرایند تصمیم‌گیری در شرکت‌های ذیل صندوق که با ارجاعات و مثال‌های متعدد نشان داده شده، بیانگر آن است که چگونه فرایند پیچیده برای تصویب یک تصمیم مدیریتی صحیح ایده‌های مهم را عقیم کرده و از بین می‌برد. این فرایند زمان رسیدن به نقطه توافق مشترک را بسیار طولانی می‌کند و حتی اگر هیئت مدیره و مدیر عامل به توافق برسند باز بایستی کار به هیئت امنا، وزیر و بقیه ذی‌نفعان ارائه شود.

۲-۴-۶- مدیریت هلدینگ‌ها

در گذار تاریخ در صندوق بازنشستگی کشوری، مجموعه‌ای نامتجانس از شرکت‌ها ذیل پنج هلدینگ قرار گرفته‌اند که مدیریت این هلدینگ‌ها، از مهمترین چالش‌های مدیریتی در صندوق است. هلدینگ‌هایی با شرکت‌هایی نامتجانس، که زنجیره ارزش و هم‌افزایی در آنها ممکن نمی‌شود؛ وظایف ذاتی خود را به خوب انجام نمی‌دهند؛ دارای مدیریتی ضعیف هستند؛ و در نهایت با مأموریت‌ها و اختیارات معاونت سرمایه‌گذاری و اداره کل حقوقی صندوق تلاقی مسئولیت دارند.

شرکت‌هایی که در کنار هم در یک هلدینگ گذاشته شده، تعجب‌آور، اون موقعی که اینها تشکیل شده شاید یک توجیهی وجود داشته ولی الان که عملکرد خوبی ندارد، توجیهی برای آن وجود ندارد. صندوق بازنشستگی الان با شرکت‌های مجزا و بدون ارتباط منطقی با یکدیگر مواجه است. این رویکرد مانع از شکل‌گیری زنجیره ارزش در بین شرکت‌های تحت مدیریت می‌شود.

تنها مشکل این شرکت‌ها و هلدینگ‌ها سودده نبودن آنان نیست، برخی از این شرکت‌ها نه تنها سودی نمی‌دهند بلکه هزینه‌هایی اضافی نیز به صندوق تحمیل کرده‌اند؛ یکی از موارد متداول نیروی انسانی مازاد تزیق شده به شرکت‌ها با توصیه‌های سیاسی و حقوق و دستمزدی است که باید به ایشان تعلق بگیرد. در برخی از این شرکت‌های زیان‌ده حقوق و دستمزد افراد مازاد مصیبتی مضاعف به شمار می‌آید:

ما در بسیاری از این شرکت‌ها و هلدینگ‌ها با نیروی انسانی مازاد و غیرضروری روبه‌روئیم که هزینه‌های سربار را افزایش می‌دهد. این حجم بالای نیروی انسانی نه تنها کارآمدی سازمان را بهبود نمی‌بخشد، بلکه پیچیدگی‌های مدیریتی را نیز دوچندان می‌کند. ما شرکتی داشتیم که تعطیل و متوقف شده است اما تا سال گذشته مجبور به پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنانش بودیم.

۲-۴-۷- ریسک‌گریزی مدیران شرکت‌ها

فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق بازنشستگی، عمیقاً متأثر از روحیه ریسک‌گریزی است که منجر به کندی تصمیم‌گیری می‌شود. مدیران به جای اتخاذ تصمیمات جسورانه و راهبردی، ترجیح می‌دهند در منطقه امن عدم اقدام باقی بمانند. این رویکرد محافظه‌کارانه نه تنها مانع از خلق ارزش و نوآوری می‌شود، بلکه سازمان را در برابر تحولات محیطی آسیب‌پذیر می‌سازد.

در شرکت‌ها همه از تصمیم‌گیری می‌ترسن، آنقدر پرونده درست شده بابت تصمیم‌گیری‌هایی که اتفاق افتاده، که هر کسی مسئولیتی رو بر عهده می‌گیره، ترجیحش این میشه که اقدام خاصی انجام نده، شما اقدام نکنی، کسی کاری بهت نداره.

در نتیجه صندوق و شرکت‌های تابعه با انبوهی از گره‌های پیچیده اجرایی مواجه هستند که باز کردن هر کدام مستلزم صرف زمان، انرژی و پیگیری مستمر توسط مدیران ارشد است. این گره‌ها می‌توانند ناشی از تداخلات قانونی، پیچیدگی‌های ساختاری، مقاومت‌های درون‌سازمانی یا موانع بین‌بخشی باشند. هر گره، خود به مثابه یک معمای پیچیده است که حل آن نیازمند خلاقیت مدیریتی، صبر راهبردی و تمرکز حداکثری است.

هر کدام از این شرکت‌ها واقعاً مثلیه غده بدخیمه که اصلاً آدم وقتی میشنوه، غصه میخوره، یعنی هر یه دونه‌اش برای عمر آدم بسه. رواج رفتارهای سیاسی برای بقا و پیشبرد کارها و انواع و اقسام تعارض‌های مدیریتی مدیران با هم یا با مدیرعامل و هیئت مدیره، همه اینها مثلیه گره کور، شرکت رو قفل میکنه.

فصل سوم



اقدامات مهم انجام شده در دوره فعلی



۳- اقدامات مهم انجام شده در دوره فعلی

در دنیای پرتلاطم مدیریت سازمان‌های بزرگ و چندرشته‌ای، صندوق‌های بازنشستگی مدیریتی چندوجهی و پرچالش را طلب می‌کنند. چنانکه اشاره شد صندوق بازنشستگی کشوری ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی و امنیتی چالش برانگیز دارند که مسئولیت سنگین تأمین آینده مالی میلیون‌ها انسان را بر دوش می‌کشند. مدیران این صندوق در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که نیازمند اتخاذ تصمیمات سریع، هوشمندانه و در عین حال دوراندیشانه هستند. هر مدیری که مسئولیت صندوق بازنشستگی کشوری را بر عهده می‌گیرد، از همان لحظه نخست با انبوهی از وظایف فوری و حیاتی روبرو می‌شود. این وظایف، که عمدتاً حول محور تداوم عملیات روزمره صندوق می‌چرخند، نیازمند اقدامات عاجل هستند. به طور مثال پرداخت حقوق بازنشستگان اتفاقی چالش برانگیز و بی‌وقفه است که حتی تاخیر یک‌روزه در فرایند اجرای آن اثرات سنگین اجتماعی و سیاسی خواهد داشت.

علاوه بر چالش‌های درونی، تعامل چندوجهی و میان‌دستگاهی یکی از اقدامات جاری و متداول برای مدیران صندوق است. وابستگی شدید صندوق به بودجه عمومی دولت، صندوق را ملزم می‌کند تا در تعامل مستمر و روزانه با دولت و سازمان برنامه و بودجه باشد. هدف اصلی از این تعامل، تضمین تأمین منابع مالی لازم برای پرداخت به موقع و کامل حقوق بازنشستگان است. این فرآیند، مستلزم مذاکرات پیچیده، لابی‌گری‌های ماهرانه و گاه چانه‌زنی‌های سخت با مقامات دولتی است. مدیریت تقاضاهای سایر دستگاه‌ها و قوا به‌ویژه برای انتصابات و پروژه‌های اقتصادی در این بخش قرار می‌گیرند.

در کنار این موضوعات، مدیران صندوق بازنشستگی با گروه‌های حساس بازنشستگان و کارگران شرکت‌ها در تعامل هستند. اعتراضات مکرر بازنشستگان، که غالباً ناشی از نارضایتی از میزان مستمری‌ها یا تأخیر در پرداخت متناسب‌سازی و مشکلات در بیمه است،

فشار مضاعفی بر مدیریت وارد می‌کند. این اعتراضات نه تنها نیازمند رسیدگی فوری هستند، بلکه در صورت بی‌توجهی می‌توانند به بحران‌های اجتماعی و حتی سیاسی تبدیل شوند. علاوه بر این، صندوق بازنشستگی با چالش‌های پیچیده بنگاه‌داری نیز مواجه است. با توجه به تعداد تقریبی ۲۰۰ شرکت در صندوق، آن هم در استان‌های مختلف، اگر مدیر بخواهد یک روز را به هر شرکت اختصاص دهد، تقریباً زمانی برای کارهای دیگر صندوق باقی نمی‌ماند. در چنین شرایط پرچالش و پرمشغله، استراتژی مدیران برای برنامه‌ریزی و اقدام بسیار اهمیت پیدا می‌کند. مدیران صندوق، در بیشتر مواقع، خود را در موقعیتی می‌یابند که باید تصمیمات مهم و تأثیرگذار را در کوتاه‌ترین زمان ممکن اتخاذ کنند. ثبت تجربیات و اقدامات موفق و ناموفق در این بخش به مدیران آتی کمک می‌کند تا در کمترین زمان و پرچالش‌ترین شرایط اقدامات خود را تنظیم کنند. لذا در این فصل به اقداماتی پرداخته شده که در روایت اعضای هیئت مدیره و مدیران دوره حاضر برای مواجهه با موضوعات و چالش‌های موجود صندوق به کار گرفته شده است. در واقع این بخش حول این سوال اصلی جریان یافته است که شما پس از مسئولیت گرفتن در صندوق بازنشستگی کشوری، چه راهکاری برای حل مسائل موجود (که در فصل قبل بدان‌ها اشاره شد) به کار گرفتید؟

چنانکه در شکل زیر مشخص است در بخش‌های مختلف اقدامات گوناگونی به انجام رسیده که متناسب با چالش‌های بروز یافته در بخش‌های مختلف صندوق بوده است. در ادامه به هر یک پرداخته خواهد شد.

شکل (۷): ابعاد مفهومی استراتژی‌های مدیریت بحران در دوره فعلی صندوق



۳-۱- تأسیس کانون ارزیابی

انتصاب بی حساب و کتاب و بدون ارزیابی یکی از آسیب‌های جدی شرکت‌های دولتی است. این شرکت‌ها بودجه و هزینه مشخص شده‌ای دارند و مدیران از اداره ناموفق آنها نمی‌هراسند؛ چون در صورت زیان‌دهی شرکت‌ها مدیران ضرر نمی‌کنند و حقوق مدیران آن از محل‌های دیگر تامین می‌شود. همین امر انتصابات غیرتخصصی را تسهیل می‌کند و بسیاری از مواقع آشنایان و هم‌پیمانان سیاسی بر متخصصین با تجربه ارجحیت پیدا می‌کنند. در نتیجه شرکت نه تنها پیشرفت نمی‌کند، بلکه مشکلات جدیدی را به سازمان تحمیل می‌کند. یکی از چالش‌هایی که در فصل گذشته مطرح شد، بحث انتصابات بود. مدیران صندوق بازنشستگی برای حل این مشکل در دی ماه ۱۴۰۲ با همکاری موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا کانون ارزیابی مدیران را راه‌اندازی کردند که مسائل مختلف تخصصی، رفتاری، مدیریتی و ... را در متقاضیان مدیریت می‌سنجید و در فرایندی شفاف، کارشناسی و غیرسیاسی عملکرد ایشان را نمره‌دهی و توصیف کیفی می‌کند. با تأسیس کانون ارزیابی مدیران تا حد قابل قبولی روند انتصابات کم‌بازده و پرهزینه در صندوق بازنشستگی کشوری اصلاح شد. روایت این تصمیم در مصاحبه زیر آمده است:

پس از انجام بازدیدها، تلاش کردیم استخری از اسامی افراد موردنظر برای انتصاب تشکیل بدیم. در اولین قدم گفتیم چه کسانی در صف انتظار انتصاب در دوره مدیریتی قبلی بوده‌اند؟ یک لیست حدود ۷۵ نفره از کسانی تدوین کردیم که در دوره مدیریتی قبل، مصاحبه و استعلام برایشان انجام شده بود. سپس براساس شاخص‌ها و سنجه‌های طراحی شده، افراد را ارزیابی کردیم؛ بدین صورت که یک مرحله مسئول انتصابات، با فرد مورد نظر مصاحبه می‌کرد؛ یک مرحله مدیرعامل با او صحبت می‌کرد؛ در نهایت نیز اگر قرار بود فرد مورد نظر انتصاب شود، مصاحبه نهائی با وی انجام می‌شد. از دی ماه ۱۴۰۲، کانون ارزیابی مدیران را راه‌اندازی نمودیم؛ چون معتقد بودیم که لازم و ضروری است که توانمندی‌های افراد در قالب یک کانون ارزیابی، سنجیده شود و ما قانوناً نمی‌تونیم با یکسری مصاحبه‌های سرپایی کپسولی عیار افراد رو مشخص کنیم.

در روایت‌های قبل از مدیران به وفور شنیده شد که در فضای انتصابات صندوق بازنشستگی کشوری چگونه مقامات بالادستی و مسئولان ذی‌ربط، اغلب تمایل دارند افرادی را به سمت‌های مدیریتی منصوب کنند که لزوماً از صلاحیت‌های تخصصی لازم برخوردار نیستند، اما از نظر سیاسی یا ایدئولوژیک با آنها هم‌سو هستند. این رویکرد، که می‌توان آن را انتصابات سیاسی

نامید، اولویت را به وفاداری سیاسی و حزبی می‌دهد، نه به شایستگی و تخصص؛ بنابراین در پاسخ به انتصابات غیرتخصصی و بدون ارزیابی که یکی از معضلات جدی و دیرینه در ساختار صندوق بازنشستگی کشوری است، اقدام به تاسیس کانون ارزیابی شده است.

۲-۳- سامان‌مند نمودن شرکت‌ها و دارایی‌های صندوق

صندوق بازنشستگی کشوری، امانت‌دار دارایی افرادی است که سال‌ها بخشی از درآمدشان را به امانت نزد این صندوق گذاشته‌اند تا در دوران بازنشستگی بتوانند از آن استفاده کنند. یکی از چالش‌هایی که در همان روزهایی اولیه هیئت‌مدیره و مدیران در لایه‌های مختلف با آن مواجه می‌شوند، مبهم و پیچیده بودن فرایندها و نداشتن تصویری دقیق از دارایی‌های صندوق است. اقدام عاجلی که در این زمینه صورت گرفته است، سامان‌مند نمودن فرایندهایی است که در صندوق جریان دارد و تهیه داش‌بورد و فهرستی دقیق از آنهاست. هر سازمان عریض و طولیلی که املاک فراوان دارد باید فهرست، مختصات و کاربری آن‌ها را در دست داشته باشد. در کمال تعجب تا سال گذشته صندوق بازنشستگی اطلاعاتی از تعداد دقیق شرکتها و املاک خود نداشت! که این موضوع نه تنها مانع از برنامه‌ریزی دقیق می‌شد بلکه زمینه فساد و زدوبند را هم فراهم می‌کرد. در سال ۱۴۰۳ برای اولین بار با همکاری هلدینگ صبا‌عمران نقشه املاک صندوق و اطلاعات آن‌ها به دست آمد. روایت زیر در خصوص املاک صندوق بازنشستگی کشوری است:

بیش از ۲۰۰۰ ملک در صندوق کشوری وجود داشت؛ بدون آنکه هیچ‌گونه برنامه‌ریزی و آمار و اطلاعات متقن در خصوص آن‌ها وجود داشته باشد. برای مدیریت مناسب این املاک، سامانه مشترکی را تعریف کردیم و ضمن شناسایی تمام دارایی‌هایی صندوق و هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه و موقعیت‌های آن‌ها، تلاش کردیم متناسب با هر موقعیت و نوع فعالیت برای این املاک به کاربری مناسب مشخص کنیم. در اقدام دیگری املاکی مانند: ملک خیابان شریعتی، ملک خیابان پاسداران و ... را که در اختیار مجموعه‌های دیگری بود، با وجود تبعات سیاسی، سلب ید کردیم و به صندوق بازگرداندیم.

در واقع سازمان باید ابتدا بداند که چه املاکی دارد، این املاک در کجا قرار گرفته‌اند، چه استفاده‌ای از آنان می‌شود و آیا این استفاده به صرفه است یا خیر. در این صورت، خواهد توانست کاربری برخی املاک که بهره‌وری کمتری دارند را عوض کند و آن را به مسیر پربازده‌تری بکشانند. شناسایی، ساماندهی و بازپس‌گیری املاک و مستغلات متعلق به صندوق با هدف

حفظ و دفاع از سرمایه‌های بازنشستگان و ایجاد شفافیت دارایی‌ها در حوزه املاک و مستغلات، در سال ۱۴۰۳ انجام شده است که از آن جمله، طراحی و اجرای سامانه GIS در ذیل سامانه املاک صندوق و ساماندهی پلاکهای ثبتی در لایه‌های گوناگون و استاندارد است. علاوه بر این مدیران صندوق در گفتگوها اشاره کردند که درباره شرکت‌ها نیز برای اولین بار نقشه منسجمی از شرکت‌ها و وضعیت آن‌ها به دست آمده که در حال تکمیل شدن است. تکمیل پرتفوی شرکت‌ها و وضعیت برخط آن‌ها می‌تواند انقلابی در بخش اقتصادی صندوق ایجاد کند.

۳-۳- گسترش ظرفیت‌های خدماتی صندوق بازنشستگی در خدمت بازنشستگان

صندوق بازنشستگی حدوداً دارای ۲۰۰ شرکت است که در زمینه‌های متنوعی فعالیت می‌کنند. در نهایت این شرکت‌ها متعلق به بازنشستگان هستند و بنابر صورت مستقیم و غیرمستقیم رفاه آنان را ارتقا دهند. یکی از فعالیت‌هایی که سبب می‌شود بازنشستگان این شرکت‌ها را متعلق به خود بدانند و از طریق آن‌ها هویت‌یابی کنند، این است که به‌طور مستقیم از آن شرکت‌ها خدمات بگیرند. وقتی بازنشستگان بتوانند با هزینه‌ای به‌صرفه، برای سفر خود از شرکت هواپیمایی و هتل‌های متعلق به صندوق استفاده کنند، هم وضعیت رفاهی رضایت‌بخش‌تری خواهند داشت، و هم به صندوق و شرکت‌هایی که متعلق به آنان است، احساس مثبت‌تری پیدا خواهند کرد. و حتی باعث رونق برخی بنگاه‌های کم‌مخاطب صندوق می‌شود. روایت زیر بیانی از این برنامه‌ریزی و اقدامات است:

ظرفیت‌ها و خدمات فراوانی در صندوق کشوری وجود دارد که بازنشستگان بهره‌ای حداقلی از آن دارند؛ مانند: کفش ملی، هتل‌های ایرانگردی جهانگردی، آب‌درمانی محلات و...؛ در واقع این‌ها سرمایه‌های بازنشستگان است؛ اما هیچ‌وقت نتوانستن اونطور که باید از این سرمایه‌ها استفاده کنند. براساس هدف خود برای افزایش خدمات اعطایی به بازنشستگان، شرکت‌های مختلف را مکلف کردیم که سهمی از خدمات خودشان رو برای بازنشستگان در نظر بگیرن؛ به عنوان مثال: کفش ملی محصولات خود را با تخفیف به بازنشستگان عرضه می‌کنه و یا شرکت ایرانگردی جهانگردی، هتل‌های خود را در مقطعی به صورت نیم‌بها در اختیار بازنشستگان قرار می‌ده.

اقدامات رفاهی که اکنون به عنوان بخشی از وظایف صندوق بازنشستگی تلقی می‌شود در دوران قبل گاهی با بیرون‌سپاری و با هزینه‌های بسیار گزاف انجام می‌شده که برای صندوق

بار مالی سنگینی داشته است.

سوای حس هویت مثبت بازنشستگان نسبت به خود و صندوق بازنشستگی، این موضوع سبب می‌شود تا فرایند نظارت از جانب بازنشستگان نسبت به این شرکت‌ها صورت گیرد. نظارت عمومی‌ای که یکی از کارآمدترین و کم‌هزینه‌ترین نظارت‌ها در دنیا به‌شمار می‌آید و بازنشستگان با تجربه صندوق بازنشستگی کشوری در این حوزه بسیار فعال، علاقمند و دغدغه‌مند هستند. مدیران در مصاحبه‌ها اذعان کردند که از بازنشستگان دریافت‌کننده خدمات گزارش‌هایی دریافت کرده‌اند که در تصمیمات مدیران برای اصلاح شرکت‌های مذکور موثر بوده‌اند.

۳-۴- اصلاح آیین نامه‌ها

هر سازمان به‌ضرورت دارای اساسنامه و آیین‌نامه‌هایی است که اصول و مسیر حرکت آن را مشخص می‌کند. اما گاهی به دلیل وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و نقص‌های این آیین‌نامه‌ها که سبب سوءاستفاده برخی می‌شود یا سازمان را دچار ناکارآمدی می‌کند، باید به اصلاح آن‌ها پردازد. مدیران صندوق بازنشستگی در یک سال اخیر چند آیین‌نامه را مشکل‌زا دیدند و آن‌ها را اصلاح کردند؛ این آیین‌نامه‌ها عبارتند از: آیین‌نامه‌های مربوط به قراردادهای صندوق با شرکت‌ها و مجموعه‌های اقتصادی بیرونی؛ آیین‌نامه‌های مربوط به ارتباط صندوق با بازنشستگان؛ آیین‌نامه‌های مربوط به حقوق و مزایای کارمندان ستادی در صندوق؛ مدیران صندوق در مصاحبه‌ها بیان کردند که بسیاری از این موارد نیاز به اقدام فوری داشت و این اصلاح طبعاً باید در راستای اهداف سازمان و کارایی بهتر آن قرار می‌گرفت که از طرق مختلف این اقدام به انجام رسید:

آخرین آیین‌نامه تنخواه صندوق در سال ۱۳۹۲ تصویب شده بود؛ البته خود این آیین‌نامه متعلق به شرکت دیگری بود که کپی‌برداری شده بود؛ اصلاح آن نیز در سال ۱۳۹۴ و ۱۳۹۶ به دلیل منفعت‌طلبی برخی مدیران، به نتیجه نرسیده بود. از بهمن‌ماه ۱۴۰۲ اقدام به تدوین آیین‌نامه جدید تنخواه صندوق کشوری طی ۶ ویراست کردیم که در اردیبهشت ۱۴۰۳ پس از انجام اصلاحات، تصویب و ابلاغ شد. پس از تصویب و ابلاغ آیین‌نامه، دو دوره آموزشی سه ساعته هم برای کارشناسان برگزار کردیم تا تمامی ابهامات و سؤالاتی که وجود داشت، برطرف بشه. اصلاح فرایند باعث شد تا تعداد اسناد مالی عودتی به واحدهای ستادی و نمایندگی‌های استانی به شدت کاهش پیدا کنه؛ زیرا تمامی کارکنان حواس خودشون رو جمع کردن تا اسناد مالی به درستی تدوین و ارسال بشن.

در حوزه منابع انسانی و همچنین خدمات رفاهی نیز آیین نامه‌ها و قواعد مختلفی در جریان بوده که برخی از آنان منجر به نارضایتی افراد شده بود، در این زمینه نیز به سرعت برخی از آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها اصلاح و برخی تدوین شد تا چالش‌های مرتبط کاهش یابد:

کارکنان صندوق نمیدونستن که در ایام و مناسبت‌هایی مانند: اعیاد مذهبی، ماه رمضان، عید نوروز و ... چه میزان هدیه دریافت خواهند کرد؛ به همین جهت سالنامه رفاهی کارکنان صندوق را تدوین و بودجه مورد نیاز برای تحقق این سالنامه را نیز تأمین نمودیم تا فردی که در اینجا کار میکند، دقیق بدونه که در چه تاریخی چه مبلغی دریافت خواهد کرد. علاوه بر این یک آیتم کمک معیشتی به مبلغ سه میلیون تومان نیز برای کارکنان در نظر گرفتیم که در اواسط هر ماه بهشون پرداخت میشه. انجام اموری از این دست هم سبب افزایش انگیزه در میان کارکنان شد و هم این باور را در اونها به وجود اومد که تیم مدیریتی جدید به دنبال حل مسائل و چالش‌های آن‌ها نیز هست.

۳-۵- احیای بازوهای فکری صندوق کشوری

صندوق بازنشستگی از آنجا که یک سازمان بزرگ و دارای وجوه متفاوت اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی است، بدون داشتن بازوی پژوهشی و فکری وارد بحران در تصمیم‌گیری و اجرا خواهد شد. عمده نهادهای بزرگ که ماموریت‌های مختلف دارند، دارای گروه‌های پژوهشی مختلف هستند که در اخذ تصمیم به آنان مشورت می‌دهند؛ کاری که مرکز پژوهش‌های مجلس برای مجلس انجام می‌دهد، مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری برای نهاد ریاست جمهوری انجام می‌دهد، مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری برای سازمان برنامه و بودجه انجام می‌دهد. همه این‌ها تجربیات موفق در کشور هستند که مدیران راه‌نگام اخذ تصمیمات مهم با ابعاد مختلف کارشناسی آشنا می‌کنند. بنابراین صندوق بازنشستگی کشوری به پژوهشگرانی از عرصه‌های متفاوت نیاز دارد تا به عنوان بازوهای فکری به آن کمک کنند. از یک سو به پژوهشگران اقتصادی نیاز دارد تا در عرصه اقتصاد به او کمک کنند سرمایه خود را افزایش دهد. از سوی دیگر، نیازمند پژوهشگران اجتماعی است تا درباره مسائل بازنشستگان، نظام بیمه، خدمات رفاهی و ... پژوهش کنند تا صندوق به نحو کارآمدتری با ذی‌نفعان خود ارتباط برقرار کند. راه‌اندازی مجدد موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا و اداره کل مطالعات اقتصادی و تحلیل ریسک از جمله اقدامات موثر یک ساله اخیر بوده است:

ما در دوره مدیریتی تلاش کردیم بازوهای فکری صندوق از جمله: اداره کل مطالعات اقتصادی و تحلیل ریسک و مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا را احیا کنیم تا کار فکری متوقف نشه. در دوره‌های قبل نیز مرکز راهبردهای بازنشستگی صبا مرجع بسیاری از تصمیمات صندوق بوده. حتی از سازمان‌های دیگر نیز به آن مراجعه می‌شد. وقتی چالش‌های صندوق بازنشستگی از درون آن و با اطلاعات کافی و دلسوزانه و بی‌طرفانه انعکاس پیدا می‌کند و برای آن‌ها راهکار ارائه می‌شود، کارآمدی و دقت بیشتری دارن تا گزارشاتی که اکنون از نهادهای دیگر درباره صندوق بدون اطلاع دقیق از شرایط و ابعاد مسائل منتشر می‌شن.

مسئولین صندوق در مصاحبه‌ها بیان می‌کردند که به دنبال توسعه روابط این مراکز فکری در صندوق هستند تا با تشکیل زیست‌بوم فکری از اندیشکده‌ها و پژوهشگران، در حل مسائل صندوق بازنشستگی هم‌افزایی مناسبی ایجاد کنند. موضوعی که با برنامه‌ریزی هفته پژوهش در صندوق بازنشستگی در آذر ۱۴۰۳ در حال رقم خوردن است.

۳-۶- استفاده از بروکراسی برای مواجهه با فشارهای سیاسی

همه چالش‌های انتصابات و تصمیم‌گیری در صندوق بازنشستگی کشوری با کانون ارزیابی حل نمی‌شود. جریان‌های سیاسی برای حفظ و توسعه قدرت و نفوذ خود، می‌کوشند تا به سرعت و با دور زدن نظام اداری، برگزیدگان خود را در سمت‌های موردنظر خود جای دهند یا خواسته خود را به سازمان مدنظر تحمیل کنند. این آسیب سبب شده تا مدیریت صندوق بازنشستگی در یک سال گذشته برای ایجاد مانع در برابر چنین انتصابات و خواسته‌های بی‌قاعده‌ای سازوکارهای مختلفی ایجاد کند. یکی از این سازوکارها ایجاد بروکراسی و یک سیر اداری طولانی است تا خواسته‌های سیاسی را در درون یک روند تدریجی بیندازد تا فشار بر سازمان کاسته شود. مصاحبه زیر روایتی است که چگونگی ایجاد این موانع را بیان می‌دارد:

کمیته‌سازی یک فن مناسب برای مدیریت و به تأخیر انداختن درخواست‌های جریان‌های سیاسی هست؛ مثلاً فلان جریان سیاسی را در یک چرخه طولانی مدت می‌اندازیم تا بتوانیم فشار را مدیریت کنیم! مثلاً وقتی در مقابل یک فشار برای انتصاب یا تاسیس پروژه قرار می‌گیریم، آن را در کمیته‌های تخصصی به جریان می‌انداختیم. هر وقت هم از ما سوال می‌شد می‌گفتیم در فلان کمیته در حال بررسی است. گاهی در این فرایندها افرادی را قرار می‌دادیم که کمتر کسی جرات فشار آوردن به ایشان را داشت. فشار سیاسی هیچوقت در عرصه مدیریت قابل مشاهده نیست؛ اما می‌تواند پروژه‌های بزرگ ملی را دچار انسداد کند.

با توجه به این نکته، آیا ساز و کارهای صندوق‌ها باید سریع باشد یا کند؟ پاسخ اینه که اگر صندوق ذیل یک ساختار غیرسیاسی مثل دفتر رئیس جمهور باشد که فشار سیاسی بر روی آن معنایی ندارد، سازوکار باید یک سازوکار سریع، چابک و ... باشد؛ مثلاً صندوق توسعه ملی را ذیل نهادهای سیاسی قرار نداده‌اند تا هیچکس برای دریافت منابع فشار نیاورد، اما در شرایط فعلی بایستی برای کاهش فشارها در برخی از موارد بروکراسی زائد داشته باشد و کند کار کند تا جلوی تصمیمات ناصحیح و فشارهای بیرونی گرفته شود.

مدیران در مصاحبه‌های خود بیان می‌کردند که در صندوق بازنشستگی متوجه شدند که می‌توان از سویه منفی بروکراسی استفاده مناسب کرد؛ با این شعار که در دل هر تهدیدی فرصت را باید یافت. گاهی اوقات به جای عوض کردن رویه‌های منفی باید آن رویه‌ها را در مسیر هدفی درست قرار داد تا مشکلات را کمینه کرد.

۷-۳- برخورد مقتدرانه مدیر در مقابله با رفتارهای سیاسی

بروکراسی علاوه بر داشتن محاسن، سویه‌هایی منفی نیز دارد. چنانکه اندیشمندان حوزه بروکراسی مانند ماکس وبر گفته‌اند، این فرایند ممکن است خلاقیت را از بین ببرد، افراد را در امور روزمره قرار دهد و امکان ایجاد تغییر را سخت کند. در این شرایط نقش مدیر سازمان برجسته و ویژه می‌شود. اگر مدیر آگاه به زمینه و گستره سازمان خود نباشد؛ اگر از چالش‌ها و فرصت‌های آنجایی خبر نباشد، ناچار در دام بروکراسی خواهد افتاد و نخواهد توانست تغییری ایجاد کند. اندیشمندان حوزه اداری معتقدند خلاقیت، اقتدار و مقابله با روزمرگی‌ها گاهی با دخالت‌های مدیر می‌تواند به نحو مثبتی فرایندها را اصلاح کند؛ به شرطی که از پشته‌های کارشناسی و شفافیت لازم برخوردار باشند. مدیران صندوق اذعان کردند که در فرایندهای بروکراتیک و رایج صندوق توقعات و تنظیمات نامناسبی وجود داشت؛ مهمترین آن‌ها در حوزه‌های اقتصادی و شرکتی عنوان شده است. مدیران در این دوره تلاش کردند تا بیش از اندازه به بخش شرکتی توجه نکنند و یا سفارش‌ها را از ریشه قطع کنند تا همه بدانند سفارش کارشان را سخت‌تر می‌کند، نه آسان‌تر. این موضوع با قاطعیت و اعلام صریح موضع مدیر صندوق بازنشستگی ممکن شده است که روایت زیر آن را به خوبی نشان می‌دهد:

یک نفر بود که کارآمدی پایینی داشت اما روابط قوی داشت و مدام از همه جا سفارش می‌شد که فلانی را تحویل بگیرید؛ لذا دستور دادم سریعاً عزل شود و یکی از همان سازمان جانشین او شود. صدای این موضوع مثل بمب در صندوق پیچید و همه فهمیدند که من با

کسی شوخی ندارم و اگر کار نکنند، عزل خواهند شد! ما در این فضا توانستیم شرکت‌ها را سرخط بیاوریم، من در کل مهرماه (ماه اول انتصاب) مدیرعامل هیچ شرکت بزرگی را نپذیرفتم که ببینم! برخورد با اقتدار و از سر شکم‌سیری! گفتم شما ۷ درصد منابع صندوق را تأمین می‌کنید؛ بنابراین ۷ درصد وقت من متعلق به شماست و ۹۳ درصد متعلق به بازنشستگان! مثلاً مدیرعامل فلان شرکت را پنج ماه ندیدم! مدیرعامل این شرکت گفت: چرا قبول نمی‌کنی که شما را ببینم؟ گفتم: چون گفته بودم که اگر کسی شما را سفارش کند، با شما کار نخواهم کرد. شرکت‌ها متوجه شدند که مدل ما، مدل کار کردن است و هر کس بیشتر کار کند، من او را خواهم دید و هر کس که فشار بیاورد کارش را عقب می‌اندازیم.

بر اساس روایت‌های صورت گرفته جریان پیدا کردن چنین روایت‌هایی در بین شرکت‌های صندوق باعث می‌شود، افراد به جای فشارهای بیرونی برای حفظ سمت خود، تلاش کنند تا عملکرد بهتری از خود بروز دهند و جایگاه خود را ارتقا دهند. این رویکرد در صندوق بازنشستگی با روایت دهان‌به‌دهان مدیران شرکتی در سازمان پخش شد تا یک روال صحیح را در صندوق بازنشستگی ایجاد کند. مدیرعامل صندوق نیز در مصاحبه‌ها بیان کرد که در سفرهای استانی غالباً به منزل دوستان و خویشان می‌رفته و از ظرفیت هتل‌ها و شرکت‌های صندوق استفاده نمی‌کرده تا نشان دهد مسیر روابط شخصی در صندوق بن‌بست است و تنها یک چیز عامل بقا و پیشرفت است: کار و کار و کار!

۳-۸- ممنوعیت کارهای نمایشی پرهزینه و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

رویکرد اصلی مدیریت صندوق بازنشستگی کشوری در دوره اخیر، تمرکز بر اقدامات واقعی و تأثیرگذار و پرهیز از فعالیت‌های نمایشی و تبلیغاتی بوده است. اقداماتی که در گذشته صرفاً برای کسب مشروعیت و جلب توجه افکار عمومی انجام می‌شد، در این دوره ممنوع شدند؛ همایش‌های بی‌نتیجه، جلسات پرهزینه، سفرهای پرخرج، انتشار گزارش‌های غیرضروری، تدارکات گران‌قیمت و ... از جمله این فعالیت‌ها بوده‌اند. این فعالیت‌های نمایشی با تحمیل هزینه‌های مالی و گرفتن زمانی قابل توجه، نه تنها گرهی از مشکلات اساسی بازنشستگان باز نمی‌کردند، بلکه با انحراف منابع و توجه مدیران از مسائل اصلی، عملاً باعث تعویق راه‌حل‌های درست و موثر می‌شدند؛ بنابراین، رویکرد جدید با تأکید بر شفافیت، کارایی و اثربخشی، تمام فعالیت‌ها را در راستای حل مسائل واقعی

بازنشستگان و بهبود عملکرد صندوق جهت‌دهی می‌کند و از هرگونه اقدام صرفاً تبلیغاتی و فاقد ارزش افزوده واقعی جلوگیری به عمل می‌آورد. در گفتگوی یکی از مدیران ارشد صندوق چنین ذکر شد:

در جلسه‌ای به مدیران گفتم مگر شما در خانه‌تان آب معدنی می‌خورید که سالانه مبلغ هنگفتی صرف خرید آن می‌شود؟ یا برایشان مثالی از یکی از ثروتمندترین خیران کشور زدم. گفتم فلانی از خانه غذایش را می‌آورد با آنکه می‌توانست از بهترین رستوران‌ها سفارش دهد. بعضی اوقات این مراقبت‌ها نشان از یک رویکرد است که نتیجه مهمتری از صرف قیمت آن‌ها دارد. به مدیران گوش‌زد می‌کند که ما نیامدیم تا سفره خود را چرب کنیم یا زندگی جهادی خود را فراموش کنیم.

یکی دیگر از حرکت‌های نمایشی در سازمان‌های دولتی کلنگ‌زنی است. مدیران صندوق در مصاحبه‌ها بیان کردند که برای اولین بار کلنگ‌زنی را از صندوق جمع کردند در حالیکه مدعی بودند مدیرعامل قبلی ۴۴ بار کلنگ‌زنی کرده بود!

موضوع داغ دیگر در این حوزه، بحث مسئولیت اجتماعی شرکت‌هاست. موضوعی چالش‌برانگیز در حوزه شرکت‌های دولتی که عملاً به محلی برای ریخت و پاش، تقویت روابط شخصی و سیاسی و سبزشویی اقدامات غلط است؛ این موضوع وقتی درباره شرکت‌های زیان‌ده دولتی باشد ابعاد چالشی بیشتری پیدا می‌کند. شرکت‌های دولتی اولین وظیفه‌شان حفظ و ارتقای دارایی‌های مردم است. مدیران صندوق بازنشستگی در این دوره با ممنوع کردن مسئولیت اجتماعی، اولین وظیفه شرکت‌ها را رسیدگی و ارتقای دارایی بازنشستگان عنوان کردند:

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها رویکردی مرسوم در کشورهای مختلف جهان هست. به موجب این موضوع، شرکت‌ها بخشی از درآمد خودشان رو صرف امور عمومی و خیریه‌ای می‌کنن. در کشور ما، چون مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها قانون سخت‌گیرانه‌ای نداره، ممکن است که از آن سوءاستفاده یا دست‌کم در جاهای نادرست استفاده بشه ازش. این حوزه، یکی از آسیب‌هایی هست که شرکت‌های صندوق بازنشستگی کشوری هم بهش دچارن. پایان‌نامه دکترای من مسئولیت اجتماعی هست؛ اما مسئولیت اجتماعی رو من در صندوق ممنوع کردم و گفتم: بودجه مسئولیت اجتماعی متعلق به بازنشستگان هست و من شرعاً نمی‌توانم هیچ مبلغی پرداخت کنم.

۳-۹- تبدیل مسئله صندوق به یک گفتمان

کنش و گفتمان دو بالی هستند که می‌توانند یک دولت، نهاد یا سازمان را موفق کنند. این دو باید در کنار هم باشند و هر کدام بدون دیگری می‌تواند زمینه شکست و حاشیه برای هر سازمانی باشند. اگر صرفاً به گفتمان درباره یک مسئله بسنده شود، تغییرات عینی حاصل نمی‌شود و افراد ناامید می‌شوند. بر ساخت گفتمان‌های متضاد با واقعیت نیز باعث پایین آمدن اعتماد جامعه و مخاطبین به سازمان و بلکه کارهای مثبت آن‌ها نیز می‌شود. از سوی دیگر، وقتی صرفاً به کنش اجرایی درباره یک مسئله پرداخته شود، اما گفتمان‌های مناسب در جامعه ایجاد نشود تا اذهان عمومی جامعه در مسیر صحیح قرار گیرند، ایجاد تغییرات عینی نیز رفته‌رفته دشوار می‌شود. چه بسا حاشیه‌ها بر متن غلبه پیدا کنند و بر ساخت‌ها جای واقعیت را بگیرند؛ در نتیجه مدیر با مشغول شدن به بر ساخت‌ها از اصل کار خویش باز می‌ماند. برخی از کنش‌ها نیز هزینه دارند و بدون زمینه‌سازی گفتمانی هرگز نمی‌توانند جامعه عمل ببوشانند. پس باید کنش و گفتمان را در کنار هم پیش برد تا یک سازمان موفق باشد.

اهمیت این موضوع برای صندوق بازنشستگی کشوری که هم در کنش عملی و هم در گفتمان عمومی جامعه دچار چالش‌های جدی بود، دوچندان است. مدیران صندوق در دوره اخیر با گفتمان‌سازی سعی داشته‌اند تا زمینه‌ای برای حل مسائل و چالش‌های مذکور ایجاد کنند. روایت زیر بخشی از این دغدغه و مسیر گفتمان‌سازی در این دوره را نشان می‌دهد:

رئیس جمهور از من سوال کرد آیا می‌شود صندوق رانجات داد؟ من گفتم: بله می‌شود؛ اما چند شرط دارد! گفت: مطمئن؟ گفتم: بله میشه؛ اما شرط دارد؛ اول اینکه در سخنان خود مکرراً در خصوص بازنشستگان صحبت و به ایشان اشاره کنید؛ دوم اینکه اجازه بدین من از سمت شما به نفع بازنشستگان [صحبت کنم]؛ مثلاً من می‌روم خدمت مسئولین و می‌گویم حاج آقا با این موضوع در خصوص بازنشستگان موافقه؛ سوم اینکه در هیئت وزیران از تصمیمات فنی صندوق حمایت کنیم تا من در این فاصله بتوانم به راه‌های نجات صندوق فکر کنم و در مجموع بتوانیم از تهدید، فرصت بسازیم.

در چنین شرایطی بود که بخشی از اصلاحات مرتبط با صندوق‌های بازنشستگی در برنامه هفتم توسعه به انجام رسید. افزایش سن بازنشستگی در یک الگوی تدریجی نتیجه همین گفتمان‌سازی عنوان شد. در حالیکه ایران یکی از کمترین سنین بازنشستگی در دنیا را داشت، اما این تغییر نیاز به ایجاد گفتمان در بدنه دولت و مجلس و نخبگان را داشت. در فضایی که کسی صحبتی در خصوص چالش‌های صندوق نمی‌کرد و صندوق تمامی چالش‌های خود را با عوض کردن مستمر مدیران

و ارتزاق از بودجه دولتی پیش می‌برد، نیاز به اصلاحات نیز احساس نمی‌شد. پس گفتمان‌سازی گام اول حل مشکلات دانسته شد و نتایج عملی نیز در پی این گفتمان‌سازی ایجاد شد.

۳-۱۰ - گفتگو با ذینفعان برای تشخیص سریع و دقیق چالش‌ها

چنان‌که پیش‌تر گفته شد، مدیری که پیش‌زمینه‌ای از سازمان ندارد، به‌یقین در اداره آن به مشکل خواهد خورد و زمانی طولانی را باید صرف کند تا مسائل اصلی سازمان ذیل مدیریت خود را دریابد. این مسئله درباره سازمان وسیعی چون صندوق بازنشستگی بازنشستگی جدی‌تر است. به‌دلیل جایگاه خاص و خطیر صندوق بازنشستگی اکثریت قریب به اتفاق مدیرعاملان این صندوق از بدنه آن نبوده‌اند، پس آشنایی نسبتاً پایین با فضا و پیچیدگی‌های صندوق بازنشستگی، همواره چالشی برای عمده مدیران این صندوق بوده است. یکی از استراتژی‌های مدیران صندوق بازنشستگی در این دوره، از بدو ورود به این سازمان، گفت‌وگو و دیدار با نخبگان این حوزه و مسئولان پیشین بوده است تا ابتدا مسائل اصلی صندوق و راه‌حل‌ها را احصا و درک کنند. در واقع این یک راه میان‌بر برای مدیران جدید بوده است تا هم مسائل و راه‌حل‌های پیشنهادی را بشنوند و هم ضمن بررسی آن‌ها، اجماع‌سازی کنند. در غیر این صورت، اتفاقات متکثر و مشکلات آن‌به‌آنی که در بخش‌های قبلی ذکر آن رفت، مدیر را شوکه و سردرگم می‌کنند. بسیاری از مدیران صندوق در مصاحبه‌های خود به برگزاری جلسه با مدیران قبلی صندوق، اساتید دانشگاه و پژوهشگران و حتی کنشگران بازنشسته اشاره کردند.

در سال‌های اخیر زیاد در مورد چالش‌های صندوق بازنشستگی صحبت شده ولی نمی‌توانیم بگوییم همه صحبت‌های انجام شده، درست و دقیق هستن، ما باید خیلی سریع با مجموعه‌های مختلف جلسه می‌گرفتیم و روایت بحران را از دل صندوق میشنیدیم، تشخیص سریع آسیب‌هایی که در صندوق وجود داره برای تصمیم‌گیری بسیار مهم بود. من با بسیاری از مدیرهای قبلی صندوق صحبت کردم. توی خیلی از جلسات علمی و جلسات کارشناسی موسسه راهبردهای صبا شرکت کردم. حتی کنشگرهای اصلی بازنشستگی رو توی اتاق خودم نشوندم و گفتم مشکل و راه‌حل آن از نظر شما چیه؟ برای خیلی‌ها عجیب بود و می‌گفتن عجب جراتی داری که معترضین رو میاری توی اتاق! خیلی از مسئولین حتی از کنار اینها جرات ندارن رد بشن، اما من میگفتم شنیدن حرف‌ها نه فقط باعث آروم شدنشون میشه بلکه خیلی وقتها تجربه‌ای دارن که به درد من و صندوق می‌خوره.

متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های کشور، فرایند ثبت و انتقال تجربه به ندرت انجام می‌شود.

موضوعی که به اصطلاح باعث می‌شود هر مدیر از ابتدا چرخ را اختراع کند! برای همین فرایند تجربه‌نگاری در صندوق در دوره اخیر، از جمله تدوین همین کتاب به پیشنهاد یکی از اعضای هیئت مدیره، اتفاقی مبارک برای آشنایی مدیران با مسائل جاری و راه‌حل‌های ممکن برای آن‌ها بوده است. فرایندی که برای ثبت تجربیات و تاریخچه شرکتها در حال انجام و پیگیری است.

۳-۱۱- بازنگری در هویت نمایندگی‌های استانی

مرکزگرایی و عدم توجه به سایر استان‌ها در ایران موضوعیست که در هر سازمان و مساله‌ای عنوان می‌شود. از همین روی یکی از نقاط تحولی برای هر سازمان دیدن مسائل و مشکلات سایر استان‌ها و دخیل کردن آن‌ها در یافتن راه‌حل‌ها و مشارکت در اجرای آنهاست. اگرچه در مقایسه میان استان‌ها، استان تهران بیشترین تعداد بازنشسته و کسور پردازان را نسبت به سایر استان‌ها دارد؛ اما تمرکز ذهنی مدیران نباید صرفاً معطوف به این استان باشد، الهام گرفتن از ایده‌های مدیران استانی در راستای هم‌فکری، می‌تواند نقطه عطفی برای اهداف پیش‌رو باشد. چه‌بسا که مسائل یک استان محروم یا یک استان با حضور پررنگ شرکت‌های صندوق با دیگر استان‌ها تفاوت چشمگیری داشته باشد. روایت زیر نحوه دخیل کردن استان‌های دیگر با دعوت ایشان در جلسات و پررنگ کردن نقش آن‌ها در دستگاه‌های همان استان است:

صندوق کشوری داری ۳۱ نمایندگی استانی هست که مدیران آن‌ها به دلیل تمرکز بر ساحت اجتماعی و پرداختن به مسائل بازنشستگان و ورود نکردن به ساحت اقتصادی، هویت خاصی نداشتن و حتی در مجموعه استان هم جایگاهی برای ایشان وجود نداشت. ما معتقد بودیم که مدیران نمایندگی‌های استانی باید در جلسات استانی مانند: شورای اقتصادی و شورای مدیریت و برنامه‌ریزی دعوت بشن و بخاطر حمایت ستاد صندوق از او، به اقتداری داشته باشن؛ یعنی مدیران استان بدانند که مدیر ما در سرمایه‌گذاری‌های استان می‌تواند تأثیرگذار باشد؛ لذا برای اولین بار نشست مدیران استانی را اوایل اسفند ۱۴۰۲ در دیزین برگزار کردیم که نتایج بسیار خوبی در پی داشت.

در مصاحبه‌های مختلفی سفرهای استانی مدیران صندوق بازنشستگی و نگاه از نزدیک به مسائل یک راهبر اساسی در این دوره تلقی شد. بسیاری از اوقات احترام گذاشتن و دیدن افراد حاشیه‌ای بهترین تشویق برای ایشان است. یعنی بدانند که اگر خوب یا بد عمل کند به چشم نفرات حاضر در مرکز خواهد آمد. برخلاف روش معمول در مناصب دولتی که افراد پاداش و عقاب اعمالشان را کمتر می‌بینند.

فصل چهارم



پندهایی برای آینده



۴- پندهایی برای آینده

چنان که دیدیم، صندوق بازنشستگی سازمانی گسترده با بنگاه‌های متعدد است که اداره کردن صندوق با وجود گسترده بودن حوزه‌های مختلف آن، بسیار دشوار می‌نماید. با این همه، تجربه چندین ساله مدیران صندوق همچون راهنمایی است که کوره راه و آینده بهتر صندوق را به ما نشان می‌دهد. در این بخش، به پیشنهادهایی پرداخته شده که از دید مدیران فعلی صندوق بازنشستگی کشوری ناظر به آینده مطرح شده است. سوال عمده از مدیران صندوق در این بخش ناظر به این بوده است که اگر شما فرصت خدمت داشته باشید چه کارهایی را در اولویت قرار می‌دهید و اگر همکاری شما با صندوق قطع شد چه پیشنهادی برای مدیران آینده و حتی مدیران بالادستی دارید؟

شاید در برخی از مصاحبه‌های اینچنینی راهکارها به سمت شعاردهی بچرید، اما تکنیک‌های مصاحبه‌ای توانسته تا حد بسیار زیادی این پاسخ‌ها را به واقعیت نزدیک کند. قطعاً این پاسخ‌ها که در فضای گفتگوهای کارشناسی و گاهی چالشی مطرح شده می‌تواند چراغ راه مطمئنی برای آینده صندوق بازنشستگی تلقی شود. در مصاحبه‌ها به این جمع‌بندی رسیدیم که حداقل زمان برای رسیدن به راهکارهای ناظر به آینده حداقل یک سال پس از تصدی پست و شناخت شرایط و چالش‌های موجود است. لذا با پرسش‌های مختلف آن‌هم در فضایی غیرسیاسی و واقع‌بینانه تلاش شده تا برای مدیران یک صرفه‌جویی زمانی ایجاد شود. در نسخه پیشین پندهایی برای آینده در سال ۱۴۰۰، بخش توصیه‌هایی برای آیندگان به ساختارهای قانونی، تکنیک‌های رفتاری و مطالعات تطبیقی اختصاص یافته است. اما چنانکه اشاره شد در این نسخه با اشاره به تجربه زیسته مدیران، تلاش شده تجربه چند ساله آن‌ها در قالب توصیه‌هایی برای آیندگان و مدیران درآورده شود که البته ناظر به قوانین و روابط اقتصادی و سیاسی موجود بوده است. می‌توان گفت در این نسخه تلاش شده با نگاهی

انضمامی راهکارهایی واقعی و مدیریتی برای آیندگان ارائه شود. لازم به ذکر است که قوانین و چشم‌اندازهای بالادستی و برنامه هفتم توسعه، به‌ویژه ماده (۵) در حوزه مردمی‌سازی اقتصاد و صندوق بازنشستگی، مطمح نظر پرسش‌کنندگان در این بخش بوده است تا بتواند راهکارهای انضمامی مدیران را در بسترهای قانونی مناسب قرار دهد. بدین صورت می‌توان پشتیبانی‌های لازم در حوزه تقنینی را برای این تصمیمات گoszرد کرد. اما نگاه انضمامی و قوانین برای ایجاد تغییرات کافی نیستند. اراده مدیران به انجام کارهای سخت و تغییرات عمیق در اینجا اهمیت بسیاری دارد/ برخی از پیشنهادها و تصمیمات ذکر شده در این بخش نیازمند پشتیبانی مدیران ارشد کشور هستند. شاید این بخش از کتاب بتواند این مدیران را به انجام جراحی‌ها و اخذ تصمیمات دشوار برای صندوق ترغیب کند. چرا که در سازمانی با این حجم از چالش و مشکلات بدون پشتیبانی لازم مسئولین ارشد کشور نمی‌توان تغییرات مدنظر را ایجاد کرد یا از عواقب بعدی آن مصون ماند. بسیاری از تصمیمات سخت در کشور نیازمند یک اجماع نسبی است تا بتواند تمام ظرفیت‌های موجود را در خدمت مدیران متعهد به تغییرات مثبت بیاورد. این بخش از کتاب با اشراک کارشناسی مناسب تلاش کرده است این تصمیمات سخت را با تحلیلی اجمالی در اختیار مدیران ارشد قرار دهد با این امید که بتواند بخشی از مشکلات این صندوق و بازنشستگان را مرتفع سازد. مهمترین این راهکارها در شکل زیر قابل مشاهده است:

شکل (۶): ابعاد مفهومی پندهایی برای آینده



۴-۱- ثبات مدیریت

تغییرات مکرر در رهبری هر سازمانی می‌تواند انسجام آن سازمان را مختل کند. چراکه ایده‌ها و سبک هر مدیری به‌ویژه در فضای کشورمان تاحدی منحصر به فرد است. علاوه بر این تغییر مدیر در کشور تنها به تغییر سبک مدیریتی خاتمه نمی‌یابد، بلکه تا مدت زمان قابل توجهی درگیر تغییر مدیران ارشد و میانی نیز می‌شود. به‌ویژه مناصب بالاتر که استقرار مدیران نیازمند تاییدیه‌های مختلفی است. در نتیجه تغییر پی‌درپی مدیران نه تنها سبب سردرگمی اعضای آن مجموعه می‌شود بلکه انگیزه‌های افراد را برای شروع برنامه‌های جدید و میان مدت از بین ببرد. در ضمن این تغییرات آنی حرف‌شنوی بدنه را از مدیران با چالش روبرو می‌کند و حتی ممکن است افراد ذی‌نفع و فاسد با تهدید بدنه به اینکه مدیران زود به زود تغییر می‌یابند، مانع از اجرای برنامه‌های صحیح در سازمان شوند.

اما مدیریت باثبات در یک سازمان و در بازه‌ای معین، مسیری راهبردی را انتخاب و طی می‌کند. زمانی که رهبری در طول زمان ثابت باشد، بالطبع می‌تواند برنامه‌های بلندمدتی را تدوین و اجرا کند و از اقتدار لازم نیز برخوردار باشد. همچنین مدیر تازه‌وارد ممکن است انگیزه‌های فراوانی برای اجرای ایده‌های جدید و تحت تأثیر قرار دادن سازمان و اعضای آن داشته باشد؛ اما اگر بداند با اولین تکانه سیاسی و ظرف مدت کوتاهی برکنار می‌شود احتمالاً او را به ادامه کارها و اجرای طرح‌های معمول سوق می‌دهد؛ در نتیجه از طراحی و اجرای ایده‌های نو می‌پرهیزد یا بدون آن که از مسیر اشتباه نسل‌های قبل درس بگیرد، همان مسیر را ادامه دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سوای از موارد مذکور، جابجایی مداوم افراد هزینه‌هایی را بر دوش سازمان می‌گذارد و سبب می‌شود که چرخه معیوب سازمان بی‌آنکه زمانی برای اصلاح آن وجود داشته باشد، به راه خود ادامه دهد و فرایندها و روابط موجود بازتولید شوند. همچنین از دیگر نتایج بی‌ثباتی مدیریتی، ایجاد اختلال در روابط کاری کارکنان و مدیریت سازمان است. با تغییر مداوم مدیران در بازه‌های زمانی کوتاه، کارکنان نیز احساس تعلق به یک برنامه مشخص را از دست می‌دهند و احساس سردرگمی می‌کنند. موضوعاتی که تا کنون بحث شد در مصاحبه‌ها بسیار تکرار شدند و مدیران و حتی بدنه کارشناسی بدان اشاره می‌کردند:

چگونه باید این ساختار پیچیده و سیاسی صندوق بازنشستگی را اداره کرد؟ درحالی‌که طول عمر کوتاه مدیریت سبب می‌شه تا از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۳، هشت مدیرعامل در صندوق بازنشستگی کشوری حضور داشته باشن؟ حالا شما وارد سازمانی با این خصوصیات

می‌شوی و در اولین روز کاری به شما می‌گویند: باید ۴۵ میلیارد تومان از حساب صندوق برای پرداخت فلان موضوع برداریم! وقتی احساس کنی عمر کوتاهی در مدیریت صندوق خواهی داشت، بدنه مدیریتی کمتر رغبتی به بررسی ریشه‌ای این فرایندها و پرداخت‌ها دارد و می‌گه فعلاً اداره رو با همون دست‌فرومون بچرخون. وگرنه وقتی قراره وسط راه عوض بشی، کارها و ابتکارات نیمه‌کاره می‌مونه و بازنشسته‌ها متضرر می‌شن.

به همین جهت اگر قرار باشد شاهد اتفاق مثبت خصوصاً در حوزه‌های سرمایه‌گذاری که معطوف به برنامه‌ریزی بلندمدت است، باشیم، در اولین گام باید روند سیاست‌گذاری در کشور دارای ثبات باشد؛ ثانیاً مسئولان بتوانند حداقل در یک بازه زمانی معقول متولی اجرای یک برنامه حداقل میان‌مدت باشند تا هم برنامه به نتیجه برسد و هم در قبال اجرای آن برنامه بتوان ایشان را پاسخگو کرد. در غیر این صورت هرگونه سیاست‌گذاری ولو آن‌که بهترین گزینه و راه نجات باشد، بی‌نتیجه خواهد ماند. درخواست ثبات مدیریتی در صندوق در بسیاری از مصاحبه‌ها و جلسات طنین‌انداز بود:

حل مسئله نیازمند اینه که به مسئول بگویند: شما چهار سال فرصت داری که مثلاً سهم صندوق بازنشستگی را در پرداخت حقوق بازنشستگان به این میزان بالا ببری و سهم دولت را به این میزان پایین بیاوری؛ در یه همچنین بستری میشه از همون روز اول برنامه‌ریزی کرد و ساختار را پیش برد و الا فقط میشه شرایط موجود را حفظ کرد تا دارائی‌ها دیگه بیش از این از دست نرن.

بر همین اساس با در نظر گرفتن اهمیت ثبات مدیریتی در ارگان مهمی نظیر صندوق بازنشستگی کشوری، جلوگیری از رویه تغییرات آتی و زودبه‌زود در این صندوق می‌تواند ابتدایی‌ترین اقدام اصلاحی برای روند پیش‌رو باشد. موضوعی که هم موجب همبستگی روابط کارکنان با ایده‌های مدیریتی می‌شود و از آن مهم‌تر راه را برای ایجاد مسیر صحیح و بنیادین هموار می‌سازد.

۴-۲- گذار از انسداد و احیای ورودی به صندوق بازنشستگی کشوری

صندوق بازنشستگی کشوری، همانند سایر صندوق‌های بازنشستگی دولتی در ایران، بر اساس سیستم مزایای معین و نظام بدون ذخیره یا پرداخت به روش جاری عمل می‌کند. این مدل که در بسیاری از کشورهای جهان نیز رایج است، بر پایه یک قرارداد

بین نسلی استوار است که در آن، نسل شاغل فعلی هزینه‌های مستمری نسل بازنشسته را تأمین می‌کند. در چنین سیستمی زنده ماندن صندوق به شدت به ورودی کسورپردازان جدید بستگی دارد. موضوعی که در صندوق بازنشستگی کشوری مغفول واقع شده است و البته به تصمیم و اراده مدیران ارشد کشور بستگی دارد. احیای ورودی یکی از مهمترین پیشنهادات مدیران فعلی صندوق بازنشستگی کشوری بوده است:

مدت‌هاست که صندوق کشوری، کسورپرداز جدیدی ندارد و نرخ پشتیبانی ما، نیم هست؛ یعنی مابه‌ازاء یک بازنشسته حتی یک شاغل کسورپرداز هم نداریم! ما برای مدیریت این چالش نیازمندیه قانونی هستیم که دستگاه‌ها را ملزم کنه تا پرونده حدود ۷۰۰ هزار کسورپرداز با سابقه زیر ده سال را که در دستگاه‌های دولتی مشغول به کار هستند، از صندوق تأمین اجتماعی به صندوق کشوری منتقل کنن تا هم ورودی مالی صندوق افزایش پیدا کنه و هم نرخ پشتیبانی حداقل به یک برسه.

در واقع طی سال‌های اخیر ایده‌های مختلفی درباره تجمیع یا تکرر و حتی خصوصی سازی صندوق‌های بازنشستگی مطرح بوده است. تجربه خصوصی سازی این صندوق‌ها در جهان مثبت نبوده است و عمده کشورهایی که این صندوق‌ها را خصوصی سازی کردند با شکست روبرو شدند و مجدداً این صندوق‌ها را به دولت بازگردانده‌اند. اما در میان ایده تجمیع یا تکرر صندوق‌های بازنشستگی، در مصاحبه‌ها ایده رقابت این صندوق‌ها برجسته بود. یعنی بسیاری از افراد بتوانند خودشان انتخاب کنند در کدام صندوق بروند و این موضوع باعث رقابت و افزایش کیفیت خدمات صندوق‌ها خواهد شد تا بتوانند مشتریان بهتری را جلب کنند. نکته عجیب آنجاست که حتی شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری و بسیاری از کارکنان این صندوق کسورات خود را به این صندوق نمی‌پردازند! در حالیکه ارتباط این کارکنان با صندوق قطعاً در نحوه کار و میزان بهره‌وری این صندوق موثر خواهد بود؛ چراکه آینده کارکنان و مدیران این صندوق به بهره‌وری امروز آن وابسته خواهد شد.

۴-۳- لزوم اصلاح ساختار سازمانی صندوق بازنشستگی

بروکراسی پیچیده و سلسله‌مراتب گسترده یکی از مشخصه‌های دوران مدرن است. این ساختار بر اساس قوانین دقیق، سلسله‌مراتب مشخص و تقسیم کار بنا شده است. متفکران اجتماعی از مزایا و معایب بروکراسی بسیار گفته‌اند. برای مثال، بروکراسی به‌ویژه در مدل سنتی خود احتمالاً سبب بی‌روح شدن سازمان می‌شود و انعطاف و

خلاقیت را از بین می‌برد. اما مهم‌ترین ویژگی آن، تمرکز بر قوانین و هم‌افزایی میان واحدها است. این ویژگی سبب می‌شود تا نظم و ثبات در سازمان حفظ شود و علاوه بر آن، روابط شخصی از میان رود. یکی از چالش‌های موجود در صندوق بازنشستگی موضوع چارت و تشکیلات آن است. موضوعی که بارها اصلاح آن در ادوار مختلف مطرح شده، اما به نتیجه نرسیده است. کارشناسان چارت و تشکیلات فعلی صندوق را یکی از بدترین موارد موجود در کشور می‌دانند. یکی از پندehایی که برای آیندگان در صندوق بازنشستگی کشوری در مصاحبه‌های مختلفی تصریح شد، بحث اصلاح ساختار سازمانی صندوق است:

خب اولین نکته اینه که آیا این ساختار، ساختار درستی برای اداره همچین کاری؟! سوال این است که هر کسی رو که در این مسئولیت بگذاری، چقدر می‌تونه این مجموعه رو بهره‌ور کنه؟! اولین اقدام بهره‌وری، اصلاح ساختاره! ... هیچ مدیری توان مدیریت این حجم کاری را ندارد! این یک مسئله مهم است: ساختار معیوب؛ ساختاری که شما باید عالم همه‌چیزدان باشی؛ آن هم در نظام سنتی ایران که مدیر را زور می‌دادند. نظام ایران مدیرمحور است و فکر می‌کند مدیر کسی است که پول جور می‌کنه، موانع رو برمی‌داره و کل سازمان رو میبره جلو! اون قدر حجم ارجاعات به مدیر صندوق زیاد است که وقت سرخاروندن هم نمی‌کنه. تازه اختلافات میان بخش‌ها جای خود. طراحی مناسب ندارند!

یکی از معضلات دیگر ساختاری سازمان، بروکراسی و حضور پررنگ روابط خویشاوندی در درون سازمان‌ها است. این روابط گاهی باعث شده ساختار صندوق با چالش روبرو شود و به غلط تعریف شود تا فلان فامیل جای خوبی داشته باشد! این روابط سبب می‌شود تا اهداف سازمان‌ها برآورده نشود و افراد ذی‌نفع، منافع خویشاوندان خود را بر قوانین و منافع بازنشستگان ترجیح دهند.

یکی از آفت‌هایی که در اکثر دستگاه‌ها وجود دارد، کثرت خویشاوندی است که وقتی اراده می‌کنن کاری انجام نشود، به دلیل وجود همین ارتباط خویشاوندی می‌توانند مهندسی کنند که آن کار انجام نشود؛ ولو اینکه مدیر از همه ابزارهای خودش استفاده کنه. در گذشته مدیران صندوق بدون هیچ بررسی، بدون هیچ پژوهش، بدون هیچ شرح مأموریت و بدون هیچ شرح شغلی، ۴۸۸ پست سازمانی را برای صندوق تصویب کردن که هیچ مبنای منطقی‌ای هم نداره؛ مثلاً در این الگو به صورت کاملاً اشتباه ساختار استان تهران با ساختار استان خراسان رضوی یکسان در نظر گرفته شده است؛ درحالی‌که تعداد بازنشستگان

استان تهران قابل مقایسه با استان‌های دیگر نیست. علاوه بر این انتصابات سلیقه‌ای بدون در نظر گرفتن نیازمندی‌های جایگاه‌های مدیریتی نیز بر ناکارآمدی ساختار دامن زده است؛ در همین راستا اصلاح ساختار مبتنی بر پژوهش علمی میدانی و متناسب با حجم کار و مأموریت‌های هر واحد و هر استان، در دستور کار قرار گرفته است.

بحث اصلاح ساختار سازمانی در دوره مدیریت‌های قبلی نیز آغاز شده است اما هیچ‌گاه به سرانجام نرسیده است، بنابراین مدیران فعلی معتقدند باید با عزمی راسخ به سراغ آن رفت، کاری که در دوره فعلی نیز مطالعات پژوهشی در مورد آن از طریق موسسه راهبردهای بازنشتگی صبا در حال انجام است و انتظار می‌رود در این دوره گامی رو به جلو در این خصوص به انجام رسد.

۴-۴- جانشین‌پروری

نیروی انسانی، یکی از مهمترین بخش‌های هر سازمان است. با خارج شدن هر نیرو از سازمان، تجربه چندین ساله او نیز با او می‌رود. برخی از سازمان‌ها برای اینکه این تجربه را از دست ندهند، می‌کوشند تا تجربه و مهارت این نیروهای متخصص را به کارکنان دیگر انتقال دهند تا این انباشت تجربه سبب پیشرفت سریع‌تر سازمان شود. این امر، در مدیریت سازمان، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. اگر سیستم و فرهنگ سازمان به گونه‌ای باشد که مدیر نتواند یا نخواهد تجربیات خود را به افراد دیگر، که پس از او سکان مدیریت آن سازمان را در دست می‌گیرند، انتقال دهد، پیشرفت سازمان متوقف یا کندتر خواهد شد.

یه روز تیمی از مسئولین و متخصصین ژاپن در حوزه هوانوردی به ایران اومدن؛ رئیس هیئت ژاپنی به ما گفت: این آقای جوان در سال‌های آینده جانشین من خواهد بود؛ واقعا پذیرش این حرف برای ما خیلی سخت بود، ولی دو سال بعد که یه اجلاسیه در شهر مشهد برگزار شد، متوجه شدیم که همان آقای جوان به عنوان رئیس جدید انتخاب شده؛ در واقع در چنین ساختارهایی که تخصص محور هستن، تغییرات به صورت اتوبوسی و قبیله‌ای انجام نمی‌شه؛ بلکه ساختار کاملاً به بحث تخصص و تجربه ناشی از اجرای فرآیندهای جانشین‌پروری ملتزم است؛ موضوعی که متأسفانه جای خالی در صندوق بازنشتگی کشوری و البته در همه ساختارهای کشور به صورت جدی احساس می‌شه و چالش‌های فراوانی م‌ت کاهش شدید بهره‌وری رو به همراه داشته. گاهی وقتا با رفتن یه فرد در صندوق دیگ واقعا نتونستیم یکی م‌ت اون رو پیدا کنیم که جایگزین مناسبی براش باشه.

البته مدیران تصریح می‌کردند که برخی اوقات نفر دوم یا قائم مقام از جایگاه خود سوءاستفاده می‌کند. یا حتی مهمترین هدفش گرفتن پست مافوق می‌شود. اما اگر فرهنگ سازمانی و ساختار، قواعد جانشینی را مشخص کند و امکان ارتقای عرضی را نیز برای کارکنان فراهم سازد، این مشکل تا حد قابل توجهی کاهش می‌یابد؛ تجربه‌ای که در کشورهای مثل ژاپن و چین بسیار موفقیت‌آمیز بوده است.

۴-۵- استقرار نظام صحیح پاداش و دستمزد برای حفظ سرمایه‌های انسانی

موضوع دیگر درباره منابع انسانی در مصاحبه‌ها و حتی بخش چالش‌های این کتاب مطرح شد، خروج سرمایه‌های انسانی از صندوق بازنشستگی کشوری و شرکت‌های تابعه به دلیل الگوی غلط نظام دستمزد و پاداش بوده است. در نظام شرکت‌داری دولتی رویه حقوق و دستمزد دچار چالشی جدی است. اصل در هر بنگاه اقتصادی این است که مدیران در سود و زیان شرکت شریک باشند. نمی‌توان حقوق و دستمزد یکسانی برای یک شرکت زیان‌ده و یک شرکت سودده در نظر گرفت. تجربه کشورهایمانند ژاپن در این مورد نشان داده که شریک شدن حتی کارگران در سود کارخانه چه نتایج مثبت عملکردی و مالی برای شرکت‌ها داشته است.

ما نیازمند این هستیم که کارشناسان متخصص، مدل‌های دستمزد و پاداش را در فعالیت‌های صندوق بازنشستگی بازطراحی کنن؛ مثلاً باید سؤال کنیم که فلان شرکت اقتصادی چرا سالانه اینقدر سودش کمه؟ وظیفه ما دستیابی به حداکثر سود برای پراخت حقوق بازنشستگان است! در طول سالیان گذشته بسیاری از مدیران موفق ما به دلیل دستمزد پایین و فشار کار بالا از مجموعه خارج شدن و حتی به شرکت‌های رقیب و حتی بیرون از ایران با دستمزدهای بسیار بالا کوچ کردن. در حالیکه مدیران زیان‌ده با همان حقوق و دستمزد مشغول به کار بوده‌اند!.

در مصاحبه‌های مختلف موضوع تفاوت میان ستاد و شرکت‌های صندوق در دستمزد و پاداش به‌طور جدی مطرح شد که آسیب‌های مختلفی مانند بی‌انگیزگی، میل به خروج از ستاد و حتی امکان تبانی با شرکتها را پرنرنگ می‌کند. نظام واحد دستمزدی میان صندوق و شرکتها در این میان متناسب با عملکرد هر فرد می‌تواند نظامی عادلانه و بهره‌ور به صندوق اعطا کند. البته که نظارت و شفافیت در استقرار این نظام اهمیت بسیاری دارد تا امکان سوءاستفاده را از افراد بگیرد.

۴-۶- هماهنگی درون سازمانی

تعامل و هماهنگی درون سازمانی یک عنصر حیاتی در مدیریت موثر سازمان‌های پیچیده، به ویژه در نهادهای اقتصادی اجتماعی مانند صندوق‌های بازنشتگی است. این ناهماهنگی می‌تواند منجر به ناکارآمدی عملیاتی، تصمیم‌گیری‌های نامناسب و در نهایت آسیب‌های مالی جدی شود. به عنوان مثال، در صندوق بازنشتگی، ناهماهنگی بین واحد فنی بیمه‌ای و معاونت توسعه و تأمین منابع در صدور احکام بازنشتگی می‌تواند منجر به تعهدات مالی غیرقابل تحمل و کسری بودجه شود. برای مقابله با این چالش، رویکرد سیستمی و یکپارچه‌سازی فرآیندها ضروری است. در این راستا، اتخاذ سیاست‌هایی مانند الزام به استعلام منابع مالی قبل از صدور هرگونه حکم، نه تنها از عملکرد جزیره‌ای واحدها جلوگیری می‌کند، بلکه به ایجاد انضباط مالی و عملیاتی در کل سازمان کمک می‌کند. این رویکرد با اصول مدیریت یکپارچه و نظریه‌های سیستمی در مدیریت سازمانی همخوانی دارد و می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان و پایداری مالی آن منجر شود.

اگر تعامل و هماهنگی درون سازمانی وجود نداشته باشد، دچار بی‌نظمی میشیم؛ مثلاً اگر واحد فنی بیمه‌ای بدون هماهنگی با معاونت توسعه و تأمین منابع، محاسباتی انجام بدهد و حکمی برای بازنشته یا بازنشتگان صادر کند، طبعاً مجموعه صندوق متضرر و دچار کسری بودجه میشه؛ اما در دوره فعلی در قالب تفاهم‌نامه‌ای مقرر شد که هر گونه صدور احکامی منوط به استعلام منابع مالی اون باشه و واحدها از عملکرد جزیره‌ای بپرهیزند تا انضباط در سازمان حاکم بشه.

بنابراین یکی دیگر از درس‌آموخته‌های مدیریت فعلی که به عنوان پندی برای آیندگان مد نظر است، هماهنگی بین درون سازمانی است. بیشترین واحدهای نیازمند هماهنگی بخش حقوقی با بخش فنی و بخش اقتصادی و همچنین بخش برنامه‌ریزی با سایر معاونت‌های صندوق بوده است. پیشنهاد مدیران انتقال بخشی از فرایند حقوقی به درون معاونت‌ها به ویژه در زمینه بیمه بوده است. در حوزه برنامه‌ریزی نیز پیشنهاد مدیران این بوده که واحد برنامه‌ریزی فرم‌دهنده و تجمیع‌کننده برنامه‌های بخش‌های مختلف صندوق باید باشد تا ایجادکننده برنامه‌ها.

۴-۷- هماهنگی بین دستگاهی؛ ایجاد ساختار منسجم ارتباطات مجلس و دولت در صندوق بازنشستگی

صندوق بازنشستگی کشوری به دلیل تاثیر پذیرفتن از تصمیمات مختلف تقنینی و اجرایی در بخش‌های مختلف دولت، مجلس و مجموعه حکمرانی، نیازمند هماهنگی بین دستگاهی است. چیزی که اکنون یکی از چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری است و به طور مبسوط در بخش چالش‌ها به آن پرداخته شد.

هماهنگی بین دستگاهی، به عنوان یک اصل کلیدی در مدیریت عمومی و سیاست‌گذاری، نقشی حیاتی در تدوین و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بلندمدت ایفا می‌کند. این مفهوم، که در ادبیات علمی با عناوینی چون «همکاری بین‌سازمانی» یا «یکپارچگی افقی» شناخته می‌شود، به فرآیند هم‌افزایی و همسویی میان نهادها و سازمان‌های مختلف دولتی در راستای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. مطالعات متعدد در حوزه مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری عمومی نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی بلندمدت، به‌ویژه در مواجهه با چالش‌های پیچیده و چندوجهی مثل بحران صندوق‌های بازنشستگی، مستلزم رویکردی جامع و فرابخشی است. این رویکرد از طریق تبادل اطلاعات، هماهنگی در تخصیص منابع، اجتناب از دوباره‌کاری‌ها، و بهره‌گیری از تخصص‌های متنوع، امکان طراحی و اجرای استراتژی‌های منسجم و کارآمد را فراهم می‌آورد. به علاوه، هماهنگی بین دستگاهی با کاهش تعارضات بین سازمانی که به طور معمول بین سازمان برنامه و بودجه و صندوق بازنشستگی پیش می‌آید، به بهبود اثربخشی سیاست‌ها، افزایش کارایی در استفاده از منابع عمومی، و در نهایت، ارتقای پاسخگویی صندوق به نیازهای پیچیده و متغیر جامعه هدف منجر می‌شود.

یکی از ناهماهنگی موجود در دولت اینه که صندوق بازنشستگی کشوری نمی‌داند که قرار است هر سال چند نفر به تعداد بازنشستگان صندوق اضافه خواهد شد؛ به عنوان مثال: بازنشستگی یکبار ۷۴ هزار نفر در مهرماه ۱۴۰۲ که ناشی از ناهماهنگی بین دستگاه‌های مانند: وزارت آموزش و پرورش، سازمان امور استخدامی و صندوق کشوری بود، صندوق را دچار چالش کرد؛ این ناهماهنگی بین دستگاهی، برنامه‌ریزی بلندمدت را با مشکل مواجه می‌سازد، بنابراین اگر بناست این مشکل حل شود، ما نیازمند نوعی همکاری بین دستگاهی هستیم که بتوانیم چالش‌ها را به موقع شناسایی کنیم و برنامه‌ریزی بلند مدت برای آن داشته باشیم.

در حال حاضر امور مربوط به مجلس توسط یک مشاور پیش می‌رود و پیشنهاد مدیران تشکیل یک ساختار منسجم ارتباطات صندوق با دولت و مجلس است که افراد باتجربه همان نهادها به کمک صندوق بیایند و امور ارتباطی صندوق را متکفل شوند. موضوعی که در بسیاری از دستگاه‌های کشور روال است و نتایج بسیار خوبی داشته است.

۴-۸- ایجاد توازن در نگاه اقتصادی و سیاسی با مشارکت ذی‌نفعان صندوق

تداخل امور سیاسی در امور اقتصادی ممکن است سرمایه‌سازمان و ذی‌نفعان را کاهش دهد. وقتی دولت‌ها عوض می‌شوند، غالباً مدیران نیز جای خود را به مدیران دیگری خواهند داد. اما باید مراقب بود که سازمان‌های اقتصادی صرفاً با نگاه‌های سیاسی نباید اداره شوند. برای اداره‌سازمان‌هایی چون صندوق بازنشستگی باید توجه داشت که این مکان در وهله اول نهادی اقتصادی-رفاهی است و وظیفه اصلی آن، پیشینه کردن سود بنگاه‌های خود و بهبود وضعیت رفاهی بازنشستگان است. اگر دولت نتواند میان پیوند سیاسی و کارآمدی اقتصادی توازن ایجاد کند، کارکرد سازمانی همچون صندوق بازنشستگی مختل خواهد شد و نارضایتی ذی‌نفعان، که بازنشستگان هستند، را به دنبال خواهد داشت.

صندوق کشوری برای تحقق اهداف خود باید نگاهی شبیه نگاه اقتصاد بخش خصوصی به بنگاه‌های خود و فرآیندهاش داشته باشد؛ اما در عمل مدیران صندوق باید هم نگاه اقتصادی داشته باشند و هم نگاه سیاسی! ایجاد توازن میان نگاه اقتصادی و نگاه سیاسی در بنگاهداری دولتی، چالش‌آفرین و ریشه‌ناکارآمدی و سوددهی نامناسب بنگاه‌های تابعه صندوق کشوری هست. در این مدت تا می‌خواستیم کاری کنیم می‌گفتند انتخابات مجلس است، لابد قصدی دارید. بعد دوباره مرحله دوم انتخابات و حرف و حدیث‌ها. بعد انتخاب رئیس مجلس و بعد انتخابات ریاست جمهوری. مدام تحلیل و فشار سیاسی بالای سرمون بود.

علاوه بر بی‌ثباتی در مدیران، تحولات سیاسی و فشارهای وارده از جریان‌های دارای قدرت در فضای سیاسی نیز مسیر اصلاح و اعمال تغییرات مثبت توسط مدیران جدید را به چالش می‌کشند. این مساله منجر به آن شده که حتی اگر مدیریت یک سازمان و شرکت نیز با ثبات همراه باشد با وجود اعمال زور از جانب جریان‌های قدرت، نتواند مسیر اصلاح و ارتقای سازمان را به خوبی طی کند. یکی از مدیران پیشنهاد حضور

مردم و بازنشستگان را در صندوق یا شرکتها برای کاهش حجم سیاسی صندوق بدین شرح مطرح می‌کند:

بسیاری از نمایندگان با اعمال فشار به صندوق، پروژه‌های خود را سریعاً عملیاتی می‌کنند! راهکار مطلوب این است که صندوق، سازمانی سیاسی نباشد و ۵۱ درصد سهام شرکت‌ها به مردم داده بشود تا امکان اعمال فشار سیاسی وجود نداشته باشد و مردم به عنوان سهامدار عمده بر عملکرد هیئت مدیره نظارت مستمر داشته باشند!

تحولات سیاسی به همراه بی‌ثباتی مدیران مانع از برقراری نظارت دقیق بر رخدادهای حاضر در صندوق شده است. مهیا شدن مسیر به کارگیری از نظارت‌های مردمی، که همان بیمه‌پردازان (کسور پردازان) یا بازنشستگان هستند، چه بسا بتواند مانع از اثرگذاری اعمال فشار گروه‌های سیاسی مختلف بشود.

۹-۴- بهره‌گیری از ظرفیت بالای مخاطبین صندوق بازنشستگی؛ راهی برای رفاه بازنشستگان بدون نیاز به بودجه

هر بنگاه اقتصادی در دنیا نیازمند مخاطبین و مشتریانی است که برای جلب نظرشان و پیدا کردن آن‌ها باید بودجه هنگفتی را کسب کند. مزیت صندوق بازنشستگی کشوری در آن است که مشتریان خود را دارد. یعنی قریب به ۳ میلیون کسورپرداز و بازنشسته با بعد خانوار ۴ نفر نزدیک به یک سبد مشتری ۱۲ میلیون نفره را تشکیل می‌دهند. داشتن این حجم از مخاطب بالقوه آرزوی هر بنگاه و شرکت اقتصادی است. مدیران صندوق چند پیشنهاد عملیاتی در این حوزه داشته‌اند که برخی از آن‌ها نیز به عملیات نزدیک است. با توجه به مشکلات معیشتی بازنشستگان، راه‌اندازی یک الگوی خرید اعتباری مانند آنچه در اسنپ‌پی راه افتاده بسیار کارآمد و ممکن است. معاونت اقتصادی صندوق با همکاری هلدینگ مالی گام‌هایی در این زمینه برداشته است:

ما دیدیم که اگر نمی‌توان بودجه صندوق را افزایش داد، باید بتوان با راهکارهای غیربودجه‌ای مشکلات بازنشستگان را کم کرد. سیستم خرید اعتباری و تخفیف که در دنیای امروز موجود است می‌تواند در صندوق بازنشستگی به راحتی اجرا شود. ما گروه‌های مختلف را بررسی کردیم و حتی پوسته نرم‌افزاری‌اش را هم طراحی کردیم.

علاوه بر این از ظرفیت گردش حساب بازنشستگان نیز می‌توان بهره مناسب برد. تا دوره‌های قبل از این رسوب چند صدهزار میلیاردی استفاده خاصی نمی‌شد. در این دوره مدیران شاره کردند که با رایزنی از این گردش مالی برای بازنشستگان تسهیلات فراهم کردند. موضوعی که با همکاری یا تغییر بانک همکار صندوق بازنشستگی می‌تواند توسعه و گسترش یابد.

۴-۱۰ - خروج از بنگاه‌داری به همراه بررسی کردن شرکت‌ها

یکی از راه‌هایی که برای چندین سال متوالی روی میز صندوق بازنشستگی قرار دارد، وارد کردن دارایی‌های خود در بورس و فروش سهم‌های بالای ۲۰ درصد است. بعد از آن هم درآمد به دست آمده در شرکت‌های سودده با سهمی کمتر از ۲۰ درصد سرمایه‌گذاری شود. موضوعی که در ماده (۵) برنامه هفتم توسعه به آن اشاره شده است. راهی که پیچیدگی‌های فراوان و نقاط قوت و ضعف خود را دارد و نیاز به بررسی دقیق و همه‌جانبه دارد. برای مثال در بورس، دیگر مسائلی همچون اعمال فشار سیاسی برای انتصاب یا جابجایی افراد در بنگاه‌ها وجود ندارد، اما سودی که از این طریق وارد صندوق می‌شود، با توجه به شرایط بورس ایران بسیار گنگ است. علاوه بر این، صندوق باید متناوباً از بورس مبالغی را برای پرداخت به بازنشستگان بیرون بکشد و این تلاطم مضاعفی به بورس ایران می‌دهد. این موضوع در نگاه مدیران ارشد و مسئولین بخش اقتصادی صندوق وجود دارد:

باید توجه داشت که سیاست‌گذاری ما در کشور تا حد بسیار زیادی دولتی است و تکانه‌های ما در بورس، بیشتر نیز خواهد شد؛ اما باید نقاط ضعف و قوت بورسی سازی و بنگاه‌داری را احصاء کنیم:

بورسی سازی: شفافیت بالا، نقدشوندگی پایین، کاهش فشار سیاسی

بنگاه‌داری: شفافیت کم، نقدشوندگی سریع، افزایش فشار سیاسی

در چنین شرایطی من به عنوان یک مدیر دولتی تلاش دارم تا فعلاً وضع موجود را نگه دارم و منتظر آیین‌نامه ماده (۵) برنامه هفتم باشم تا شرایط روشن شود. اما بورسی شدن شفافیت خوبی به شرکتها می‌دهد که مطلوب است.

البته با توجه به اتفاقات متعدد سیاسی پس از تصویب برنامه هفتم توسعه همچنان آیین‌نامه‌های این برنامه ابلاغ نشده است؛ لذا صحبت از بورسی کردن در این مدل منوط به ارائه آیین‌نامه و

رفع نقاط ابهام است. به‌طور مثال اگر سهامداری یک شرکت آن‌قدر خرد باشد که ۲۰ درصد سهم اصلی آن باشد، صندوق بازنشستگی باز از مدیریت کنار نمی‌رود. الگوهای دیگری نیز در دنیای امروز برای اداره شرکت‌های دولتی مطرح هستند که حفظ مالکیت و اعطای مدیریت دال مرکزی آن‌هاست. تجربه‌ای که در کشورهایی مانند نروژ موفق بوده است.

۴-۱۱- تجمیع منابع صندوق در صنایع سودده

پراکندگی و تنوع شرکت‌های اقتصادی از مسائل بسیار مهمی است که صندوق بازنشستگی کشوری با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند. این سازمان شرکت‌های بسیار گوناگونی دارد که نمی‌توان آن‌ها را با چند رشته خاص صنعتی تجمیع کرد؛ از پتروشیمی گرفته تا تولید کفش، از شرکت‌های هواپیمایی گرفته تا شرکت‌های لبنی؛ معدن و بندر و شیلات و انبار و هتل و ساختمان‌سازی و فولاد و کشاورزی و ... نیز به این لیست بلندبالا باید اضافه شود. همین امر موجب سردرگمی مدیریت و اتلاف انرژی سازمان در مدیریت بنگاه‌هایی شده که نه تنها سود زیادی ندارند، بلکه زیان‌ده نیز هستند. از این رو، یکی از پیشنهادها مطرح این است که شرکت‌های فراوانی که زیان‌ده هستند یا سود پایینی دارند، فروخته شوند و پول آن در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری بشود که سودده هستند و می‌توانند صندوق را از وضعیت زیان‌دهی خارج کنند.

من باید ۱۸۸ شرکت را تبدیل کنم به ۲۰ شرکت؛ ۲۰ شرکت را نیز از حالت کنترلی تبدیل به مدیریتی کنم و سیت من نیز اقلیت بشود؛ نهایتاً هم در صنایع پرسود مانند پتروشیمی سرمایه‌گذاری کنم؛ مثلاً شرکت تن ماهی و لبنیات را بفروشم و وارد صبا‌فولاد و پتروشیمی بشوم؛ زیرا سود شرکت‌های پتروشیمی بسیار بیشتر از شرکت‌هایی مانند شرکت‌های لبنی است؛ پس ما چرا باید در لبنیات و آزادراه و ... سرمایه‌گذاری کنیم؟

در مصاحبه با برخی از اعضای هیئت مدیره بر این نکته تأکید شده است که شرکت‌های ذیل صندوق را بایستی سطح‌بندی کرد و بر این اساس با یک اولویت‌بندی با آنان مواجه شد:

ما باید شرکت‌ها رو سطح‌بندی کنیم و آنها را در سه سطح شرکت‌های برتر، در حال انحلال و سایر شرکت‌ها تقسیم کنیم. این خیلی بدیهی است که باید ساختاری وجود داشته باشد و معاونت سرمایه‌گذاری سه قسمت، چهار قسمت باشد، به قسمت اون ۱۲ تا شرکتی که دارن ۸۰ درصد، ۹۰ درصد سود ما را می‌سازن، بهشون رسیدگی بشه، به

قسمت برای شرکت‌هایی که ۱۵-۲۰ سال است قاره انحلال پیدا کنن و به قسمت هم برای سایر شرکت‌ها.

با همین الگو هیات مدیره صندوق در این دوره مصوب کرده تا شرکت‌های تجارت به مصرف‌کننده (B2C) محدود شود و در اولویت واگذاری قرار گیرند چرا که عمدتاً پرزحمت و باسود پایین هستند.

۴-۱۲- گریز از بنگاه داری دولتی؛ اولویت تعاونی

نزدیک به سه دهه است که اقتصاد ایران در نوسان میان خصوصی سازی و دولتی سازی قرار دارد. در دهه ۱۳۷۰ با این استدلال که دولت توان بنگاه داری ندارد، شرکت‌های دولتی را به بخش خصوصی منتقل کردند. پس از سه دهه، ناکارآمدی خصوصی سازی نیز آشکار شد و بهبودی در وضعیت شرکت‌ها و کارکنان حاصل نشد. با ناکامی خصوصی سازی، دولت دوباره به بنگاه داری و مدیریت شرکت‌ها روی آورد. این کار نیز قبلاً تجربه شده و نتایج چشمگیری نداشته است. در این میان راه سومی وجود دارد که هنوز امتحان نشده است: تعاونی. تعاونی به معنای درست کلمه، نحوه‌ای از سازمان‌دهی کار است که افراد به اندازه کاری که کرده مزد می‌گیرند، مالکیت شرکت در ید کارکنان یا جمعی از مردم است، هر فرد دارای یک رأی است و مهم‌تر از همه، سود شرکت به‌طور نسبتاً مساوی به کارکنان و همه اعضای آن برمی‌گردد. این نحوه مدیریت هنوز در بنگاه‌های ایران تجربه نشده است و تعاونی‌ها در ایران نیز بیشتر اسمی هستند تا واقعی.

این جمله که می‌گن: نباید صندوق‌ها بنگاه‌داری کنن، واقعا جمله درستی است! ما باید سهام مدیریتی داشته باشیم؛ مدیرش هم مردم باشند و ما نهایتاً ۴۹ درصد سهام را داشته باشیم و سود خودمون را ببریم! بنگاه‌داری دولتی اشتباه است! هفت‌تپه چه شد؟ یک بار به بخش خصوصی منتقل شد؛ سپس از بخش خصوصی گرفته شد و به بخش خصوصی دیگری داده شد. سال ۷۹ که واگذاری را انجام دادند، هیچکس نگفت این واگذاری‌ها بد بوده؛ اما سال ۱۳۹۶ گفتند: این واگذاری بد بوده است؛ یعنی از سال ۷۹ تا ۹۶ همه تمجید می‌کردند؛ ۱۷ سال! الان هم هفت‌تپه را مجدداً به دولت داده‌ایم و باز همه می‌گویند: آقا اشتباه کردیم! مسئله را حل نکردیم؛ بلکه دوباره بنگاه‌داری دولتی را تقویت کردیم! حل مسئله چگونه باید رخ می‌داد؟ باید هفت‌تپه را به تعاونی توسعه عمران مثلاً شوش منتقل می‌کردیم.

مسأله راهبردی در حوزه اقتصادی، خروج از بنگاه‌داری دولتی است! آن هم در رشته صنایع متنوع و متکثر؛ از گاوداری تا پتروشیمی! بهترین راه از نظر مدیران صندوق بازنشستگی این است که صندوق بنگاه نداشته باشد و به سمت سهامداری حرکت کند! وقتی بنگاه و کرسی مدیریتی در صندوق باشد، چنانکه اشاره شد فشار سیاسی ناگزیر است و استقرار افراد شایسته در این کرسی‌ها دشوار می‌شود؛ لذا مدیران لازم می‌دانند بخش زیادی از این بنگاه‌ها واگذار شوند:

ما بنگاه‌ها را گران اداره می‌کنیم. چرا؟ مثلاً هواپیمایی آسمان، ۷ فروند هواپیمای عملیاتی دارد که براساس استاندارد جهانی، ۵۰ پرسنل به ازاء هر فروند عملیاتی باید حضور داشته باشند که مجموعاً می‌شود ۳۵۰ نفر! اما الان بیش از ۲۰۰۰ نفر پرسنل در هواپیمایی آسمان حاضر هستند! خوب چرا من باید هزینه نفر اضافی را پرداخت کنم؟ چرا من باید ریسک فرسودگی و بروز حادثه را در ازاء پرداخت حقوق به پرسنل آسمان بپذیرم؟ من که وظیفه اشتغال‌آفرینی ندارم؛ من وظیفه ارائه خدمات به بازنشستگان را دارم. مدیرانی هم که می‌آیند مدیریت می‌پذیرند برای اینکه دو روز بیشتر مدیریت کنند، جذب پرسنل می‌کنند؛ مثلاً یک مدیر در کمتر از یک سال، ۱۵۰ نفر جذب پرسنل داشته؛ یا فرد دیگری در کمتر از دو سال، سیصد نفر جذب پرسنل داشته. در چنین شرایطی ما چرا باید بنگاه‌داری کنیم؟ ما هزار تا مسأله دیگر هم داریم. اوره تولید می‌کنیم، باید به صورت تکلیفی به وزارت جهاد بدهیم؛ تسویه مالی آن هم بعد از مدت‌ها انجام می‌شود! دولت چون بنگاه‌دار خوبی نیست، ما باید از بنگاه‌داری خارج شویم و وارد سهامداری شویم و سهام‌های فاندامنتال بخریم و سود سالیانه را بگیریم و به زخم‌هایمان بزنیم. یکی از ایراداتی که در واگذاری بنگاه‌ها به صندوق‌های بازنشستگی وجود دارد، این است که مثلاً گفتن: وزارت نفت، پتروشیمی را واگذار کن؛ وزارت گردشگری، ایرانگردی جهانگردی را واگذار کن؛ وزارت جهاد، صباجهاد را واگذار کن! هر کدام از این‌ها متعلق به یک دستگاه تخصصی بوده است که حرفه‌ای اداره می‌شده؛ اما به یکباره به صندوق منتقل شده است! چندین صنعت که ما در هیچ کدام از آن‌ها متخصص نیستیم! ما باید سهام خردی از بنگاه‌های بزرگ را بگیریم که به سیت هم نرسد؛ مثلاً ۱۰ درصد خلیج فارس و ۱۰ درصد سپاهان را بخریم و یک پرتفوی جمع و جوری داشته باشیم از سهام شرکت‌های بزرگی که حرفه‌ای است و آفت و خرابی ندارد.

اما برخی کارشناسان معتقدند که خروج از بنگاه‌داری با الگوهای خصوصی‌سازی در گذشته، الگوی مطلوبی نیست و می‌تواند ضررهای جدی به اقتصاد کشور

و بنگاه‌ها بزنند؛ چنانکه این تجربیات تلخ در ماجرای خصوصی‌سازی هپکو و نی‌شکر هفته‌تپه رخ داد. از همین رو با توجه به شعار سال و تصریح مقام معظم رهبری حرکت به سمت تعاونی‌های تولید، پیشنهاد برخی مدیران این بود که می‌توان واگذاری را در قالب ایجاد تعاونی بازنشستگان و کارگران و مردم عادی انجام داد. از آنجا که تخصص و تجربه خوبی در ذی‌نفعان صندوق بازنشستگی وجود دارد، می‌توان این الگو را به نحوی بهینه تعریف کرد. اقدامی که توسط موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا در قالب طراحی تعاون‌محور مدل واگذاری برخی شرکت‌ها صورت پذیرفت. بدین صورت می‌توان با ارتقای شرکت‌ها در مدل تعاونی‌های بهینه، سود قابل توجهی به سهامداران تعاونی‌های مذکور تزریق کرد و کمک‌خرجی مناسبی برای ایشان فراهم آورد.

۴-۱۳ - خوشه‌های افقی به جای هلدینگ

تجربه تشکیل هلدینگ‌های تخصصی در صندوق بازنشستگی کشوری به سال ۱۳۹۳ برمی‌گردد، آنچنان که عظیمی (۱۴۰۰) در کتاب پندهایی برای آینده به نقل از هیئت مدیره شرح می‌دهد: «در سال ۱۳۹۳ و به دنبال مشاهده شرایط و وضعیت اداره شرکت‌های زیرمجموعه، مدیریت صندوق تصمیم گرفت شرکت‌های زیرمجموعه خود را در قالب نظام هلدینگ‌داری، اداره کند. به این ترتیب چند هلدینگ تخصصی تشکیل شدند و اداره شرکت‌های همگن به یک هلدینگ واگذار شد. بنا به اظهار اعضای هیئت مدیره که در آن مقطع عضو این هیئت بودند، آنچه بیش از عوامل دیگر به ضرورت این تصمیم منجر شد، ادغام صندوق معذوریت جهاد کشاورزی در صندوق بازنشستگی کشوری بود. زیرا به دنبال این ادغام شرکت فجر جهاد که تنها شرکت زیرمجموعه صندوق معذوریت بود، به صندوق کشوری منتقل شد اما شرکت فجر جهاد خود مالک دامنه گسترده‌ای از شرکت‌ها بود. بنابراین صندوق به یکباره با تعداد بسیار زیادی از شرکت‌های متنوع مواجه شد که برخی از آنها ارزش اندکی داشتند. لزوم اداره بیش از ۱۸۰ شرکت در حوزه‌های متنوع صنعت کشاورزی معدن ترابری، خدمات و غیره شرایط را به سمتی سوق داد که جمع‌بندی مدیران در سال ۱۳۹۳ ناظر به اداره «غیر تخصصی» این شرکت‌ها و ضرورت تدبیر برای اداره تخصصی آنها بود».

برای اداره تخصصی شرکت‌ها صندوق بازنشستگی کشوری با دو الگو مواجه بود: الگوی نخست مشابه سازمان تامین اجتماعی است که علاوه بر معاونت سرمایه‌گذاری، شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) نیز تأسیس شد و هر یک از شرکت‌ها توسط هلدینگ‌های تخصصی اداره می‌شوند.

الگوی دوم تشکیل هلدینگ‌های تخصصی و واگذاری اداره شرکت‌ها به هلدینگ‌ها در کنار نظارت عالی معاونت سرمایه‌گذاری ستاد صندوق است.

بر اساس آنچه عظیمی (۱۴۰۰) روایت کرده، اگرچه پیشنهاد صندوق به هیئت امنای الگوی نخست و تأسیس شرکتی مشابه شستا بوده است اما هیئت امنا با آن مخالفت کرده و در قبال موافقت با تشکیل هلدینگ‌های تخصصی خواستار تقویت معاونت سرمایه‌گذاری صندوق شد. پس از موافقت هیئت امنا با تشکیل هلدینگ‌های تخصصی، در سال (۱۳۹۴)، پنج هلدینگ تخصصی تعریف شد و شرکتهای زیر مجموعه صندوق بر اساس حوزه فعالیت بین آنها توزیع گردید و مقرر شد اداره آنها به کمک هلدینگ‌ها صورت بگیرد.

پس از آن در تجربه و بازخوانی رخدادهای گذشته از منظر هیئت مدیره، تشکیل هلدینگ‌های تخصصی با دو مشکل بزرگ مواجه شد: نخست این که با همه دقت و تلاش مدیران وقت صندوق در تشکیل هلدینگ‌های تخصصی به صورتی که شرکت‌هایی همگن را سرپرستی کنند، موفق نبود؛ نکته دوم آن که انتقال مالکیت شرکت‌ها به هلدینگ‌ها نیز با دشواری‌هایی چند مواجه شد. در مجموع و از منظر بازخوانی تجربه هیئت مدیره این سیاست و اقدام را درست و ضروری ارزیابی می‌کند، اما اجرای آن را ناقص می‌داند در نتیجه خروجی این سیاست سبب شکل‌گیری مجموعه‌های غیرمتوازی از هلدینگ‌ها شده که از نظر تعداد و شرکت‌ها و همچنین دارایی نامتوازن هستند.

عامل مهمی که در شکل‌گیری این تجربه ناقص نقش داشت این بود که ساختارهای صندوق برای ارجاع چنین سیاستی ایجاد نشده بودند و از طرف دیگر شرکت‌ها نیز برای چنین چارچوبی آماده و مهیا نبودند. در نهایت اجرای ناقص این سیاست نتوانست نظارت و راهبری شرکت‌ها به ویژه از منظر هیئت مدیره را بهبود دهد. نکته مهم در این تجربه آن است که در هر نوع تمرکززدایی ابتدا لازم است نرم‌افزارهای لازم و همچنین نیروی انسانی متناسب فراهم شود. در این چارچوب صندوق در ابتدا تلاش کرد تا هسته‌ای کوچک در معاونت سرمایه‌گذاری تشکیل دهد و با نظارت بر هلدینگ‌ها، شرکت‌ها را راهبری کند و از میان سه گزینه کنترل مالی، کنترل راهبردی و کنترل برنامه راهبردی، گزینه میانی را مدنظر داشته است.

اما شواهد نشان می‌دهد که نه ستاد صندوق و نه هلدینگ‌ها بینه کارشناسی و تخصصی لازم برای ایفای چنین رویکردهایی را فراهم نکرده و در نتیجه، این ملاحظات و اهداف محقق نشده‌اند. همچنین صندوق در تشکیل فرایندهای ارتباطی اطلاعاتی به‌هنگام تأخیر بسیار داشته و تا پیش از آغاز به کار سامانه هوش تجاری فرایند انتقال اطلاعات میان شرکت‌ها، هلدینگ‌ها و ستاد صندوق با تأخیر قابل توجه مواجه بوده است. در نتیجه شرکت‌های زیر مجموعه اقدام به اجرای طرح‌ها و برنامه‌هایی می‌کردند که صندوق و در نهایت هیئت مدیره از آنها اطلاع نداشته و در صورت بروز زیان یا خسارت به یکباره با چالشی بزرگ روبه‌رو می‌شد.

حتی بنا به اظهار اعضای هیئت مدیره، هلدینگ‌ها نیز برداشت و تعریف متفاوتی از نقش هلدینگ در قبال صندوق و شرکت‌های زیر مجموعه داشتند که سبب میشد برخی از آنها در مواردی به جای پیگیری مأموریت خطیر راهبری، نظارت و کنترل خود به‌طور مستقیم به فعالیت در آن کسب و کار پردازند و حتی در مواردی در قامت یک رقیب برابر شرکت زیر مجموعه خود فعالیت کنند.

علاوه بر این در چارچوب نظام اداری حاکم بر کشور نباید از واقعیتی غیرحرفه‌ای در بحث هلدینگ‌ها غافل بود. به این ترتیب که برخی شرکت‌ها با وجود آن که زیر مجموعه هلدینگ تعریف شده‌اند اما به سبب اندازه قدرت مالی و نقش راهبردی که در صنعت و اقتصاد دارند، مانند ملی نفتکش کشتیرانی... ایران و جم می‌توانند خود را از دایره نظارت و راهبری هلدینگ و حتی صندوق خارج کنند و در برخی موارد و به تشخیص خود، به‌طور مستقیم با مقامات بالاتر وزیر مربوط مسائل خود را پیش ببرند؛ پدیده‌ای که به شرکت‌های بزرگ محدود نمانده و دیگر شرکت‌ها نیز نیم‌نگاهی به این شیوه دارند. از این‌رو حتی اگر صندوق بتواند نظامی حرفه‌ای در حوزه سرمایه‌گذاری مستقر کند، پذیرش قواعد این نظام توسط دیگر مقامات صاحب نفوذ ضروری است. به بیان دیگر رعایت و پذیرش قواعد و اصول حرفه‌ای حاکمیت شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی یکی از چالش‌های پیش روی اداره این صندوق‌هاست.

عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری، به ویژه نرخ بازده نسبتاً پایین شرکت‌های تابعه آن، همواره مورد انتقاد بوده است. برخی از این شرکت‌ها نه تنها سودآور نیستند، بلکه هزینه‌های اضافی نیز بر صندوق تحمیل می‌کنند. در مجموع، بازده این شرکت‌ها اندکی بیشتر از سود بانکی است، که این امر منجر به انتقادات گسترده در فضای عمومی و اجتماعی شده است. این وضعیت باعث شده تا

پیشنهاد خروج صندوق از بنگاه‌داری به عنوان یک راه‌حل مطرح شود و این باور را تقویت کند که صندوق در مدیریت بهینه کسورات دریافتی و تأمین مصارف خود ناتوان است. با توجه به ادراک عمومی از عملکرد ضعیف سرمایه‌گذاری صندوق، دستور رئیس دولت در سال ۱۳۹۳ منجر به تشکیل کارگروهی برای اجرای سیاست خروج از بنگاه‌داری شد.

این کارگروه با حضور مدیران وزارتخانه و صندوق‌های تابعه تشکیل شد، اما با چالش‌هایی مواجه گردید. یکی از پیشنهادات مهم، تبادل سهام بین صندوق‌ها در شرکت‌های مشترک بود که با مخالفت روبرو شد. تلاش‌ها برای تشکیل سازمانی جهت مدیریت واگذاری‌ها نیز به نتیجه نرسید. علیرغم برگزاری جلسات منظم، این کارگروه به دلیل پیچیدگی‌ها و تناقض‌های موجود، نتوانست به اقدامات مشخصی دست یابد. تجربیات گذشته مدیران از بازخواست‌های قضایی و همکاری نکردن سازمان بازرسی کشور نیز از عوامل مؤثر در ناکامی این تلاش‌ها بود.

عظیمی (۱۴۰۰) در تجربه‌نگاری هیئت مدیره صندوق بازنشستگی دوره ۱۳۹۶-۱۴۰۰، مهم‌ترین عامل به نتیجه نرسیدن واگذاری و خروج از بنگاه‌داری را «اطمینان نداشتن از پشتیبانی‌های حاکمیتی در اجرای این سیاست» ذکر کرده است؛ چراکه اجرای این سیاست علاوه بر مباحث مالی اقتصادی دارای پیامدهای اجتماعی به ویژه در محل یا منطقه استقرار بنگاه بوده است. در نظر اعضای هیئت مدیره وقت صندوق و از منظر بازخوانی تجربه ایشان درباره خروج از بنگاه‌داری موارد زیر مطرح شده است:

- در واگذاری شرکت‌های زیان‌ده و کم‌زده صرفاً بخشی از موضوع خروج از بنگاه‌داری است نه همه آن

- دست‌کم روی کاغذ، اسناد و مقررات بالادست اجرای این سیاست را الزامی کرده‌اند.

- در مطالعات پشتیبان برنامه راهبردی نشان داده شد که بر اساس تجربه جهانی و مصالح صندوق‌های بیمه‌ای از نوع صندوق کشوری، بنگاه‌داری، سیاستی مقبول به شمار نمی‌رود. رویه غالب صندوق‌های حرفه‌ای سهام‌داری است که در تکامل خود به صندوق‌داری می‌رسند.

علی‌رغم تأکید اسناد بالادستی بر خروج از بنگاه‌داری، عملکرد دولت در این زمینه منسجم نبوده و گاه متناقض است. به عنوان مثال، دولت به جای پرداخت نقدی تعهدات خود به صندوق، اقدام به واگذاری سهام بنگاه‌های دولتی می‌کند

که عملاً منجر به گسترش بنگاهداری صندوق می‌شود. نکته قابل توجه این است که در این واگذاری‌ها، دولت تصمیم‌گیرنده اصلی در مورد نوع بنگاه، میزان سهام و قیمت واگذاری است، که این امر برخلاف تصور عمومی از استقلال صندوق در این فرآیند است.

ضمن آن که باید توجه کرد در جامعه‌ای که شاخص ادراک فساد بسیار بالاست اجرای سیاست خروج از بنگاهداری و واگذاری شرکت‌های زیرمجموعه صندوق به امری مخاطره‌آمیز و چالش برانگیز منجر می‌شود زیرا به محض اعلام واگذاری یک بنگاه شرکت به فرد برگزیده جامعه و فضای عمومی و حتی دستگاه‌های نظارتی فرض را بر آن می‌گیرند که بده بستانی فساد آلود رقم خورده است. از این رو با همه صراحت و تأکیدی که در اسناد و مقررات آمده و با همه تأکید مدیران بلندمرتبه کشور بر اجرای این سیاست هیچ یک از مدیران میانی و متولیان امر نه تنها در این صندوق بلکه در دیگر صندوق‌ها نیز حاضر به پذیرش مسئولیت و پیامدهای آن نیست؛ چراکه در فضای عمومی فرض می‌شود روابط فساد آلود است و اگر کسی مجری این سیاست باشد در مظان اتهام تبانی قرار می‌گیرد. از جمله موانع اجرای سیاست خروج از بنگاهداری واکنش و مقاومت مسئولان محلی محل با منطقه استقرار بنگاه است در تجربه زیسته اعضای هیئت مدیره سابق صندوق به محض مطرح شدن گزینه‌ای برای واگذاری مسئولان محلی از همه ظرفیت ارتباطی و اجتماعی خود برای جلوگیری از به نتیجه رسیدن این سیاست استفاده می‌کنند، برای نمونه می‌توان به شرکت بزرگی چون «آپادانا سرام» اشاره کرد که با همه ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی که دارد تنها بخشی از بدهی انباشته آن که در سال ۱۳۹۹ تسویه شده بیش از ۴۰۰ میلیارد تومان بوده و طی سال‌های گذشته بدهی انباشته این شرکت به یکی از مشکلات بسیار پیچیده برای صندوق تبدیل شده و به جای آن که در تأمین نقدینگی برای صندوق مشارکت کند به کانون هزینه و تخصیص نقدینگی تبدیل شده است در چنین شرایطی به محض مطرح شدن موضوع واگذاری این شرکت کارگران استانداری و حتی امام جمعه معترض شده و ادعا می‌کنند زمینه اشتغال در منطقه از بین می‌رود و شرکت به ثمن بخش فروخته می‌شود.

در چنین مواقعی معمولاً برای مخالفت، به ارزش زمین شرکت استناد می‌کنند که برای مثال درباره آپادانا سرام، زمین چند صد میلیارد تومان ارزش دارد؛ اما به این موضوع توجه نمی‌شود که این دارایی زمین) کاربری مشخص دارد و با بدهی

انباشته‌هنگفت و انبوهی از مشکلات حقوقی مرتبط است. نمونه دیگری که نشان دهنده مشکلات حاکم بر بنگاهداری است این که وقتی صندوق تشخیص داد ستاد مدیریتی شرکت آپادانا سرام که در یکی از ساختمان‌های متعلق به صندوق مستقر بود از تهران به بوئین زهرا محل استقرار شرکت منتقل شود دادستان بوئین زهرا طی مکاتبه رسمی با مدیر عامل صندوق این تصمیم را اخلال در تولید و مستوجب تعقیب قضایی دانست در نمونه‌ای دیگر یکی از شرکت‌های زیر مجموعه صندوق در بازار بسته‌بندی محصولات دریایی فعال است و در بهترین شرایط تنها ۱۲ میلیارد تومان ارزش دارد. این شرکت برای صندوق و در سبد دارایی‌های آن شرکتی بسیار کوچک (خرد) به شمار می‌رود و همه اسناد کارشناسی و اصول و قواعد حرفه‌ای سرمایه‌گذاری صندوق‌های بازنشستگی به واگذاری آن حکم می‌کند. اما به محض اطلاع مقام‌های استانی از تصمیم صندوق برای واگذاری شرکتی که فناوری پیچیده‌ای ندارد و اشتغال دائمی ایجاد نمی‌کند، استاندار با دادگستری مکاتبه کرده و خواستار استفاده از ابزار قضایی برای جلوگیری از واگذاری شده است.

یکی از موانع دیگر در اجرای سیاست خروج از بنگاهداری و حتی خصوصی سازی در سطح کلان معنا و مفهوم «اهلیت» است. در سه دهه گذشته که خصوصی سازی به یکی از سیاست‌های رسمی دولت تبدیل شده یکی از شرایط واگذاری بنگاه‌های دولتی تشخیص اهلیت خریدار بوده است. از آنجا که ادبیات و رویه‌های عمومی در کشور به حوزه خروج از بنگاه داری صندوق‌ها نیز سرایت گسترش یافته است مفهوم اهلیت در واگذاری شرکت‌های زیر مجموعه صندوق‌ها نیز مطرح می‌شود. باید توجه داشت که بسیاری از نقدهای وارد به تجربه‌های گذشته از واگذاری در سطح ملی و صندوق‌های بازنشستگی نبود اهلیت خریدار بوده و حتی این ادبیات پایه صدور احکام قضایی برای برخی متهمان محسوب شده است. به نظر می‌رسد معنا و مضمون این واژه کلیدی از نظر حرفه‌ای با آنچه در فضای عمومی رایج شده متفاوت است؛ زیرا در نظر عموم و شناخت رایج طرف خریدار باید در همان حوزه فعالیت بنگاه موضوع واگذاری دارای سابقه و تسلط مدیریتی باشد، برای مثال اگر موضوع واگذاری شرکتی در حوزه پتروشیمی است تصور رایج بر آن است که خریدار باید حتماً سابقه و اهلیت اداره یک شرکت پتروشیمی را داشته باشد اما به نظر می‌رسد چنین الزامی مورد تأمل و تردید است چرا که می‌توان این اهلیت را به معنای اهلیت تسلط و سابقه در

امر سرمایه گذاری تعریف کرد؛ بنابراین اگر خریداری بتواند اهلیت خود را در سرمایه گذاری اثبات کند حتی بدون سابقه فعالیت در حوزه فعالیت شرکت (مثلاً پتروشیمی) می تواند خریدار بنگاه شناخته شود.

از دیگر نقدهای پرتکرار و رایج در موضوع خروج از بنگاه داری و واگذاری شرکت های زیر مجموعه صندوق و دیگر صندوق های بازنشستگی این است که مدیران صندوق و به ویژه مدیران شرکت ها در اجرای این سیاست مانع تراشی کرده و خروج از چتر حمایتی صندوق ها را نمی پذیرند. در نظر منتقدانی که چنین بحثی را مطرح می کنند تضاد منافع این مدیران با اجرای واگذاری مانع اصلی اجرای این سیاست است. در برابر چنین انتقادی هیئت مدیره سابق یادآور شده است که نمی توان درباره همه افراد (مدیران) حکم و داوری یکسان و مشابهی داشت اما پذیرفته اند که این نقد منطق روشنی دارد و باید در فرایند واگذاری مورد توجه قرار گیرد با این همه هیئت مدیره سابق تأکید و تصریح داشته است که به استناد برنامه راهبردی مصوب خود که دست کم دو بار در حضور وزیر و معاونان وی ارائه شده و یکی از عوامل بروز اختلاف نظر میان این هیئت و مدیر عامل وقت است گزینه نخست ایشان بستن صندوق و واگذاری تمام شرکت هاست و گزینه دوم آن برنامه اداره حرفه ای صندوق است که یکی از الزامات آن اجرای سیاست خروج از بنگاه داری است. ضمن آن که این مهم در برنامه راهبردی تهیه شده توسط مدیریت صندوق نیز به عنوان یکی از راهبردهای اصلی با صراحتی تمام تأکید شده است.

در مجموع و بر اساس تجربه سالها فعالیت در هیئت مدیره اعضای این رکن قانونی صندوق یادآور شده اند که اگر بتوان موضوع واگذاری را پیش برد این مهم در مورد شرکت های سودده و نه شرکت های زیان ده باید در بستر شفاف بورس پیگیری شود، اما نباید این سیاست کلیدی با عرضه سهام خرد دنبال شود؛ زیرا منافع صندوق در عرضه بلوکی سهام است. اما به محض طرح آن مشکلات و موانع مشابه بروز می یابند.

تجربه دیگر هیئت مدیره سابق در موضوع خروج از بنگاهداری زمانی شکل گرفت که مدیریت صندوق در نقد برنامه راهبردی مصوب هیئت مدیره پیشنهاد خود را بیان کرد که زیر عنوان کلی مدل پویای بنگاه داری ارائه شد. این پیشنهاد پس از نقد مدیریت بر راهبرد قاطع هیئت مدیره بر خروج کلی از بنگاه داری ناظر بر ناشدنی و ناممکن بودن تنظیم و پیشنهاد شد.

در تجربه‌نگاری فعلی صورت گرفته از اعضای هیئت مدیره و مدیران صندوق، به نظر می‌رسد با توجه به ناممکن بودن خروج از بنگاه‌داری به طور کلی، از بحثی جدید به جای هلدینگ‌های تخصصی نام برده شده است: بحث خوشه‌های افقی. تجربه مدیران حاضر نشان می‌دهد، ساختار هلدینگ‌های تخصصی دارای ایراد اساسی است:

اساساً هلدینگ وجود دارد؟ این هلدینگ رو کی گذاشته تو کاسه‌ی ما؟ من دوست دارم بگم خوشه‌ی کلاستر. خوشه راه می‌وفته تا تخصصی بشه. تو زنجیره ارزش افزوده ایجاد می‌شه. چرا فلانی تو بازرگانی قلدره؟ چون خوشه دارد، زنجیره دارد، یه قسمتش اینه که بگیم فلانی آدم زیاد داشت. شبکه حمل و نقل دارد، شبکه تولید روغن دارد، الان سکوشم زده، شرکت تجاری که بخواد بین‌المللی این کارو بکنه دارد، کشتیرانش هم دارد، تو این زنجیره چی بوده که ما در صندوق نداشتیم؟ پخش شبکه. چه جوری میشه توی هلدینگ که شبیه به کمدهای گوپی بود و همه چی توش بود [این اتفاق رخ بده]؟ هلدینگ آتیه صبا رو نگاه کن، الان معدنی توشه، هواپیمایی توشه، مواد غذایی توشه، این همه تنوع.

مدیر عامل وقت صندوق معتقد است این ایده منجر به توسعه ساختار نیز نخواهد شد و تنها بهره‌وری و عملکرد سیستم را بهبود می‌بخشد. در این ایده تنها با ظرفیت‌های موجود ماموریتی جدید تعریف می‌شود و با ایجاد شبکه بین آنان، بدون افزایش ساختار عملکرد بهبود می‌یابد:

حالا خوشه چیه؟ خوشه آیا توسعه ساختاره؟ خیر، میگی آقای شرکت انبارهای عمومی تو که داری کار لجستیک می‌کنی، همزمان با اینکه شرکتتو داری، مسئول زنجیره گلف ایجنسی و شرکت فجر جهاد که داره حمل و نقل می‌کنه هم تویی. بشین فکر خوشه‌ای کن، اجازه توسعه ساختارم نداری. ما اینجا داریم ماموریت و وظیفه تعیین می‌کنیم و این با توسعه ساختار فرق داره.

بر اساس ایده خوشه افقی، در بین شرکت‌های مختلف از یک دسته، یک شرکت به عنوان شرکت مادر انتخاب می‌شود و در زنجیره نقش خود را ایفا می‌کند

آقای فولاد اکسین پرچمدار نظارت روی مجموعه لوله سازی صبا فولاد و خرده سهام‌ها تویی. توی زنجیره‌ها مون اصلاً تو میدون داری چیکار می‌کنی؟ محصولات با هم پیوند

ندارن، یعنی اینکه این به نیازی داره تولید میکنن اما به هم سر نمی زنن، تکنولوژی هم رو متوجه نمیشن. به اطلاعات کلی از هم دارند، خب من دارم با ایده خوشه افقی، این شبکه رو منسجم می‌کنم.

بنابراین در تجربه‌نگاری اخیر از اعضای هیئت مدیره و مدیران صندوق بازنشستگی کشوری، رویکرد نوینی در مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها و بنگاه‌داری مطرح شده است که به جای ساختار سنتی هلدینگ‌های تخصصی، بر مفهوم «خوشه‌های افقی» تأکید دارد. این رویکرد، که پاسخی به چالش‌های ساختاری و عملکردی هلدینگ‌های تخصصی است، بر اساس اصل بهینه‌سازی منابع موجود و افزایش بهره‌وری بدون گسترش ساختار سازمانی طراحی شده است. در مدل خوشه‌های افقی، به جای ایجاد لایه‌های مدیریتی جدید، شبکه‌ای از شرکت‌ها شکل می‌گیرد که در آن یک شرکت نقش هماهنگ‌کننده و رهبر را بر عهده می‌گیرد. این رویکرد با هدف افزایش هم‌افزایی، کاهش هزینه‌های عملیاتی، و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری طراحی شده است. مزیت اصلی این مدل، انعطاف‌پذیری بالا و قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات بازار است، در حالی که از پیچیدگی‌های ساختاری و بوروکراتیک هلدینگ‌های سنتی اجتناب می‌کند. با این حال، موفقیت این رویکرد مستلزم طراحی دقیق مکانیسم‌های هماهنگی، تعریف شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، و ایجاد فرهنگ همکاری قوی میان شرکت‌های عضو خوشه است.

فصل پنجم



بحث و جمع بندی



جمع‌بندی

در جهان امروز، صندوق‌های بازنشستگی نقشی محوری در تأمین رفاه اجتماعی و اقتصادی افراد پس از پایان دوران کاری ایفا می‌کنند. این نهادهای اجتماعی با هدف اساسی تحقق عدالت اجتماعی و حمایت از اقشار آسیب‌پذیر تأسیس شده‌اند و مکانیسم اصلی آنها بر پایه جمع‌آوری مستمر سهم مشارکت کارکنان و کارفرمایان استوار است که منجر به ایجاد اندوخته‌ای مالی برای هر فرد می‌شود. صندوق‌های بازنشستگی فراتر از تأمین نیازهای فردی، نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشورها دارند. آنها با ارائه خدماتی مانند پرداخت مستمری، خدمات درمانی و بیمه‌ای، کیفیت زندگی بازنشستگان را ارتقا می‌بخشند. همچنین، با مدیریت هوشمندانه منابع مالی و سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی، به عنوان محرکی قدرتمند برای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی عمل می‌کنند.

صندوق‌های بازنشستگی در کل دنیا با چالش‌های مختلفی روبرو هستند که پیری ساختار جمعیت کشورها از مهمترین آنهاست که هزینه صندوق‌ها را افزایش می‌دهد و همزمان درآمد آنها از محل کسورپردازی را کاهش می‌دهد. این مشکلات باعث چالش‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی و سیاسی شده است؛ به‌طوری‌که اعتراضات مردم کشورهای اروپایی مانند جلیقه زردهای فرانسه در سال‌های اخیر ناظر به اصلاحات صندوق بازنشستگی بوده است. ایران نیز با توجه به شیب تند پیری جمعیت و مشکلات مختلف اقتصادی و اجتماعی از این روند مستثنی نیست و صندوق‌های بازنشستگی در ایران با چالش‌های مختلفی روبرو هستند. چنانکه در پژوهش حاضر عنوان شد تغییرات جمعیتی، عملکرد نامناسب دولت‌ها در قبال صندوق‌های بازنشستگی، کاهش نرخ مولید، افزایش امید به زندگی و قوانین نامناسب از جمله عوامل اصلی این چالش هستند. دولت نیز برای جلوگیری از سرریز این بحران به

جامعه همه ساله بودجه زیادی برای جبران ناترازی صندوق‌های بازنشستگی هزینه می‌کند. صندوق بازنشستگی کشوری در میان صندوق‌های بازنشستگی جایگاه ویژه‌ای دارد. از یک سو ظرفیت بالای حضور نخبگان و افراد باتجربه‌های منحصربه‌فرد دولتی را در خود می‌بیند و از سوی دیگر کمترین نسبت پشتیبانی را برخوردار است. در این کتاب سعی شد تا در چهار محور به بازخوانی تجربه هیئت مدیره و مدیران صندوق بازنشستگی بپردازیم که عبارت بودند از: مختصات صندوق بازنشستگی، چالش‌های صندوق بازنشستگی، اقدامات انجام‌شده در دوره فعلی و پندهایی برای مدیران آینده.

در بخش جمع‌بندی مطالب می‌توان مهمترین چالش‌ها را در دو سطح درون صندوق بازنشستگی و بیرون صندوق بازنشستگی تقسیم‌بندی کرد. ایجاد و رفع چالش‌های بیرونی کمتر در اختیار صندوق و مدیران آن است. مسائلی مانند پیری جمعیت و قوانین استثناساز و عملکرد دولت در قبال صندوق بازنشستگی از این جمله هستند. اما موارد دیگر در چند دسته زیر با موضوعات ریز و درست قرار می‌گیرند:

۱- اقتصادی: نبود اطلاعات منسجم و دقیق در حوزه شرکت‌ها؛ چالش‌های بنگاه‌داری دولتی؛ برخورداری از شرکت‌های زیان‌ده.

۲- اجتماعی: به خدمت نگرفتن سازمان؛ انسداد ورودی صندوق؛ بارشدن بیمه تکمیلی به صندوق.

۳- ساختاری: چارت معیوب؛ مهاجرت منابع انسانی به شرکت‌ها و بیرون از صندوق؛ فشارهای سیاسی برای انتصابات.

چنانکه در بخش اقدامات ملاحظه شد، در دوره یک ساله اخیر مدیران صندوق بازنشستگی اقدامات مختلفی را برای رفع چالش‌های موجود در سازمان انجام داده‌اند. احیای بازوهای فکری صندوق مانند موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا برای شناسایی و رفع مشکلات صندوق اقدامی ویژه از نظر مدیران صندوق بوده است. تاسیس کانون ارزیابی مدیران برای شایسته‌گزینی و جلوگیری از فشارهای سیاسی در شرکت‌ها نیز اقدامی مهم تلقی شده است. همچنین استقرار سامانه املاک صندوق و سامان‌مند کردن داده‌ها درباره شرکت‌ها موضوع مهم دیگری بوده که برای امکان‌شناخت و برنامه‌ریزی بهتر در صندوق رخ داده است. موضوع دیگر استقبال از ذی‌نفعان صندوق و گفتگو با ایشان بوده است به طوریکه بازنشستگان نشست‌ها و مسائل خود را به جای خیابان در اتاق مدیر عامل بیان می‌کنند. در نهایت نیز با جلوگیری از اقدامات نمایشی و همایش‌ها و افتتاح‌های کم‌اثر، تلاش شده تا فرهنگ کار و کارآمدی در صندوق حاکم شود.

اما بخشی از اقدامات در ابتدای مسیر تصمیم‌گیری یا اجرا قرار دارد که می‌تواند چراغ راه

آینده باشد. در این حوزه مدیران نیازمند پشتیبانی بیشتر مسئولین بالادستی هستند. استقرار و ثبات مدیریتی و جلوگیری از تغییرات زودبه‌زود در صندوق یکی از این موضوعات مهم است. ایجاد هماهنگی درونی و بیرونی با نهادهای مختلف از طریق ایجاد ساختار مناسب از جمله پیشنهادها و رو به آینده بوده است. برنامه‌ریزی برای خروج از بنگاه‌داری در مدل‌های مختلف بورس و تعاونی نیز ایده دیگری بود که در مصاحبه‌ها تاکید شد. در نهایت ایده تشکیل خوشه به جای هلدینگ برای کاهش مخارج و چابکی سیستم شرکتی یک تصمیم بزرگ و بنظر موثر تلقی شده است.

جدول زیر تلاش کرده تا چالش‌ها، اقدامات و ایده‌های آینده را در کنار هم بنشانند تا تصویر خلاصه‌ای از مطالب کتاب به مخاطبین محترم عرضه کند:

چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری	اقدامات انجام شده	پندهایی برای آینده
چالش‌های مدیریتی		
نبود ثبات مدیریت	بقای مدیران کارآمد	جلوگیری از تغییرات سریع و جانشین‌پروری
نبود اطلاعات به‌روز و سامان‌مند	سامان‌مند نمودن شرکت‌ها و دارایی‌های صندوق	بورسی کردن شرکت‌ها برای ایجاد شفافیت و سامان‌مندشدن
تکثر پرونده‌های حقوقی	افزایش نیروی انسانی در بخش حقوقی	تغییر چارت صندوق در حوزه حقوقی و هم‌افزایی بخش فنی و بیمه‌ای با بخش حقوقی
سطح بالای توقع از مدیر و رئیس محور بودن	تبدیل مسئله صندوق به یک گفتمان	هماهنگی درون‌سازمانی و جانشین‌پروری
به خدمت نگرفتن سازمان	اصلاح آیین نامه‌ها	هماهنگی درون‌سازمانی؛ هماهنگی بین‌دستگاهی؛ ایجاد ساختار منسجم ارتباطات مجلس و دولت در صندوق بازنشستگی
نبود برنامه و اقدام استراتژیک	احیای بازوهای فکری صندوق کشوری ممنوعیت کارهای نمایشی پرهزینه و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	هماهنگی درون‌سازمانی هماهنگی بین‌دستگاهی

چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری	اقدامات انجام شده	پندهایی برای آینده
چالش‌های ساختار سازمانی نامناسب		
چارت سازمانی معیوب	اصلاح آیین‌نامه‌ها بازنگری در هویت نماینده‌گی‌های استانی	لزوم اصلاح ساختار سازمانی صندوق بازنشستگی
مسئله منابع انسانی	تاسیس کانون ارزیابی	جانشین‌پروری استقرار نظام صحیح پاداش و دستمزد برای حفظ سرمایه‌های انسانی
استقلال اداری مالی نداشتن نماینده‌گی‌های استانی	بازنگری در هویت نماینده‌گی‌های استانی	هماهنگی درون‌سازمانی
انحراف از مأموریت صندوق	گسترش ظرفیت‌های خدماتی صندوق بازنشستگی در خدمت بازنشستگان	ایجاد توازن در نگاه اقتصادی و سیاسی با مشارکت ذی‌نفعان صندوق

چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری	اقدامات انجام شده	پندهایی برای آینده
چالش‌های فنی و بیمه‌ای		
انسداد ورودی	-	گذار از انسداد و احیای ورودی به صندوق بازنشستگی کشوری
بیمه تکمیلی بازنشستگان: تکلیفی فراتر از قانون	تبدیل بیمه از حالت کارمزدی به سرانه	هماهنگی بین دستگاهی
چالش‌های بنگاهداری		
واگذاری شرکت‌های ورشکسته در قالب رد دیون	احیا و رفع مشکلات و پرونده‌های حقوقی انباشت‌شده	بهره‌گیری از ظرفیت بالای مخاطبین صندوق بازنشستگی؛ راهی برای رفاه بازنشستگان بدون نیاز به بودجه
صندوق بازنشستگی در چنگال انتصابات غیرحرفه‌ای	تاسیس کانون ارزیابی برخورد مقتدرانه مدیر در مقابله با رفتارهای سیاسی	جان‌شین‌پروری استقرار نظام صحیح پاداش و دستمزد برای حفظ سرمایه‌های انسانی
پیشی گرفتن سود تقسیمی از سود خالص شرکت‌ها	-	خروج از بنگاهداری
مستهلك بودن تجهیزات شرکت‌ها	آموزش و توسعه تامین مالی از طرق مختلف	خروج از بنگاهداری
بروکراسی پیچیده در تصمیمات مدیریتی شرکت‌ها	برخورد مقتدرانه مدیر در مقابله با رفتارهای سیاسی	خروج از بنگاهداری خوشه‌های افقی به‌جای هلدینگ
مدیریت هلدینگ‌ها	استفاده از بروکراسی برای مواجهه با فشارهای سیاسی	خوشه‌های افقی به جای هلدینگ گریز از بنگاه داری دولتی؛ اولویت تعاونی تجمع منابع صندوق در صنایع سودده خروج از بنگاهداری به همراه بورسی کردن شرکت‌ها



مختصات صندوق بازنشتگی کشوری

صندوق بازنشتگی کشوری: یک نهاد با چند مأموریت

صندوق بازنشتگی کشوری: سازمانی سیاسی-امنیتی

موقعیت بحرانی اما احیاءپذیر

موقعیت مبهم: سازمانی بیمه ای یا حمایتی؟

تعدد پست های مدیریتی با دسترسی های گسترده

بازنشتگان صندوق بازنشتگی کشوری، جامعه هدف متمایز

نبود ثبات مدیریت

نبود اطلاعات به روز و سامانمند

تکثیر پرونده های حقوقی

سطح بالایی توقع از مدیر و رئیس محور بودن

به خدمت نگرفتن سازمان

نبود برنامه و اقدام استراتژیک

چالش های مدیریتی

چارت سازمانی معیوب

مسئله منابع انسانی

انحراف از مأموریت صندوق

استقلال اداری-مالی نداشتن نمایندگی های استانی

ساختار سازمانی نامناسب

بیمه تکمیلی بازنشتگان:
تکلیفی فراتر از قانون

انسداد ورودی

چالش های فنی و بیمه ای

مستهلك بودن تجهیزات شرکت ها

صندوق بازنشتگی در چنگال انتصابات
غیر حرفه ای

واگذاری شرکت های ورشکسته در قالب
رد دیون

ریسک گریزی مدیران شرکت ها

پیشی گرفتن سود تقسیمی
از سود خالص شرکت ها

بروکراسی پیچیده و چالش های هلدینگ داری

چالش های بنگاه داری

چالش های صندوق بازنشتگی

صندوق بازنشستگی کشوری تجربه‌نگاری مدیران

اقدامات مهم انجام شده در دوره فعلی

تاسیس کانون ارزیابی
ممنوعیت کارهای نمایشی پرهزینه و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها
گسترش ظرفیت‌های خدماتی صندوق بازنشستگی در خدمت بازنشستگان
برخورد مقتدرانه مدیر در مقابله با رفتارهای سیاسی
بازنگری در هویت نمایندگی های استانی
اصلاح آیین‌نامه‌ها
استفاده از بروکراسی برای مواجهه با فشارهای سیاسی
تبدیل مسئله صندوق به یک گفتمان
سامان‌مند نمودن شرکت‌ها و دارایی‌های صندوق
گفت‌وگو با ذینفعان برای تشخیص سریع و دقیق چالش‌ها
احیای بازوهای فکری صندوق کشوری

پندهای برای آینده

ثبات مدیریت
خوشه‌های افقی به جای هلدینگ
ایجاد توازن در نگاه اقتصادی و سیاسی
جانشین پروری
لزوم اصلاح ساختار سازمانی صندوق بازنشستگی
هماهنگی درون سازمانی
گریز از بنگاه داری دولتی، اولویت تعاونی
تجمع منابع صندوق در صنایع سود ده
هماهنگی بین دستگاهی، لازمه برنامه‌ریزی بلند مدت
گذر از انسداد و احیای ورودی به صندوق بازنشستگی کشوری
استقرار نظام صحیح پاداش و دستمزد برای حفظ سرمایه‌های انسانی
بررسی بیم و امیدهای بورسی کردن



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

صندوق بازنشستگی کشوری، علی‌رغم اهمیت و جایگاه استراتژیک خود در نظام رفاه اجتماعی ایران، با چالش‌های متعدد و پیچیده‌ای روبرو است. یکی از مهم‌ترین عوامل تشدیدکننده این چالش‌ها، بی‌ثباتی مدیریت و کوتاه بودن دوره تصدی مدیران در این نهاد است. این مسئله موجب گسست انتقال تجارب و دانش مدیریتی از یک نسل به نسل دیگر شده که می‌تواند منجر به تکرار اشتباهات گذشته، پیگیری نکردن راهکارهای درست و به ثمر نشاندن آن‌ها، شود. در راستای مواجهه با این چالش، موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا به‌عنوان بازوی فکری صندوق بازنشستگی کشوری، از اواخر دهه نود اقدام به انجام پژوهش‌هایی در زمینه تجربه‌نگاری مدیران صندوق بازنشستگی کرده است. این اقدام ارزشمند، گامی مهم در جهت مستندسازی دانش و تجربیات مدیریتی بود. با توجه به تحولات سریع در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری، نیاز به تداوم و تعمیق این رویکرد بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر با درک این ضرورت، درصدد است تا به انتقال تجارب مدیریتی در صندوق بازنشستگی کشوری بپردازد.



ISBN : 978-622-91308-5-8



9 786229 130858