

سرگذشت یک صندوق

صندوق بازنشستگی کشوری در آینه تجارب مدیران

مجری طرح: میکائیل عظیمی





به نام خداوند جان و خرد



عظیمی، میکائیل، ۱۳۵۴. سرگذشت یک صندوق / مجری طرح میکائیل عظیمی؛ به سفارش مؤسسه
راهبردهای بازنشستگی صبا (نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری)، تهران، کویر، ۱۳۹۶.

ISBN: 978-964-214-153-1

فیبا. ۱۴۸ ص.: مصور. (رنگی).

فیبا. صندوق‌های بازنشستگی - ایران - برنامه‌ریزی - مدیریت - صندوق بازنشستگی کشوری - مؤسسه
راهبردهای بازنشستگی صبا.

۳۳۱/۲۵۲

۴ س ۶ ع / ۴ / ۱۰۵ HDV

شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۱۳۹۶۱

سرگذشت یک صندوق

مجری طرح: میکائیل عظیمی



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

نشانی: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان اندیشه، کوچه اندیشه یکم، پلاک ۲۹، طبقه دوم

کد پستی: ۱۵۶۹۷۵۵۶۱۵

دورنگار: ۰۲۱-۸۸۴۶۰۰۶۸ تلفن: ۰۲۱-۸۸۴۵۸۶۱۵

پست الکترونیک: info@saba-psi.ir تارنما: www.saba-psi.ir



انتشارات کویر

سرگذشت یک صندوق

مجری طرح: میکائیل عظیمی

به سفارش: مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

« نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری »

• طراح جلد: علی اکبر محمدخانی • امور فنی و صفحه‌آرایی: انتشارات کویر، نسرين قدرتی

• چاپ و صحافی: غزال • شمارگان: ۵۰۰ • چاپ اول: ۱۳۹۶

• شابک: 978-964-214-153-1 • ISBN: 978-964-214-153-1 • قیمت: ۱۱۰۰۰ تومان

Email: kavirbook@gmail.com

• نشانی: تهران، کریم‌خان زند، ابتدای قائم‌مقام فراهانی، کوی یکم، شماره ۲۰، ساختمان کویر

• کد پستی: ۱۵۸۵۹۱۴۹۱۳ • تلفن: ۸۸۳۰۱۹۹۲ - ۹ و ۸۸۳۴۲۶۹۸ • شماره: ۸۸۳۴۲۶۹۷

• تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کلاً و جزئاً،

به هر صورت (چاپ، فتوکپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی)

بدون اجازه مکتوب مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا ممنوع است.

فهرست

۱۱	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
۱۷	ضرورت توجه به دانش پنهان در سازمان ها
۲۰	مدیریت دانش سازمانی
۲۱	مفهوم مستندسازی
۲۵	جمع‌بندی مستندات مکتوب
۲۵	تاریخچه شکل‌گیری
۲۶	مشمولان مقررات بازنشستگی کشوری
۲۷	منابع تأمین مالی صندوق
۲۷	تعهدات صندوق
۲۸	محصول مرحله نخست مطالعه
۳۳	مدیران و ستاد مرکزی صندوق بازنشستگی کشوری
۳۳	از سازمان به صندوق
۴۱	صندوق بازنشستگی کشوری در آئینه تجارب مدیران
۴۲	دوران جنینی؛ از ۱۳۰۱ تا ۱۳۵۴
۴۳	دوران شکل‌گیری سازمانی؛ از ۱۳۵۴ تا ۱۳۵۷
۴۳	شکل‌گیری سازمان

۴۴ کمک مشاوران خارجی
۴۵ محاسبات بیمه‌ای
۴۷ ماندن حساب‌ها در خزانه
۴۹ ایده خودکفایی صندوق
۵۱ اداره کل بازنشستگی در آستانه تشکیل سازمان

..... دوران التهاب و نگهداشت؛ از ۱۳۵۸ تا سال ۱۳۶۲

۵۳ انقلاب
۵۴ جنگ و پناهگاه
۵۶ تلاش برای انحلال سازمان بازنشستگی کشوری
۵۶ پرستیژ کار در سازمان بازنشستگی
۵۸ آموزش ابتدای استخدام
۵۹ بایگانی صندوق؛ قلب اسناد و مدارک
۶۱ پرونده‌های دستی؛ بستر فساد
۶۲ دور باطل مطالبات از دولت و سرمایه‌گذاری

..... دوران آغاز تحول سازمانی؛ از ۱۳۶۲ تا ۱۳۷۶

۶۳ افزایش سهم کارفرمایی و پرداخت مستقل
۶۴ خلاصه کردن پرونده‌ها
۶۵ ورود کامپیوتر به صندوق
۶۶ تبصره ۷۴؛ پیشگام پیش از موعدها
۶۷ فاز نوین آموزش
۶۸ تجدید ارتباط با ایسا (اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی)
۶۹ شورای پیشگام بیمه تکمیلی
۷۰ بدهکار کردن دولت و آغاز واگذاری‌ها
۷۱ گرفتن مطالبات و شکل‌گیری سرمایه‌گذاری
۷۲ سرمایه‌گذاری در جاده کاشان و پارک مینی‌سیتی

۷۴ تأسیس دفاتر استانی
۷۶ افزایش مستمری‌ها
۷۶ اجرای نظام پرداخت هماهنگ
۷۷ نهادهای نوین، بازوی سازمان

دوران خیز تحول سازمانی؛ از ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴

۷۸ شرایط آغازین دوره؛ لزوم اصلاح ساختار
۷۹ اتوماسیون - سیستم چارگون
۸۱ تنظیم صورت مالی صندوق
۸۲ انتقال حساب‌ها به صندوق
۸۵ بانک عامل
۸۶ اصلاح نظام بایگانی و اسناد
۹۰ اقداماتی در قاموس مفاهیم نو
۹۴ محاسبات بیمه‌ای و استانداردهای حسابرسی
۹۵ برنامه راهبردی
۹۶ ارتباط با کانون‌های بازنشستگی
۹۶ قوانین جدید؛ مفید یا مخرب؟
۹۷ ارتباط با محافل تخصصی بین‌المللی
۹۸ وصول مطالبات از دولت
۹۹ مستغلات و سرمایه‌گذاری
۱۰۱ جایزه برای صندوق

دوران تثبیت تحول سازمانی؛ از ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸

۱۰۲ تأسیس وزارت رفاه و حکم وزارتی
۱۰۳ تغییر رویکرد نسبت به کارکرد صندوق
۱۰۳ خدمات رفاهی؛ دستورکار جدید صندوق

- ۱۰۹ دشواری پرداخت حقوق بازنشستگان
- ۱۰۹ دفاتر تهران
- ۱۱۰ تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری
- ۱۱۱ ارتباط با نهادهای بین‌المللی
- ۱۱۲ شرکتی نو برای مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها
- ۱۱۳ مأموریتی جدید برای مؤسسه حسابرسی
- ۱۱۴ تأسیس بانک امیرکبیر؟
- دوران تنش‌های دامنگیر تا ثبات نسبی؛ از ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۳** ۱۱۶
- ۱۱۷ ارزیابی از سیر تغییرات سازمانی در صندوق
- ۱۱۸ فقر نیروی متخصص
- ۱۱۹ بسترهای فساد در صندوق از نظر مدیر منتقد گذشته
- دوران تلاش برای تعالی سازمانی؛ از مهر ۱۳۹۳ تاکنون** ۱۲۰
- ۱۲۱ دشواری پرداخت
- ۱۲۳ سازمان‌دهی شرکت‌های زیرمجموعه
- ۱۲۴ اصلاح ساختار
- ۱۲۴ سامان‌دهی کانون‌ها
- ۱۲۵ اقداماتی در قاموس نوین بازنشستگی
- جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی** ۱۲۷
- ۱۲۸ توصیه‌های سیاستی
- ۱۲۹ لزوم استفاده از مدیران باتجربه و دارای شناخت کامل از صندوق
- ۱۲۹ لزوم تعامل با نهادهای مدنی - صنفی
- ۱۳۰ لزوم بازنگری در جایگاه آموزش و پژوهش
- ۱۳۱ لزوم تدوین نظام نوین آماری
- ۱۳۲ لزوم ایجاد نظم در انجام محاسبات بیمه‌ای

- ۱۳۳ مواجهه با قانون ساختار؛ نمونه‌ای از انفعال
- ۱۳۳ لزوم تقویت ارتباط با نهادهای بین‌المللی
- ۱۳۴ لزوم توجه به مقوله مدیریت سرمایه انسانی
- ۱۳۴ پرهیز از دوگانه‌های مخرب
- ۱۳۷ عمود خیمه؛ استقلال صندوق
- ۱۳۹ افراد مصاحبه‌شده در این مطالعه

پیشگفتار

مطالعات تاریخی نه یک رشته تاریخی مستقل و موازی سایر رشته‌ها بلکه بخشی از مطالعات در همه رشته‌های علمی به ویژه در علوم اجتماعی و انسانی است. به عبارت دیگر مطالعات تاریخی برای بررسی سیر تحول، تکوین و تکامل افکار، پدیده‌ها، سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی؛ یک رویکرد مهم و غالب و بلکه روش معتبر مطالعات اجتماعی است.

برای درک روشنی از این که چرا سازمان مهم و تأثیرگذاری چون صندوق بازنشستگی کشوری تأسیس شده و چرا و چگونه در گذار زمان و در مسیر تحولات دامنه‌دار یک قرن اخیر به وضعیت کنونی رسیده، راهی جز مطالعات تاریخی و بررسی سیر تحول و تکوین آن وجود ندارد.

نظام تأمین اجتماعی به گواهی همه مطالعات تاریخی معتبر، یک ضرورت مهم و ناگزیر برای تداوم و استمرار نظام سرمایه‌داری و به زبان دیگر تجلی به سر عقل آمدن نظام سرمایه‌داری در یافتن راه گریز از بن‌بست تاریخی این نظام بوده است.

نظام تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی مقوم و پشتیبان نظام اقتصادی و اجتماعی مدرن هستند. دموکراسی، مشارکت و حیات موثر شهروندی در عرصه سیاست، رقابت و پویایی در اقتصاد و تحمل و مدارا و همزیستی و انسجام اجتماعی در دنیای امروز بر پایه نظام تأمین اجتماعی استوار شده‌اند. صندوق‌های بازنشستگی، ستون محکم و استوار امنیت، انسجام و عدالت اجتماعی و مسیر و محمل سیاستگذاری رفاه اجتماعی، فقرزدایی و دستیابی به توسعه است. دستیابی به این درک مهم یک ضرورت مهم جامعه ایران برای رسیدن به یک وفاق فراگیر و عزم و اراده هماهنگ در بهبود ساختار و ارتقاء کارکرد و صیانت از پویایی این صندوق است.

نکته دوم این که دانش ضمنی و پنهان در ذهن و ضمیر مدیران و کارکنان سازمان‌ها، مهم‌ترین بخش از سرمایه اندوخته آن سازمان به شمار می‌رود. این بخش ارزشمند از دانش

۱۲ □ سرگذشت یک صندوق

کمیاب، گران قیمت، به شدت رقابتی با دستیابی محدود و دوران شکل گیری طولانی است و برای قابل بهره برداری و مفید بودن باید کدگذاری و مستند شود.

ایجاد موزه‌ها، تدوین مسیر تحول تاریخی، تهیه فیلم‌های مستند تاریخی، خاطره‌نویسی و انجام گفتگوهای عمیق تجربه‌پژوهی، روش‌های مختلف مستندسازی و کدگذاری دانش ضمنی برای تبدیل آن به دانش عمومی و کاربری آن در اداره امور سازمان‌هاست.

براین اساس مستندسازی تجارب ارزشمند مدیران و کارشناسان موثر سازمان از گذشته و امروز و تبدیل آن به یک پیوستار تاریخی هم بخش مهمی از فرایند مطالعات تکوین و تحول تاریخی و مهم تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و عمومی برای افزایش سرمایه انسانی و مدیریتی سازمان و تجلی هوشمندی برای تداوم و پویایی سازمان‌ها و ارتقاء سرمایه اجتماعی آنهاست.

اهمیت مطالعه ارزشمند در مستندسازی تجارب مدیران صندوق بازنشستگی کشوری از این جهت که وضعیت نگران‌کننده امروز آن، نتیجه سیاست‌ها، تصمیمات و اقدامات غیر منطقی، زودگذر اما دامنه‌دار حوزه سیاست در گذشته بوده، قابل درک است.

از جناب دکتر اسلامیان مدیرعامل محترم صندوق بازنشستگی کشوری با درک اهمیت و ضرورت این اقدام مهم، مستندسازی دانش ضمن مدیران را در دستور کار و برنامه مطالعات موسسه یاد شده گذاشتند سپاسگزارم. این مطالعه معتبر و روشمند که توسط آقای دکتر میکائیل عظیمی برخوردار از تجارب متعدد چنین تصمیماتی انجام شده، نقش زمینه‌ها و پدیده‌های تاریخی - اجتماعی در وضعیت امروزین این صندوق مهم و بی‌بدیل با کارکردهای چندگانه، اقتصادی، اجتماعی و مالی است. سپاس خود را از ایشان و همکاران گروه مطالعات مستندسازی تجارب مدیران و نیز موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا اعلام می‌کنم.

علاوه بر این سپاس بی‌دریغ خود را از مدیران و مشاوران دوره‌های گذشته این سازمان که با گشادگی رو و سعه صدر، تجارب اندوخته و گران سنگ مدیریتی خود را سخاوتمندانه در اختیار گروه مستندسازی قرار دارند بسیار سپاسگزارم. امید است نتایج این مجموعه ارزشمند در گریز از تنگناها و مشکلات کنونی این صندوق به کار بسته شود.

حجت‌اله میرزائی

معاون امور اقتصادی و برنامه‌ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

در دولت یازدهم و مدیرعامل وقت موسسه

مقدمه

گفته‌اند «ملتی که از تاریخ درس نگیرد، مجبور است چرخ چاه را دوباره اختراع کند». این پدیده رنج تجربه کردن‌های مکرر و البته بی‌حاصل برای اکنونیان و رنجی ناتمام را برای آیندگان در پی دارد. اما باید به صراحت و روشنی تمام اذعان کرد که «تجربه» زمانی ارزنده و قابل بهره‌برداری می‌شود که فعالیت‌ها و اندیشه‌ها مورد نقد و بازبینی قرار گیرند و سابقه، الزاماً منجر به تجربه قابل عرضه نمی‌شود. اما زمانی می‌توان سابقه را به تجربه تبدیل کرد که در قالبی منظم و سازمان‌دهی شده، مدون شده باشد. در چنین صورتی است که تجربه قابلیت نقد و بازبینی داشته و امکان تشخیص درست از غلط فراهم می‌شود. به بیان دیگر توشه‌گیری از تجارب گذشته از مسیر تدوین سوابق و فراهم کردن امکان نقد آنها گذر می‌کند.

کتاب پیش رو درباره تاریخ صندوق بازنشستگی کشوری است، صندوقی که هسته نخستین آن بیش از یک صد سال پیش شکل گرفته و آرام آرام به نهادی تعیین‌کننده در نظام دیوان‌سالاری کشور بدل شد. با این همه اما، علی‌رغم گذشت سال‌ها، منبع و مرجعی در میان نیست که به صورت منسجم و منظم، سیر شکل‌گیری، بسط و تکامل این نهاد را ارائه کند. این کتاب تلاش می‌کند گامی برای پرکردن این خلاء بردارد تا بتواند با تدوین تاریخ گذشته این صندوق، زمینه‌ساز توشه‌گیری و افروختن چراغ راه آینده باشد و مهمتر از آن، الگویی (البته قابل نقد و تکمیل) برای تدوین تاریخ دیگر صندوق‌ها باشد.

اگرچه ثبت وقایع به خودی خود اهمیت وافری دارد، اما، تدوین و ثبت وقایع و جنبه‌های مختلف یک پدیده در شرایطی که موضوع مورد بحث دارای ابعاد غیرملموس نیز هست، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این مهم زمانی جایگاه خود را آشکار خواهد کرد که مبنا و بنیان

«داوری‌های علمی و قضاوت‌های غیرسلیقه‌ای»، توسل و تکیه بر واقعیت‌های مستند و دقیق باشد. بر این اساس ثبت دقیق وقایع و تدوین تاریخ گذشته با توجه به ابعاد مختلف ملموس و غیرملموس آن، زیربنا و زمینه‌ساز تفکر علمی قلمداد می‌شود.

این همه در حالی است که امروزه پس از تجربه رویکردها و راهبردهای مختلف در مسیر پیشرفت جوامع، نقش «دانایی» در توسعه امری پذیرفته شده است. چرا که یادگیری جمعی موجب اجتناب از خطاها شده و مانع دور و تسلسل باطل و اتلاف منابع مادی و معنوی خواهد شد. نکته مهم آنجاست که دسترسی به منابعی مستند از شرح وقایع گذشته، از پیش شرط‌های لازم برای آغاز فرایند یادگیری جمعی است. به بیان دیگر دسترسی به منابعی که سیر وقایع را بازگو کنند، می‌توانند به عنوان زمینه و نقطه عزیمت جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته باشد.

از منظری دیگر، این کتاب با ثبت وقایع و رخدادها و با ترسیم تصویری از حیات صندوق بازنشستگی کشوری، در واقع پاسداشت و ثبت مرارت‌ها و تلاش‌های آنانی است که بار سنگین بسط و تکامل این نهاد را بر دوش کشیده و تا به امروز رسانده‌اند. تدوین کتابی که به تاریخ این صندوق پرداخته، روایت‌گر مرارت‌ها و استقامت‌های پندآموز آنانی است که دیروز پیشگام بودند و ترسیم‌گر تلاش‌هایی است که می‌تواند برای نسل امروز، پندآموز باشد. این کار به سهم خود تقدیر و تجلیل و تشکر از زحمات ارزشمند پیشینیان نیز است.

از سوئی دیگر و از منظری کلان‌تر، تدوین تاریخ صندوق بازنشستگی کشوری، با تنقیح منظم و منسجم روند رخدادهای کلیدی و نشان دادن نقاط عطف آن، چگونگی و شیوه برخورد نظام مدیریت توسعه کشور با مسأله بازنشستگی را نیز آشکار می‌کند. به بیان دیگر این تاریخ، تاریخ درک و تلقی و شیوه برخورد ایرانیان با مسأله بازنشستگی به عنوان یکی از ارکان نظام رفاهی کشور نیز است.

آنچه در این کتاب آمده محصول تلاش گروه پژوهشی طرح «مستندسازی تاریخ شفاهی و تجربه مدیران عامل صندوق بازنشستگی کشوری» است. طرحی که در گام نخست منابع مکتوب موجود را مرور کرد و با تکیه بر یافته‌های حاصل، به گفت‌وگوهای عمیق با ۱۹ تن از مدیران سابق و کنونی صندوق پرداخت. اگر چه متن کامل گفت‌وگوها در مجموعه جداگانه‌ای با عنوان تاریخ شفاهی تنظیم شده است، کتاب حاضر تلاش کرده تا با اتکا بر مجموع یافته‌ها، سیر شکل‌گیری و تکامل صندوق بازنشستگی کشوری را تنظیم کند و مراحل حیات آن را ترسیم کند. بر این اساس لازم است از کلیه آنانی که در مراحل مختلف انجام طرح مطالعاتی یاریگر گروه تحقیق بودند قدردانی شود. بر این اساس از همکاری و مساعدت آن‌هایی که در

دسترسی به افراد و تنظیم وعده مصاحبه همکاری داشتند، قدردانی و سپاسگزاری می‌شود. پیش از همه باید از جناب آقای دکتر حجت‌الله میرزایی، مدیرعامل وقت مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا (نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری)، همچنین جناب آقای فرهاد آقاییگ، معاون ایشان، قدردانی شود. آقای عابدینی، مسئول دفتر معاون فنی صندوق؛ هماهنگی با تنی چند از افراد را به ثمر رساندند. روابط عمومی و امور بین‌الملل صندوق بازنشستگی کشوری نیز بارها و بارها همراه و یار گروه تحقیق بود. از میان همکاران این واحد باید از مدیرکل این واحد، جناب آقای شمس؛ معاون ایشان، جناب آقای نیک‌روان، و عکاس، جناب آقای قاضی و به ویژه مسئول دفتر روابط عمومی، جناب آقای داداشی یاد کرده و سپاسگزاری شود. برای تنظیم قرار مصاحبه با آقای دکتر بازیار دوست ایشان و استاد مبرز، جناب آقای دکتر جیوار واسطه خیر بودند. سرکار خانم نیک‌بنیاد نیز واسطه برقراری ارتباط با آقای دکتر ذهیون بودند. از تک‌تک ایشان قدردانی به عمل می‌آید.

نمی‌توان این بخش را بدون قدردانی از همکاران گروه پژوهش، سرکار خانم دکتر میترا عظیمی، آقای مسعود کسرائی‌نژاد، خانم الناز نوری و خانم نجمه معصومی به پایان برد. چرا که فرایند دشوار و پرزحمت ویرایش و تنظیم متن‌ها را بر عهده داشتند. همچنین وظیفه است که از دوست گرامی و اندیشمند و مشاور طرح پژوهشی، جناب آقای دکتر رضا امید، به طور ویژه سپاسگزاری شود.

اما شایسته است تا به طور ویژه از آنانی قدردانی شود که با اختصاص وقت گران‌بهای خویش، توشه سال‌ها تلاش خود را بی‌منت در اختیار گروه پژوهش قرار دادند تا حاصل این همراهی به صورت مجموعه حاضر متولد شود. از یکایک آنها، بار دیگر، تشکر و قدردانی شود. اما، با این همه باید با تأکید بسیار و با صدایی رسا، اعلام کرد که اگر چه گروه پژوهش از نظرات این عده بهره‌مند بوده و وامدار ایشان است، مسؤلیت آنچه در این مجموعه آمده یک سره برعهده نویسنده است.

امید است این پژوهش تاریخی مورد استفاده علاقه‌مندان قرار گیرد و راه را به سوی کارهای بیشتر و ارزشمندتری از این دست، باز کند.

میکائیل عظیمی

مجری طرح

بهار ۱۳۹۶

مراحل انجام پژوهش و پیوند میان آنها

هدف ۲: در دسترس قرار دادن

هدف ۱: تبدیل دانش ضمنی به دانش

روش: گفت‌وگوهای ساخت‌یافته با مدیران عامل صندوق با عنایت به لایه‌های گسترده

مرحله نخست:

ادبیات نظری مستندسازی
(مدیریت دانش)

مطالعات پیشین در مستندسازی

پژوهش‌های انجام شده

اسناد و منابع مکتوب مرتبط

نظرات مشاوران

مرحله دوم: مستندسازی

مرحله سوم: جمع‌بندی

جمع‌بندی
یافته‌ها
و
ارائه توصیه‌های
سیاستی

ملاحظات نظری برای جمع‌بندی تجارب مستند

ضرورت توجه به دانش پنهان در سازمان‌ها

هم‌زمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در عصر حاضر، ابعاد و ارکان سازمان‌ها نیز متأثر از این تحولات، دستخوش دگرگونی‌های گسترده‌ای شده‌اند. این تحولات بنیادین در سازمان‌ها موجب پیدایش اصول، روش‌ها و مهارت‌های مدیریتی نوینی شده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها «مدیریت دانش»^۱ است. تاکنون از این مفهوم تعاریف متعددی از سوی کارشناسان ارائه شده و هر یک از زاویه‌ای خاص آن را مد نظر قرار داده‌اند؛ اما پیش از بیان تعریف و مفهوم مدیریت دانش، لازم است که طبقه‌بندی مفهوم دانش به‌عنوان عنصر بنیادین و محوری این موضوع، به‌صورت دقیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد.

دانش عبارت از ایده‌ها، فهم و درس‌های آموخته‌شده در طول زمان است. وید معتقد است دانش فهمیده می‌شود و فرد دانش را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن به دست می‌آورد. هنگامی که افراد، دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، سطح و عمق آن گسترش می‌یابد و زمانی که دانش فرد با دانش دیگران ترکیب شود، دانشی جدید پدید می‌آید. (وید، ۲۰۰۲: ۲). برخی دیگر از کارشناسان اشاره به این نکته دارند که دانش از ماهیتی فردی برخوردار است چراکه در ارتباط متقابل با ارزش‌ها و باورهای افراد و ادراک آن‌ها از جهان و دیگران قرار دارد. از دیدگاه آن‌ها دانش در بافت و زمینه روابط بین فردی ظاهر شده و غنی‌تر و معنادارتر از اطلاعات می‌باشد. از این رو، ساختارمند نمودن آن دشوار بوده و انتقالش به‌سختی امکان‌پذیر است.

به‌طورکلی دانش در دو دسته طبقه‌بندی می‌شود: «دانش صریح»^۲ و «دانش ضمنی»^۳. دانش صریح دانشی است که قابل بیان به طرق مختلف باشد. این دانش در سازمان‌ها در قالب کتب، مدارک، نوشته‌ها، دستورالعمل‌ها، چارچوب‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی وجود دارد

1. Knowledge management
3. Tacit Knowledge

2. Explicit Knowledge

و با سهولت بیشتری قابل دستیابی است. در مقابل، دانش ضمنی در ذهن افراد سازمان وجود دارد و به سهولت قابل بیان نیست. طبق بررسی‌های صورت گرفته، تقریباً ۸۰ درصد دانش سازمان‌ها به صورت دانش ضمنی‌اند که به سادگی قابل انتقال و تشریح نیست، از این رو مدیریت دانش فراتر از مدیریت اطلاعات مطرح شده و ابعاد انسانی و ضمنی دانش سازمانی را مدنظر قرار می‌دهد. (قاسمی‌شاد، ۱۳۸۸)

بر این اساس مدیریت دانش را می‌توان در یک تعریف ساده برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران بیان کرد. (اشنایتر شوور، ۲۰۰۱: ۵) به اعتقاد دافی^۱ مدیریت دانش فرآیندی است که به واسطه آن، افراد با استفاده از طبقه‌بندی‌های چندبعدی اطلاعات، در محیط‌های متفاوت با استفاده‌کنندگان مختلف به خلق دانش می‌پردازند؛ بنابراین، برای اثربخشی فرآیند مدیریت دانش در یک محیط عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی که چنین ارزشی به اطلاعات می‌افزاید را درک و از آن قدردانی کند. تعریف بروکس^۲ از مدیریت دانش که از سوی مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا نیز مورد قبول قرار گرفته، چنین است: استراتژی‌ها و فرآیندهایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازمان‌دهی و اداره مهارت‌های حیاتی، اطلاعات و دانش، برای آنکه به بهترین نحو افراد را در تحقق رسالت سازمان توانمند سازند. (لانگ استاف و هیمس، ۲۰۰۰: ۲-۳)

از تعاریف بالا چنین برمی‌آید که مدیریت دانش برحسب ویژگی‌هایی که دارد می‌تواند جریانی باشد که از مفهوم و ایجاد آن آغاز شده و تا یک وضعیت سودمند برای به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش ادامه پیدا کند. در یک دسته‌بندی کلی مدیریت دانش مشتمل بر مراحل زیر است:

- ✓ ایجاد دانش
- ✓ دسته‌بندی
- ✓ ذخیره‌سازی
- ✓ به اشتراک‌گذاری (انتقال)
- ✓ استفاده مجدد از دانش
- ✓ و تحلیل و استنتاج

به‌طورکلی، کارشناسان بر این باورند که چهار عامل عمده در به وجود آمدن مقوله مدیریت دانش اثرگذار بوده است:

1. Dufie

2. Brocks

۱۹ □ ضرورت توجه به دانش پنهان در سازمان‌ها

- دانش، مهم‌ترین سرمایه رقابتی سازمان‌ها
- افزایش عظیم حجم اطلاعات
- تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
- تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها

بر این اساس کارشناسان معتقدند که امروزه اقتصاد از وضعیت «اقتصاد پسا صنعتی»^۱ به «اقتصاد مبتنی بر دانش»^۲ در حال گذار است و دارایی فیزیکی^۳ در مقایسه با دارایی فکری^۴ از اهمیت کمتری برخوردار است. در پی این تحولات، سازمان‌ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت پرداخته و محصولات و خدمات آن‌ها هر روز پیچیده‌تر و نرخ نوآوری و سهم اطلاعات در آن‌ها بیشتر می‌شود. در این میان، مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، به‌عنوان فرصتی مناسب جهت بهبود عملکرد منابع انسانی و همچنین ایجاد مزایای رقابتی به شمار می‌رود.

به‌طور کلی، تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است. این کار با این فرضیه اساسی آغاز می‌شود که گردآوری داده تحت تأثیر ارزش‌های اصلی سازمان قرار داشته و داده‌ها از طریق فرآیندهای تعامل انسانی و فناوری اطلاعات به‌عنوان اطلاعات معنا می‌یابند، سپس از طریق فرآیندهای موجود در زمینه یا محیط، تجمع داده‌ها، معنادادن به اطلاعات، ترکیب، تفکر و تأمل به دانشی مرتبط به تصمیم‌گیری در سازمان، تبدیل می‌شوند. امروزه مدیریت دانش به یک ضرورت انکارناپذیر برای ارتقای کیفیت، کارایی، حضور در عرصه رقابت و بقای سازمان‌ها تبدیل شده است. به‌گونه‌ای که بدون توجه به مدیریت دانایی، سازمان‌ها در زمره سازمان‌های منفعل جای می‌گیرند.

از دیدگاه کارشناسان، مدیریت دانش منافع قابل توجهی را می‌تواند به همراه داشته باشد. برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

- افزایش بهره‌وری و سوددهی
- تقویت همکاری‌های سازمانی
- بروز و رشد خلاقیت
- تشویق و حمایت از نوآوری

1. Post industrial economy

2. Knowledge base economy

3. Physical assets 3. Intellectual assets

۲۰ □ سرگذشت یک صندوق

- کمک به برقراری و تسریع جریان انتقال دانش از تولیدکننده به دریافت‌کننده
- تسهیل اشتراک اطلاعات میان کارکنان
- کاهش موازی‌کاری و دوباره‌کاری
- افزایش توان سازمان جهت مقابله با پدیده تورم اطلاعات
- گردآوری و ذخیره دانش کارکنان پیش از ترک احتمالی از سازمان
- بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان
- حفظ سازمان در عرصه رقابت از طریق افزایش سطح آگاهی سازمان نسبت به راه‌کارها، محصولات و عملکرد سازمان‌های رقیب (دهقان نجم، ۱۳۸۸)

مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها دانش موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به‌عنوان شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌سازند. امروزه از ویژگی‌های سازمان‌های جدید، انباشت بیش از حد دانش است، بنابراین برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، پایش دانش سازمانی و همچنین مدیریت فرآیند دسترسی به دانش درست با تأکید بر کارایی و اثربخشی آن، امری اجتناب‌ناپذیر است. (مر و نیلی، ۲۰۰۲: ۲۷۹) در عصر کنونی دانش، سازمان‌ها دریافته‌اند که عمر آن‌ها بدون داشتن یک راهبرد مدیریت و ارزش‌گذاری دانش سازمانی تداوم نخواهد داشت. (سیمن، ۱۹۹۹)

مطالعات انجام‌شده در تعدادی از شرکت‌ها نشان می‌دهد که استراتژی شرکت‌ها در مدیریت دانش را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد. شرکت‌هایی که محصولاتی نسبتاً استاندارد در جهت رفع نیازهای عمومی مردم تولید می‌کنند، دانش سازمانی (و ازجمله تجارب) خود را به‌دقت کدگذاری کرده و آن‌ها را در پایگاه داده‌های کامپیوتری ذخیره می‌سازند. از این طریق هر یک از کارکنان سازمان می‌توانند دانش ذخیره‌شده در این پایگاه‌ها را به‌طور مکرر مورد استفاده قرار دهند. این استراتژی، استراتژی کدگذاری نامیده می‌شود. در مقابل، شرکت‌هایی که برای مشکلات غیرتکراری و ویژه خود راه‌حل‌هایی فوق‌العاده منحصربه‌فرد و خاص ارائه می‌نمودند، دانش سازمانی خویش را اساساً از طریق تماس‌های فردبه‌فرد تسهیم می‌کردند. این شرکت‌ها، کامپیوترها را برای تسهیل ارتباطات افراد به کار می‌گرفتند. در این شرکت‌ها دانشی که کدگذاری نشده و درواقع کدگذاری آن نیز امکان‌ناپذیر

۲۱ □ ضرورت توجه به دانش پنهان در سازمان‌ها

است (دانش ضمنی) از طریق جلسات طوفان ذهنی، گفت‌وگوها و محاوره‌های رو در رو یا دونفره انتقال می‌یابد. این استراتژی گفت‌وگومحور می‌باشد. در این میان نکته حائز اهمیت آن است که دریابیم برای گردآوری و نظم بخشیدن به هریک از انواع دانش و تجارب سازمانی (مستندسازی) چه روش‌ها یا استراتژی‌هایی مؤثرتر است.

از سوی دیگر تأمل در استراتژی گفت‌وگومحور که بر تعامل بین فردی صاحبان دانش و تجارب مبتنی است، این حقیقت را آشکار می‌نماید که تسهیل و تقویت گفت‌وگو در سازمان در قالب روش‌های متداول، باروری و انتقال هم‌زمان و شفاهی دانش سازمانی را میسر می‌سازد و تقویت این استراتژی در سازمان، جریان سیالی از ایجاد، انتقال، تقویت و توسعه دانش سازمانی را در بستر زمان به دنبال دارد. در واقع این شیوه، انتقال و توسعه دانش در سازمان را به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمان نهادینه می‌سازد. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳: ۱۷۲-۱۸۰)

مفهوم مستندسازی

گافر^۱ مستندسازی را ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌کند. به‌زعم وی بارزترین کارکردهای مستندسازی شامل انتقال صحیح مقاصد و اهداف به ذی‌نفعان، ثبات و یکنواختی اقدامات پیش‌برنده می‌باشد. (گافر، ۱۹۹۹) اندرسون^۲ نیز مستندسازی را مشتمل بر تدوین و تکوین یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله انجام آن تعریف می‌نماید. باید توجه داشت که تحقق کامل مجموعه فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده برای مستندسازی فرآیندها، در گرو آن است که:

نخست؛ فعالیت یا فعالیت‌های مورد نظر در جهت تأمین هدف یا هدف‌های خاص سازمان‌دهی شده باشند.

دوم؛ راه‌کارها و اقدام‌های ضروری راجع به هر فعالیت، در قالب تصمیمات برنامه‌ریزی‌شده، تعریف‌شده و مرجعی ذی‌صلاح آن را به تصویب رسانده باشد.

و سوم نتایج فعالیت‌ها و آثار مترتب بر آن (اعم از مثبت و منفی)، بنا بر پیش‌بینی، معین و مشخص شده باشند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۱)

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت مستندسازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگاهداری اطلاعات؛ مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارند. چنان‌که مفاهیم بالا نشان می‌دهند، همه آن‌ها بر حفظ و نگاهداری

1. Gaffer

2. Anderson

۲۲ □ سرگذشت یک صندوق

اطلاعات تکیه می‌کنند. با توجه به مفهوم مستندسازی، اساسی‌ترین منافع آن از دیدگاه مدیریت دانش را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- ثبت تاریخی، تحلیلی و نیز علمی تجارب، موفقیت‌ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین‌کننده سازمان؛
- فراهم‌آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران؛
- فراهم‌شدن ابزاری برای توجه به ابعاد مختلف مسائل سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از زوایای مختلف؛
- امکان زمینه بازخوانی رویدادهای گذشته و نیز ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن؛
- ابزاری برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت؛
- فراهم‌شدن زمینه‌های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی؛
- ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات (جعفری مقدم، ۱۳۸۳: ۴۲-۴۳).

در مجموع درباره ضرورت مستندسازی باید گفت از آنجا که انسان به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به‌طور کامل نمی‌باشد و با در نظر گرفتن این موضوع که انتقال تجربیات، مهم‌ترین عامل در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، مستندسازی روش‌ها، فنون و آموخته‌های سازمانی، راه‌کاری مطمئن در جهت ثبت، حفظ، انباشت و انتقال تجربیات فردی و سازمانی به دیگران به‌شمار می‌رود.

در این چارچوب می‌توان افزود که بدون تردید مدیران دستگاه‌ها و ارگان‌های مختلف (دولتی، خصوصی و عمومی) در جست‌وجوی یافتن راه‌ها و شیوه‌هایی هستند تا بتوانند کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و رویه‌های خود را افزایش دهند. اگرچه در این راستا مباحث بسیار متنوع و متعددی از زوایای گوناگون ارائه شده و یافتن و پیشنهاد کردن شیوه‌های جدید برای افزایش کارایی و اثربخشی در دستگاه‌ها و سازمان‌ها در سطوح گوناگون (کوچک تا بزرگ، اجرایی تا سیاست‌گذاری،...) تکاپویی مدام و همیشگی است؛ اما در سال‌های اخیر صاحب‌نظران با اتکا بر تجارب گذشته، مفاهیم نوینی در این باره مطرح کرده‌اند که در این میان استفاده از ذخیره دانش (تجربیات) شکل گرفته در سازمان‌ها (فارغ از مالکیت و نوع فعالیت آن‌ها) یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین مباحث است. بدین گونه که از نظر این صاحب‌نظران یکی از راه‌های بسیار مؤثر و عملی در افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و

۲۳ □ ضرورت توجه به دانش پنهان در سازمان‌ها

رویه‌ها، بهره‌گیری از اسلوبی است که با عنوان مدیریت دانش شناخته می‌شود. بر این اساس مدیران و تصمیم‌گیران می‌توانند با مدیریت دانش و بهره‌گیری از تجارب پیشین، از اثرات و فواید آن در افزایش کارایی و اثربخشی دستگاه و سازمان متبوع خویش بهره‌برند.

اما استفاده از دانش شکل گرفته در سازمان‌ها تنها زمانی امکان‌پذیر است که دانش (تجارب) شکل گرفته در سازمان در قالب و چارچوبی مشخص شناسایی، استخراج، به اشتراک‌گذاری و مورد بهره‌برداری قرار گیرند. در این راستا و با استناد به مباحث مطرح در حوزه مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین شیوه‌های استفاده از دانش شکل گرفته در دستگاه‌ها و سازمان‌ها، «مستندسازی» تجربیات و دانش مذکور است؛ بنابراین به نظر می‌رسد می‌توان با مستندسازی ضابطه‌مند دانش (تجارب) شکل گرفته، زمینه افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و رویه‌ها را فراهم نمود.

طی دهه‌های گذشته و در چارچوب مأموریت‌های صندوق بازنشستگی کشوری، سیاست‌ها و برنامه‌های مختلفی در این صندوق تدوین شده و به اجرا درآمده‌اند. فارغ از ارزیابی سیاست‌های اجراشده و کامیابی و یا ناکامی مجموعه برنامه‌ها، می‌توان گفت که این صندوق طی سال‌های گذشته تجاربی در این باره کسب کرده است که بر اساس مباحث مدیریت دانش، می‌توان این تجارب را در زمره دانش به وجود آمده در نظام مدیریت توسعه کشور قلمداد کرد اما مشکل آنجاست که بخش بسیار قابل‌توجهی از این دانش (تجارب) به صورت «دانش ضمنی» بوده و در نتیجه نمی‌تواند به‌طور مشخص آثار مثبت مورد انتظار را در پی داشته باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد با استفاده از موازین و اسلوبی که صاحب‌نظران اخیر مطرح کرده‌اند، باید دست به آشکار کردن و در دسترس قرار دادن این دانش زد تا از این رهگذر موجبات افزایش کارایی و اثربخشی سیاست‌ها و رویه‌ها را فراهم شود.

با توجه به مباحث و نکات اشاره‌شده، می‌توان (و باید) مقوله مدیریت دانش و تلاش برای مستندسازی تجارب را از گفت‌وگوها و مباحثات عادی و روزمره جدا کرد چراکه ورود به عرصه دانش، ورود به عرصه ضوابط و چارچوب‌ها بوده و رعایت آن‌ها با ماهیت و هویت اصلی دانش ارتباط بسیار تنگاتنگی دارد. به بیان دیگر اگر بحثی در قالب دانش قرار گیرد دارای ضوابط، چارچوب‌ها و قواعدی می‌شود که استواری و استحکام گزاره‌ها، از این ضوابط به دست آمده است. اساساً فصل تمایز گزاره‌ها و مباحث مرتبط با یک حوزه از دانش با گفتارهای روزمره و محاورات عادی، ضابطه‌مند و قاعده‌مند بودن آن‌هاست. یادآوری می‌شود که در هر یک از حوزه‌های دانش بشری، قواعد و ضوابطی شکل گرفته که رعایت آن‌ها، دانشی بودن مباحث را تضمین می‌کند. بدیهی است که این قواعد توسط عالمان و اندیشمندان

۲۴ □ سرگذشت یک صندوق

هر یک از حوزه‌ها بسط یافته و عمیق‌تر می‌شوند. بر این اساس زمانی که مستندسازی تجارب جزئی از دانش بشری قلمداد می‌شود، به دنبال آن، نخست، مطالب این حوزه دارای ضابطه و قاعده می‌شوند، دوم، قواعد و ضوابط مورد بحث برای آن الزام‌آور خواهد شد و سوم، اعتبار و استحکام گزاره‌ها و مباحث عرضه‌شده در حوزه مباحث تاریخی بر اساس میزان رعایت و پایبندی به ضوابط و قواعد تاریخ، ارزیابی خواهد شد.

جمع‌بندی مستندات مکتوب

بر اساس روش منتخب در انجام این پژوهش (روش ترکیبی)، ابتدا اسناد و منابع مکتوب مرور شده و تلاش شد تا پاسخ به پرسش‌های تحقیق از مطالعه آن‌ها شناسایی شود. در این بخش از گزارش به یافته‌های این فرآیند در چارچوب یادشده اشاره می‌شود؛ بنابراین آنچه در اینجا ارائه شده، پس از مروری بر تاریخچه صندوق بازنشستگی کشوری و آشنایی اولیه با آن، فهرست افراد مدنظر برای مصاحبه و محورهای گفت‌وگو با ایشان ارائه شده است.

تاریخچه شکل‌گیری

نخستین اقدامی که می‌توان آن را زمینه‌ساز و آغازگر شکل‌گیری صندوق بازنشستگی کشوری دانست، به سال ۱۲۸۷ و تصویب «قانون وظایف» در مجلس اول مشروطه برمی‌گردد. بر اساس این قانون کارمندان دولت مشمول «پرداخت حقوق بازنشستگی و وظیفه» شدند. نظام بازنشستگی کارمندان دولت طی ۱۴ سال پس از آن تاریخ بر اساس قانون وظایف سامان‌دهی و اجرا می‌شده است؛ اما در آذرماه ۱۳۰۱ «قانون استخدامی» به تصویب می‌رسد که در اجرای فصل چهار و پنج این قانون، دایره‌ای با عنوان «دایره تقاعد» در وزارت مالیه وقت تشکیل و مأمور اجرای وظایف مربوط به بازنشستگی کارکنان دولت می‌شود. این دایره ابتدا بخشی از اداره کل حسابداری وزارت مالیه بود اما بعدها زیر نظر اداره کل کارگزینی آن وزارتخانه قرار گرفت. نکته شایان توجه آن است که در قانون استخدامی (مصوب ۱۳۰۱) سن بازنشستگی اجباری ۷۰ سال تعیین شده بود و منابع لازم از محل «پنج درصد مقرری ماهانه کارکنان دولت به‌علاوه مقرری ماه اول ورود به خدمت و همچنین مبلغ ماه اول اضافه مقرری‌های بعدی» تأمین مالی می‌شده است. نقطه عطف بعدی در مسیر شکل‌گیری نظام بازنشستگی کارکنان دولت، در سال ۱۳۱۳ رقم خورد. در این سال با تصویب «قانون دانشگاه» دایره تقاعد به اداره و پس از مدتی به «اداره کل بازنشستگی» تغییر نام داد.

اما شاید بتوان یکی از مهم‌ترین مقاطع شکل‌گیری نظام مورد بحث را تصویب «قانون استخدام کشوری» در ۳۱ خرداد ۱۳۴۵ دانست. چراکه به‌موجب ماده ۷۰ این قانون اداره کل بازنشستگی، از وزارت دارایی جدا و تابع سازمان تازه تأسیس «امور اداری و استخدامی کشور» شد. در رخدادهای بعدی، بر اساس اصلاحیه ماده ۷۰ قانون یادشده، از ابتدای سال ۱۳۵۴ سازمان (امروز، صندوق) بازنشستگی کشوری به‌صورت مؤسسه‌ای مستقل زیر نظر سازمان امور اداری و استخدامی کشور تشکیل شد. در ۱۱ اسفند ۱۳۷۸، زمانی که به‌منظور تأمین یکپارچگی در مدیریت کلان کشور، همسوئی نظام‌های مدیریتی با برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت، تمرکز وظایف و فعالیت‌های مرتبط و پیوسته و متجانس با یکدیگر در امور برنامه‌ریزی، کاهش تداخل و توازی وظایف سازمان‌های ستادی، سازمان برنامه‌و بودجه با سازمان امور اداری و استخدامی کشور ادغام شده و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تشکیل شد، سازمان بازنشستگی کشوری به‌عنوان یکی از مؤسسات تابعه آن در تشکیلات معرفی شد؛ و در نهایت به‌موجب تبصره ۲ ماده ۱۷ قانون نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی (مصوب ۱۳۸۳/۲/۲۱)، صندوق بازنشستگی کشوری تابع وزارت رفاه و تأمین اجتماعی (اکنون وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) شد.

مشمولان مقررات بازنشستگی کشوری

بر اساس ضوابط و مقررات، از میان کل جمعیت کشور، تنها بخشی از آن‌ها تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری قرار دارند. این عده عبارت‌اند از:

۱. مستخدمین رسمی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری
۲. مستخدمین رسمی مشمول آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
۳. قضات قوه قضائیه و دادگستری مشمول مقررات استخدامی قضات
۴. مستخدمین رسمی (کادر سیاسی) وزارت امور خارجه مشمول مقررات استخدامی وزارت امور خارجه
۵. مستخدمین ثابت شهرداری‌های سراسر کشور به‌جز شهرداری تهران
۶. مستخدمین پیمانی دستگاه‌های اجرایی
۷. خویش‌فرمایان (مستخدمین باخریدی وزارت راه و ترابری سابق و ماده ۱۴۷ قانون برنامه چهارم توسعه)

منابع تأمین مالی صندوق

بر اساس تعریف و قانون، منبع اصلی تأمین مالی صندوق‌های بازنشستگی کسورات (حق بیمه‌ها) است؛ اما برای حفظ و ارتقای ارزش دارایی‌ها، این صندوق‌ها مجاز به سرمایه‌گذاری از محل منابع خود هستند. ضمن آنکه به سبب ماهیت اجتماعی و گسترده پوشش بیمه‌های اجتماعی و به‌ویژه کارکردهای اجتماعی فراگیر و تعیین‌کننده این صندوق‌ها، دولت‌ها موظف به کمک به آنان هستند. بنا بر تعریف، کسور بازنشستگی درصدی از حقوق و مزایا است که حسب مقررات (مفاد مواد ۷۱ و ۷۳ ق.ا.ک؛ و ماده ۷ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه مصوب ۱۳۶۸/۱۲/۱۳ و ماده ۳۸ آیین‌نامه استخدامی شهرداری‌ها) برای تأمین پوشش بازنشستگی و وظیفه مشترکین (مستخدمین) صندوق به‌طور ماهانه به صندوق بازنشستگی کشوری و صندوق بازنشستگی شهرداری‌ها حسب مورد پرداخت می‌شود.

از آنجایی که بخشی از کسورات بیمه‌ای (حق بیمه) توسط کارکن و بخشی توسط کارفرما پرداخت می‌شود، در مورد «صندوق بازنشستگی کشوری» دولت کارفرما بوده و موظف به پرداخت سهم کارفرمایی (علاوه بر کمک‌ها) است.

شایان توضیح است که در حال حاضر نرخ کسور بازنشستگی در مورد مشترکان صندوق بازنشستگی کشوری به‌موجب ماده ۱۲ قانون اصلاح پاره‌ای از مقررات مربوط به حقوق بازنشستگی مصوب ۱۳۷۹/۰۲/۱۳ و مصوبه شماره ۵۵۸۸۰/ت ۲۳۳۵۸ هـ مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۰۷ هیئت‌وزیران، از تاریخ ۱۳۷۹/۰۷/۰۱ برابر ۲۲/۵ درصد است که ۹ درصد توسط کارکنان ۱۳/۵ درصد آن توسط کارفرمایان (دستگاه‌های محل اشتغال کارکنان) پرداخت می‌شود. همچنین لازم به یادآوری است که به‌موجب ماده ۷۲ ق.ا.ک وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول آن مکلف‌اند حقوق و فوق‌العاده شغل اولین ماه کسانی را که دوره آزمایشی را طی کرده و به استخدام رسمی پذیرفته می‌شوند برداشت کرده و به صندوق بازنشستگی کشوری بپردازند. در ادامه همین الزام قانونی و حسب مفاد ماده ۱۰۰ ق.ا.ک، مبلغ ماه اول هرگونه افزایش حقوق و تفاوت تطبیق حقوق و فوق‌العاده شغل مستخدم، بایستی به صندوق بازنشستگی کشوری پرداخت شود.

تعهدات صندوق

صندوق بازنشستگی کشوری در راستای تحقق اهداف بیمه‌ای مقرر در قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی و قوانین و مقررات بازنشستگی کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)، از جمله پرداخت حقوق بازنشستگی، از کارافتادگی، حقوق وظیفه و

۲۸ □ سرگذشت یک صندوق

مستمری و همچنین بیمه‌های تکمیلی و سایر تکالیف مقرر و ارائه حمایت‌های قانونی، تشکیل شده است. در این چارچوب مهم‌ترین و کانونی‌ترین خدمت این صندوق، پرداخت مستمری‌هاست. میزان حقوق بازنشستگی مشترکین صندوق بازنشستگی و صندوق شهرداری‌ها به موجب ماده ۱ و تبصره ۳ ماده ۲ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی مصوب ۱۳۶۸/۱۲/۱۳ ق.ا.ک و ماده ۴۳ آیین‌نامه استخدامی شهرداری‌ها و ماده ۶ قانون اصلاح پاره‌ای از مقررات بازنشستگی مصوب ۱۳۷۹/۱۲/۱۳ برابر است با:

میزان حقوق بازنشستگی	سنوات خدمت قابل قبول (حداکثر ۳۰ سال) × معدل حقوق و مزایا × ۱/۳۰ =
معدل حقوق مزایا	معدل تمامی حقوق و مزایای دریافتی که ملاک کسور بازنشستگی است در ۲ سال آخر خدمت با اعمال آخرین ضریب حقوق =
سنوات خدمت قابل قبول	سنوات خدمتی که جهت تعیین حقوق ملاک محاسبه قرار می‌گیرد =

محصول مرحله نخست مطالعه

تا به اینجا تلاش شد تا علاوه بر اشاره‌ای مختصر به ادبیات نظری، اطلاعات مقدماتی مربوط به صندوق و مسیر طی شده توسط گروه تحقیق معرفی شود. همان‌طور که در مقدمه نیز اشاره شد، به استناد روش تحقیق و مراحل انجام مطالعه، محصول و خروجی مرحله نخست مطالعه در دو بخش مشخص و روشن دسته‌بندی می‌شود: افراد مدنظر برای انجام مصاحبه و محورهای گفت‌وگو. از آنجا که دامنه و محدوده منتخب برای مستندسازی تجارب مدیران، به مدیران عامل صندوق در سال‌های پس از انقلاب مربوط است، فهرست افراد مدنظر (مدیران عامل) برای انجام مصاحبه و تدوین تجارب آن‌ها به شرح زیر است:

۱. محمود اسلامیان؛ از مهر ۹۳ تاکنون
۲. ایراندخت عطاریان؛ از اسفند ۸۸ تا مهر ۹۳
۳. فرید اجلالی؛ از دی ۸۸ تا اسفند ۸۸
۴. محمدابراهیم طوبایی؛ از تیر ۸۴ تا دی ۸۸
۵. حسینعلی ضیایی؛ از آذر ۸۴ تا تیر ۸۶

۶. سید عبدالحسین ثابت؛ از آذر ۷۶ تا آذر ۸۴
۷. محمود اردکانی؛ از آبان ۷۳ تا آبان ۷۶
۸. عزت‌الله دهقان؛ از آذر ۶۹ تا آبان ۷۳
۹. سید حسین کربلایی تفتی؛ از اردیبهشت ۶۲ تا آذر ۶۹
۱۰. محمد ذهبیون؛ از شهریور ۶۰ تا اردیبهشت ۶۲
۱۱. منصور زارعی؛ از خرداد ۶۰ تا شهریور ۶۰
۱۲. الیه ماریوسف‌آده؛ از خرداد ۵۶ تا خرداد ۶۰

در کنار فهرست افراد مدنظر برای مصاحبه، موارد زیر به‌عنوان محورهای اولیه برای انجام مصاحبه‌ها مدنظر قرار داشتند:

الف) پرسش‌های زمینه‌ای

- نام و نام خانوادگی
- تحصیلات
- سوابق شغلی پیش از صندوق
- دوره خدمات در صندوق
- مسئولیت‌ها در صندوق
- سوابق شغلی پس از صندوق

ب) مقدمات ورود

- شناخت از صندوق پیش از ورود
- نحوه/فرآیند ورود به صندوق
- پیشنهادکننده شما برای این پست
- استدلال از وضعیت صندوق برای ترغیب شما
- دلیل انتخاب شما
- امضاکننده حکم شما
- افراد همراهی که با شما آمدند
- همکاران اصلی
- انتصاب‌های جدید (معیار و شاخص)
- واکنش بدنه صندوق به انتصاب شما

۳۰ □ سرگذشت یک صندوق

- محل ساختمان مرکزی صندوق
- تلقی ابتدایی/تصویر اولیه از صندوق پس از ورود
- برنامه کاری (مکتوب؟ پیشنهادی یا مأموریتی؟)
- در حکم مأموریت شما چه بود؟
- چگونه از صندوق رفتید؟ برکناری؟ استعفا؟ اختلاف نظر؟

ج) موضوعات کلان

- تعامل با نهادهای حاکمیتی
- تعامل با نهادهای مدنی-صنفي
- تعامل با نهادهای بین‌المللی
- تعامل با بازار سرمایه
- تعامل با بازار سلامت
- تعامل با هیئت‌مدیره

د) موضوعات سازمانی

- تشکیلات صندوق (ستاد و استان‌ها)
- نیروی انسانی و ساختار (ترکیب) آن
- اتوماسیون فرآیندهای اجرایی و اداری
- وضعیت آموزش و پژوهش
- فرآیند تدوین بودجه سالیانه
- نظام و فرآیند وصول کسورات
- نظام مالی (داخلی یا برون از صندوق)
- برخورداری از برنامه‌های میان‌مدت
- کالبدشکافی شاخص‌ها/منابع (بر اساس جداول و نمودارهای آماری مندرج در گزارش)

هـ) موضوعات سازمانی برجسته

- حفظ و طبقه‌بندی سوابق
- شرکت سرمایه‌گذاری
- نظام آمار و اطلاعات
- محاسبات بیمه‌ای

جمع‌بندی مستندات مکتوب □ ۳۱

- بدهی دولت به صندوق و پیگیری وصول آن
- قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی

و: مباحث خاص برای مقاطع زمانی

- ۱۳۵۸/۱۰/۱۷: الحاق صندوق بازنشستگی کارکنان شرکت سهامی شیلات ایران به صندوق بازنشستگی کشوری
- سال ۱۳۶۷ (۲۵ تیر): تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری

○ نیمه دهه ۷۰ (سال ۱۳۷۷)

- حسابرسی داخلی و تأیید ترازنامه‌ها
- اصلاح ساختار و تأسیس دفاتر استانی
- در اختیار گرفتن نظام دریافت کسور و پرداخت حقوق
- استقرار نظام مالی مکانیزه
- نهادینه شدن سرمایه‌گذاری
- جمع‌آوری اموال سازمان
- بیمه عمر - بیمه حوادث - بیمه تکمیلی
- پیگیری مطالبات از دولت
- پیشنهاد صندوق «پرداخت حقوق توسط صندوق به‌طور مستقیم»

○ نیمه دهه ۱۳۸۰

- مقررات بازنشستگی پیش از موعد
- شفاف شدن حساب‌های صندوق
- ارتباط بازنشستگان خارج از کشور از طریق اینترنت
- درج روز بزرگداشت و تکریم بازنشستگان در تقویم (۲۵ ذی‌الحجه)
- پرداخت وام به بازنشستگان
- تورهای سیاحتی و زیارتی
- تأسیس خانه‌های مهر

○ دهه ۱۳۹۰

- ادغام صندوق بازنشستگی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی در صندوق بازنشستگی کشوری

(ز) موضوعات موردی

- خاطره‌ها (شیرین‌ترین - تلخ‌ترین)
- سفرها
- مهم‌ترین و مؤثرترین اقدام شما؟ چرا؟
- بزرگ‌ترین ناکامی شما؟ چرا؟
- اگر دوباره برگردید چه کاری را دوباره انجام می‌دهید؟
- اگر دوباره برگردید کدام کاری که کرده‌اید را تکرار نخواهید کرد؟

مدیران و ستاد مرکزی صندوق بازنشستگی کشوری

همان‌طور که اشاره شد صندوق (در سال‌های دور، سازمان)، پس از فعالیت در وزارت دارایی و سازمان امور اداری و استخدامی، در سال ۱۳۵۴ به‌صورت نهادی مستقل البته زیر نظر سازمان امور اداری و استخدامی کشور به فعالیت خود ادامه داد. در طول عمر صندوق (سازمان) بازنشستگی کشوری از سال ۱۳۵۴ تاکنون (قریب ۴۱ سال)، این نهاد بازنشستگی فراگیر، ۱۴ مدیرعامل را بر مسند مدیریت عالی خود تجربه کرده است. در میان این ۱۴ نفر تنها یک نفر «زن» و سایر مدیران عامل صندوق مرد بوده‌اند. اگرچه متوسط دوره مدیریت بر صندوق در این بازه زمانی برابر ۴۴,۳ ماه معادل ۳,۷ سال بوده است اما بیشترین طول مدت مدیریت از آن سید عبدالحسین ثابت با ۹۶ ماه و کمترین مدت مدیریت (۳ ماه) را منصور زارعی و فرید اجلالی تجربه کرده‌اند. مشروح اطلاعات مدیران عامل و رؤسای صندوق به شرح جدول زیر است.

از سازمان به صندوق

آنچه امروز با عنوان صندوق بازنشستگی کشوری شناخته می‌شود تا سال ۱۳۸۳ عنوان سازمان داشت و سازمان بازنشستگی کشوری خوانده می‌شد. در سال ۱۳۵۴ و به گاه تشکیل نهادی مستقل برای بازنشستگی کشوری، عنوان سازمان را برای آن برگزیدند و اسناد حقوقی (اساسنامه) این نهاد را با عنوان سازمان معرفی کرده بود؛ اما در سال ۱۳۸۳ و پس از تصویب قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی و در ادامه آن تشکیل وزارت رفاه و تأمین

۳۴ □ سرگذشت یک صندوق

اجتماعی، به استناد تبصره ۲ ماده ۱۲ قانون یادشده^۱ نام رسمی سازمان بازنشستگی کشوری به صندوق بازنشستگی کشوری تغییر کرد.

مشخصات مدیران عامل و رؤسای صندوق بازنشستگی کشوری از ابتدای تأسیس تاکنون						
ردیف	نام و نام خانوادگی	رشته تحصیلی	سن در زمان انتصاب (سال)	آخرین سمت پیش از ریاست بر صندوق	دوره زمانی مدیریت	طول مدت مدیریت (ماه)
۱	منصور کاشانیان	علوم اداری؛ دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران	۴۶	مدیرکل بازنشستگی کشوری	فروردین ۵۴ تا بهمن ۵۵	۲۲
۲	ابراهیم تاجبخش	-	-	-	بهمن ۵۵ تا خرداد ۵۶	۵
۳	الیه ماریوسف‌آده	-	-	-	خرداد ۵۶ تا خرداد ۶۰	۴۸
۴	منصور زارعی	-	-	-	خرداد ۶۰ تا شهریور ۶۰	۳
۵	محمد ذهبیون	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع؛ دانشگاه ویسکانسین امریکا	۴۷	رئیس دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت	شهریور ۶۰ تا اردیبهشت ۶۲	۲۰
۶	سید حسین کربلایی تفتی	کارشناسی ادبیات؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی	۳۷	معاون مالی و اداری وزارت کشاورزی	اردیبهشت ۶۲ تا آذر ۶۹	۹۱
۷	عزت‌الله دهقان	دکتری عرفان؛ دانشگاه آزاد اسلامی	۴۹	عضو هیئت‌رئیس مجلس شورای اسلامی	آذر ۶۹ تا آبان ۷۳	۴۷
۸	محمود اردکانی	-	-	-	آبان ۷۳ تا آبان ۷۶	۴۸

۱. تبصره ۲ ماده ۱۲ قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی: با توجه به ماهیت امور بیمه‌ای کلیه عناوین تشکیلاتی و سازمانی نهادهای فعال در قلمروهای بیمه اجتماعی و درمانی به «صندوق» تغییر نام خواهند یافت.

مدیران و ستاد مرکزی □ ۳۵

مشخصات مدیران عامل و رؤسای صندوق بازنشستگی کشوری از ابتدای تأسیس تاکنون (ادامه)						
ردیف	نام و نام خانوادگی	رشته تحصیلی	سن در زمان انتصاب (سال)	آخرین سمت پیش از ریاست بر صندوق	دوره زمانی مدیریت	طول مدت مدیریت (ماه)
۹	سید عبدالحسین ثابت	کارشناسی ارشد؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی	۴۲	مدیرعامل شستا	آذر ۷۶ تا آذر ۸۴	۹۶
۱۰	حسینعلی ضیایی	کارشناسی الکترونیک؛ مدرسه عالی الکترونیک	۴۹	مدیرکل کارگزینی بانک مرکزی	آذر ۸۴ تا تیر ۸۶	۱۹
۱۱	محمدابراهیم طوبایی	-	۵۳	معاون بانک مرکزی	تیر ۸۴ تا دی ۸۸	۵۴
۱۲	فرید اجلالی	دکتری آب‌و‌خاک؛ دانشگاه سوربن فرانسه	۵۰	معاون امور زیربنایی وزارت جهاد کشاورزی	دی ۸۸ تا اسفند ۸۸	۳
۱۳	ایراندخت عطاریان	کارشناسی ارشد؛ مدیریت دولتی	۵۳	معاون فنی؛ صندوق بازنشستگی کشوری	اسفند ۸۸ تا مهر ۹۳	۵۵
۱۴	محمود اسلامیان	دکتری مدیریت صنعتی؛ دانشگاه ویکتوریا، کانادا	۶۸	-	از مهر ۹۳ تاکنون	۲۱

توضیح: در محاسبه طول مدت مدیریت برحسب ماه، اول ماه انتصاب و پایان ماه دوره، منظور شده است.

جالب توجه است که در طول عمر نزدیک به ۹۳ سال (به استناد قانون سال ۱۳۰۱) و یا در طول عمر ۴۴ ساله سازمانی، صندوق بازنشستگی کشوری، تنها چهار بار جابه‌جایی ساختمان را تجربه کرده است. ساختمان اداره کل بازنشستگی در خیابان ورشو (خیابانی شرقی - غربی بین خیابان‌های استاد نجات‌الهی و حافظ؛ جنوب خیابان کریم‌خان - تهران) بوده

است؛ اما با تصویب قانون امور اداری و استخدامی کشور و انتقال اداره کل بازنشستگی از وزارت دارایی به سازمان تازه تأسیس امور اداری و استخدامی، ساختمان اداره کل بازنشستگی به خیابان خردمند (خیابانی شمالی - جنوبی که خیابان کریم خان را قطع می‌کند) منتقل می‌شود:

ما مدت‌ها با آن‌ها در یک ساختمان بودیم، من که مسئول شدم، در خیابان خردمند یک ساختمان اجاره کردیم و زمان امیرمنصور برومند بود که جابه‌جا شدیم. بعد زمان آقای کاشانیان ساختمان روبه‌روی دانشگاه تهران را گرفتیم.^۱

جابه‌جایی بعدی در مقطع تبدیل اداره کل بازنشستگی به سازمان است؛ در این مقطع سازمان جدید به ساختمانی در خیابان انقلاب، روبه‌روی سردر اصلی دانشگاه تهران، خیابان فخر رازی، منتقل می‌شود. این ساختمان تا مدت‌ها محل سازمان (امروز، صندوق) بازنشستگی کشوری بود:

در خیابان خردمند بودیم. آقای شاه‌امیری و تاج‌بخش هم آنجا بودند. بعد از تشکیل سازمان آن را به مقابل دانشگاه تهران منتقل کردیم. ساختمان ۷ طبقه‌ای بود که از آقای به نام کیانی اجاره کردیم.^۲

این ساختمان دارای ۷ طبقه و ۲ طبقه زیرزمین بود که یک طبقه آن کاملاً به امور بایگانی اختصاص داده شده بود؛ اما مشکل عمده و اصلی این ساختمان فقدان پارکینگ بود.

[اجاره این ساختمان] ۷۵ هزار تومان در ماه بود. این رقم را کارشناس رسمی دادگستری تعیین کرده بود. این ساختمان را از دکتر کیانی که زرتشتی و آدم خوبی بود اجاره کرده بودند.^۳

اگرچه این ساختمان اجاره شده بود، اما مالک آن (آقای کیانی) خواهان تخلیه آن بود اما سازمان/صندوق که در آن دوران با کمبود نقدینگی و موانع متعدد اداری برای جابه‌جایی مواجه بود، امکان تخلیه آن را نداشت.

آقای کیانی ساختمان را می‌خواست و برای گرفتن حکم تخلیه به دادگاه مراجعه کرده بود. بعضی همکارها برای نماز نمی‌آمدند. می‌گفتند این زرتشتی راضی نیست اینجا

۱. بازیار، منوچهر

۲. منصور، کاشانیان؛ نخستین رئیس سازمان بازنشستگی کشوری

۳. کربلایی تفتی، سید حسین

مدیران و ستاد مرکزی □ ۳۷

کار کنیم. از آقای کیانی تقاضا کردم تا زمانی که حکم قضایی نیامده است، اجازه بدهد از نمازخانه استفاده کنیم و گفت برای عباداتتان راضی هستم. به او گفتم می‌خواهیم نمازخانه را کمی بزرگ‌تر کنیم، هزینه‌هایش را هم خودمان می‌دهیم؛ اما تو بیا و بر این کار نظارت داشته باش که این شبهه از بین برود؛ ایشان آمد، ایستاد و ما نمازخانه را گسترش دادیم. ... سرانجام از مرجع قضایی حکم تخلیه گرفت. هر وقت به ما مراجعه می‌کرد بسیار محترمانه و با ادب و احترام با ایشان برخورد می‌کردم. از طرف سازمان بازنشستگی و سازمان امور اداری هم حکم آمد که اینجا را تخلیه کنید. همان دورانی که پرونده تخلیه در دادگاه مطرح بود، ما در اوج بی‌پولی دنبال خرید مکانی برای سازمان بودیم. ساختمان میدان فاطمی را به مبلغ ۸۲ میلیون تومان با ۶۴ سند تفکیکی با کاربری اداری خریدیم. به فکر بازسازی و رفتن به آنجا بودیم. نقشه بازسازی‌اش را هم تهیه کردیم. آقای کیانی نمی‌دانست ما جایی را خریده‌ایم و مراجعه می‌کرد که تخلیه کنیم اما چون بازسازی چند سال طول می‌کشید، نمی‌توانستیم تخلیه کنیم. پیش از آن نیز با آقای کیانی صحبت کردیم که این کار خیر است و عام‌المنفعه هم هست، ایشان راضی شد و ساختمان آقای کیانی را به مبلغ ۷۵ میلیون تومان خریدیم.^۱

بالاخره، جابه‌جایی و انتقال ساختمان سازمان/صندوق بازنشستگی کشوری به ساختمان کنونی (نبش میدان فاطمی - تهران) در سال ۱۳۷۸ رخ می‌دهد. در این مرحله سازمان/صندوق بازنشستگی کشوری با خرید ساختمان فعلی، به میدان فاطمی منتقل می‌شود؛ اما این ساختمان نیز مسائل متعدد و بی‌شماری داشت که جابه‌جایی و انتقال را با مشکل مواجه کرده بود:

وقتی من [سید عبدالحسین ثابت] آمدم ساختمان فاطمی نماد پوسیدگی سازمان بود؛ برای اینکه حال مراجعین و کارمندان بد نشود، مدام عود می‌سوزانیدیم. ۹ طبقه بود و هر طبقه ۹ آپارتمان ۱۰۰ متری. همه طبقات برای سازمان نبود. حتی در گوشه‌ها سوسک و ... پیدا می‌شد. [واحدهای این ساختمان] هم مسکونی بود و هم اداری. از تمام ۹ طبقه سازمان شاید ۲-۳ طبقه از ساختمان برای ما بود، آن هم به صورت پراکنده، مثلاً در هر طبقه دو آپارتمان داشتیم. ساختمان اصلی سازمان در میدان

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

انقلاب، روبه‌روی دانشگاه تهران بود. اینجا غالباً بخش سرمایه‌گذاری و آنجا معاونت فنی و امور بازنشستگان بود.

در گام نخست، صندوق توانست تمام واحدهای ساختمان را خریداری کند؛ اما اگرچه مالکیت واحدها به صندوق منتقل شده بود، افراد ساکن در آنها حاضر به تخلیه نبودند و این امر نیز صندوق را با مشکل مواجه کرده بود.

یک خاطره هم در مورد ساختمان برایتان بگویم. اینجا ۶۸ سند مجزا دارد و به صورت آپارتمانی بود. من از ارتباطاتم به‌عنوان فرمانده بسیج استفاده کردم و این ۶۸ خانوار را بیرون کردیم.^۱

مشکلات ساختمان اصلی صندوق در خیابان انقلاب برجا بود و امکان انتقال به ساختمان خیابان فاطمی وجود نداشت. در چنین شرایطی مدیرعامل وقت صندوق (ثابت) تصمیم می‌گیرد ساختمان خیابان فاطمی را بازسازی کند. فروردین ۱۳۷۸ درحالی‌که واحدهای اقتصادی، سرمایه‌گذاری و اداری صندوق در ۴ طبقه از ساختمان نبش میدان فاطمی مستقر شده بودند، بازسازی ساختمان فاطمی آغاز شد. اما آن را برای بازسازی تخلیه نکردند:

۳ طبقه بالا را شروع به بازسازی کردیم، ۲ طبقه وسط را رها کردیم و ۴-۵ طبقه پایین نشسته بودیم. این را از هتلی در فرانسه یاد گرفته بودم. یک بار دیدم هتلی ضمن بازسازی، استفاده هم می‌شود. آن زمان به هزینه‌ها خیلی اهمیت می‌دادیم. وقتی ساختمان در حال ساخت بود شب تا صبح خواب نداشتم. بسیار قدیمی و پوسیده بود. فونداسیون آن را هم عوض کردیم، فونداسیون ریختیم. زیر هر ستون را خالی می‌کردند، فونداسیون آن ستون را می‌ریختند و سراغ ستون بعدی می‌رفتند. شاید این کار در کشور نظیر نداشته باشد. ابتدا متخصصان گفتند ساختمان باید خراب شود. قبول نکردم و گفتم وزارت کشور دیگر اجازه ساخت نمی‌دهد و ساختمان را از ما می‌گیرد و این دارایی ارزشمند را از دست می‌دهیم. بعدها وزارت کشور مدت‌ها فشار می‌آورد که اینجا را واگذار کنید، پولش را می‌دهیم و جای دیگری بروید. می‌دانستم پول نمی‌دهند و این هم جزو طلب‌های دولت می‌رود. خلاصه ساختمان را بازسازی کردیم و امروز این ساختمانی که ملاحظه می‌فرمایید حدود ۱۷-۱۶ سال از عمرش می‌گذرد و هنوز نو و تمیز است.^۲

۱. مسافری، حسن

۲. ثابت، سید عبدالحسین

مدیران و ستاد مرکزی □ ۳۹

مجری بازسازی ساختمان یکی از شرکت‌های زیرمجموعه سازمان با عنوان «تراز پی‌ریز» بود. ضمن آنکه دکتر میرقادری که زمانی رئیس دانشکده عمران دانشگاه تهران بودند، مشاور طرح بودند. ایشان طراحی بازسازی و مقاوم‌سازی را انجام داد. فرآیند بازسازی ساختمان ۹ طبقه، در آبان همان سال (۱۳۷۸) پایان یافت و پس از قریب ۷ ماه عملیات، کلیه کارکنان و دفاتر صندوق بازنشستگی کشوری به ساختمان فعلی (نبش میدان فاطمی) منتقل شدند.

با این همه بازسازی این ساختمان، تنها مشکلات و دشواری‌های اجرای مهندسی نداشت. در سال‌هایی که ارقام بسیار کمتر از امروز بود و حساسیت بر هزینه نهادهای عمومی بیشتر، بازسازی ساختمان نیز مورد تردید و حتی بازخواست قضایی نیز قرار گرفت:

سازمان حدود ۹۰ ملک داشت که همه در تصرف افراد ذی‌نفوذ و غیر ذی‌نفوذ بود. از این تعداد حدود ۲۰ تا ۳۰ ملک از املاک سازمان در اختیار کارکنان خود سازمان از معاونان تا کارمندان بود. می‌خواستیم این‌ها را بیرون کنیم که یکی از این کارکنان کم‌لطفی و قلدری می‌کرد و از ملکی که در آن ساکن بود بلند نمی‌شد. به هر فرد ۲-۳ میلیون تومان وام دادیم تا از ملک‌ها بروند و بتوانیم املاک سازمان را در اختیار بگیریم. تا جایی که یادم هست این شخص در ملکی پشت کاخ سعدآباد نشسته بود. آنجا زمینی شاید ۱۵۰۰ متری داشتیم. به من گفت که من ۶ یا ۱۰ میلیون تومان (عدد یادم نیست) می‌گیرم. گفتم: قادر نیستم این مبلغ را بدهم و در شورای سازمان تصویب کردیم به هر کس ۳ میلیون تومان بدهیم تا جایی اجاره کند، آن‌هم به صورت وام نه بلاعوض. ایشان نامه‌ای علیه من نوشت و آن را در کازیه همه نماینده‌های مجلس گذاشت که این‌ها میلیاردها اختلاس کردند و ... یک عکس هم از بازسازی ساختمان فاطمی گرفته و فرستاده بود. مرحوم آقای آیت‌الله فاکر که نماینده خراسان و مرد شریفی بود، بلافاصله تماس گرفت و گفت: آقای ثابت چه می‌کنید؟ داستان ساختمان چیست؟ فوری متوقف کنید تا رسیدگی شود. گفتم: چه شده؟ گفت: می‌گویند میلیاردها اختلاس شده. گفتم: اینجا هنوز میلیاردها خرج نشده است اما چشم، حق مجلس کمیسیون اصل ۹۰ رسیدگی است، دستور بفرمایید رسیدگی کنند و ما در خدمتشان هستیم اما نمی‌توانیم کار را متوقف کنیم.

فردای آن روز صبح گفتند آقای کریم‌پور شیرازی نماینده سابق نطنز به عنوان نماینده آیت‌الله فاکر به سازمان آمده است. ایشان از زمانی که نماینده مجلس بود و با تأمین اجتماعی ارتباط داشت، با عملکرد من آشنا بود. برای بررسی آمد؛ اما

۴۰ □ سرگذشت یک صندوق

نمی‌دانست من مسئول آنجا هستم. وقتی وارد ساختمان شد، ترسید سوار آسانسور شود، قسمت پایین پله‌های ساختمان هم کثیف و مخروبه بود. همه‌چیز را فهمید و وقتی بالا آمد گفت: اصلاً نمی‌خواهد توجیه کنید و توضیح دهید. من همه‌چیز را از آن پایین فهمیدم.

آن همکار، چون این نامه را به همه‌جا داده بود بعداً دیوان محاسبات هم ما را خواستند. یکی از شعب دیوان محاسبات هم به‌نوعی ما را محاکمه کرد و هم رأی به برائت دادند و هم رأی دادند که شما خیلی خوب و ارزان ساختید. کارشناس ساختمانی فرستادند و بررسی کردند و دیدند اتفاق خاصی نیفتاده و خیلی مناسب هم است.^۱

۱. ثابت، سید عبدالحسین

صندوق بازنشستگی کشوری در آینه تجارب مدیران

یکی از مشخصات ویژه این مرحله از مطالعه، شناسایی و استخراج نقاط عطف و رخداد‌های تعیین‌کننده در تاریخ صندوق بازنشستگی کشوری است. به بیان دیگر انتظار بر آن است تا به استناد مطالب و یافته‌های حاصل از مراحل نخست و دوم مطالعه (منابع مکتوب و گفت‌وگوهای انجام‌شده)، مقاطع با دوره‌های معنادار در تاریخ حیات و پیشینه فعالیت صندوق بازنشستگی شناسایی شود. شایان توضیح است که در طول پیشینه بیش از ۹۰ ساله و یا در طول بیش از ۴۰ ساله از حیات مستقل صندوق بازنشستگی کشوری، روزها یکسان و رخدادها برابر نبوده‌اند. این صندوق نیز در کشاکش روزهای پرتلاطم و پرفرازونشیب رفته، تجارب و روزگارانی از سر گذرانده که مرور آن‌ها نیازمند تفکیک دوره‌ها عمر آن است. بر این اساس در ادامه، تلاش می‌شود تا به استفاده از مجموع یافته‌های این مطالعه و با توجه به تمایزها و تفاوت‌های اصلی و تعیین‌کننده حاکم بر صندوق، دوره‌ها و مقاطع مختلف حیات این صندوق شناسایی شوند. در این چارچوب، بیش از ۹ دهه فعالیت و حیات صندوق بازنشستگی کشوری را می‌توان به هشت برش یا مقطع تفکیک کرد:

۱. دوران جنینی؛ از تصویب «قانون استخدامی» در آذر ۱۳۰۱ تا تشکیل سازمان در ۱۳۵۴
۲. شکل‌گیری سازمانی؛ از تشکیل سازمان (صندوق) در ۱۳۵۴ تا وقوع انقلاب اسلامی در بهمن ۱۳۵۷
۳. التهاب و نگهداشت؛ از ۱۳۵۸ تا سال ۱۳۶۲-سال‌های پس از انقلاب تا انتصاب آقای کربلایی تفتی

۴۲ □ سرگذشت یک صندوق

۴. آغاز تحول سازمانی؛ از ۱۳۶۲ تا ۱۳۷۶ - از انتصاب آقای کربلایی تفتی تا پایان مدیریت آقای دهقان
۵. خیز تحول سازمانی؛ از ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴ - دوره مدیریت آقای ثابت
۶. تثبیت تحول سازمانی؛ از ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ - از انتصاب آقای ضیایی تا پایان دوره آقای طوبایی
۷. ورود به چالش خودساخته؛ از ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۳ - از انتصاب آقای اجلالی تا انتصاب آقای اسلامیان
۸. تلاش برای تعالی سازمانی؛ از مهر ۱۳۹۳ تاکنون - دوره مدیریت کنونی صندوق (آقای اسلامیان)

دوران جنینی؛ از تصویب «قانون استخدامی» در آذر ۱۳۰۱ تا تشکیل سازمان در ۱۳۵۴

نخستین اقدامی که می‌توان آن را زمینه‌ساز و آغازگر شکل‌گیری صندوق بازنشستگی کشوری دانست، به سال ۱۲۸۷ و تصویب «قانون وظایف» در مجلس اول مشروطه برمی‌گردد. بر اساس این قانون کارمندان دولت مشمول «پرداخت حقوق بازنشستگی و وظیفه» شدند. نظام بازنشستگی کارمندان دولت طی ۱۴ سال پس از آن تاریخ بر اساس قانون وظایف سامان‌دهی و اجرا می‌شده است؛ اما در آذر ۱۳۰۱ «قانون استخدامی» به تصویب می‌رسد که در اجرای فصل چهار و پنج آن، دایره‌ای با عنوان «دایره تقاعد» در وزارت مالیه وقت تشکیل و مأمور اجرای وظایف مربوط به بازنشستگی کارکنان دولت می‌شود. این دایره در ابتدا بخشی از اداره کل حسابداری وزارت مالیه بود اما بعدها زیر نظر اداره کل کارگزینی آن وزارتخانه قرار گرفت.

نکته شایان توجه آن است که در قانون استخدامی (مصوب ۱۳۰۱) سن بازنشستگی اجباری ۷۰ سال تعیین شده بود و منابع لازم از محل «پنج درصد مقرر ماهانه کارکنان دولت به‌علاوه مقرری ماه اول ورود به خدمت و همچنین مبلغ ماه اول اضافه مقرری‌های بعدی»، تأمین مالی می‌شده است.

در مقطع نخست (دوره جنینی صندوق) نقطه عطف بعدی که در مسیر شکل‌گیری نظام بازنشستگی کارکنان دولت رخ داد، در سال ۱۳۱۳ رقم خورد. در این سال با تصویب «قانون دانشگاه» دایره تقاعد به اداره و پس از مدتی به «اداره کل بازنشستگی» تغییر نام داد؛ اما شاید بتوان یکی از مهم‌ترین مقاطع شکل‌گیری نظام مورد بحث را تصویب «قانون استخدام کشوری» در ۳۱ خرداد ۱۳۴۵ دانست. چراکه به‌موجب ماده ۷۰ این قانون اداره کل بازنشستگی، از وزارت دارایی جدا و تابع سازمان تازه‌تأسیس «امور اداری و استخدامی کشور» شد. در رخداد

در آیین تجارب مدیران □ ۴۳

بعدی، در سال ۱۳۵۴ اداره کل بازنشستگی با عنوان «سازمان» معرفی شده و از نظر تشکیلاتی نیز ضمن حفظ وابستگی به سازمان امور اداری و استخدامی کشور، به عنوان سازمانی مستقل به کار خود ادامه داد.

دوره جنینی صندوق بازنشستگی کشوری یعنی از سال ۱۳۰۱ تا ۱۳۵۴، حدود ۵۳ سال را شامل می‌شود. در این دوره تعداد بازنشستگان از ۲،۰۶۰ نفر به ۱۱۴،۸۳۴ نفر رسید. همچنین میانگین مستمری بازنشستگی از ۲،۲۲۰ ریال در سال ۱۳۲۰ به رقم ۲۲،۶۸۶ ریال در سال ۱۳۵۴ رسید.

دوران شکل‌گیری سازمانی؛ از تشکیل سازمان (صندوق) در ۱۳۵۴ تا وقوع انقلاب اسلامی در بهمن ۱۳۵۷

دوره دوم از حیات صندوق بازنشستگی کشوری زمانی است که این صندوق به صورت سازمانی مستقل زیر نظر سازمان امور اداری و استخدامی شکل گرفته است. این دوره با استقلال سازمانی صندوق آغاز و به انقلاب اسلامی ختم می‌شود. اگرچه تعداد بازنشستگان صندوق در ابتدای این دوره ۱۱۴،۸۳۴ نفر بود، در پایان آن (سال ۱۳۵۷) به ۱۴۸،۴۵۴ نفر و میانگین حقوق بازنشستگی در پایان این دوره به رقم ۳۰،۳۸۴ ریال رسیده بود. در مقطع شکل‌گیری سازمان بازنشستگی کشوری، ۳۸ درصد از منابع آن از محل کمک دولت و ۶۲ درصد از محل کسورات تأمین می‌شده است. در این سال کل منابع سازمان معادل ۲۵،۱ میلیارد ریال بوده است.

شکل‌گیری سازمان

مهم‌ترین مسئله و برجسته‌ترین رخداد این مقطع از تاریخ فعالیت صندوق بازنشستگی، «فرآیند تشکیل سازمان و تدارک الزامات اداری و سازمانی مورد نیاز» بود. نکته شایان یادآوری درباره این مقطع آن است که در این دوره، اداره کل بازنشستگی به سازمان بازنشستگی کشوری تبدیل می‌شود:

خودم این کار را کردم. چون اولاً شناخت داشتم و می‌دانستم اینجا ۴۰ سال اداره کل است و این قالب اصلاً کشش ندارد. کاری که اداره کل بازنشستگی می‌کرد عادی بود. درواقع وزارتخانه فرد را بازنشسته می‌کرد و پرونده قطوری برای سازمان بازنشستگی می‌فرستاد و ما یک بایگانی را کد داشتیم. پرونده و سند به آنجا می‌آمد و بررسی می‌کردند، اگر بازنشستگی بر اساس مقررات درست بود، سند به اداره کل

خزانه می‌رفت و آن‌ها حقوق بازنشستگی را به وزارتخانه پرداخت می‌کردند. در صورتی که سازمان و نهاد بازنشستگی باید به‌عنوان یک نهاد بیمه‌گر و یک نهاد بزرگ اقتصادی باشد.

نهادی که به‌عنوان سازمان بازنشستگی به وجود آمد اصلاً هیچ ارتباط و شباهتی به آن اداره کل بازنشستگی نداشت. بنده این کار را انجام دادم و به آن افتخار می‌کنم ولی در این مسئله رنج بردم؛ و از حمایت‌های خوب آقای دکتر صفویان بهره بردم. ایشان از دوستان نزدیک ما و آن زمان، معاون برنامه‌بودجه بودند.^۱

از مهم‌ترین مسائلی که در تشکیل سازمان به‌عنوان سنگ زیربنا محسوب می‌شود، تهیه و تنظیم اساسنامه سازمان است. در دوره دوم حیات صندوق، وقتی مجوز تشکیل سازمان صادر شد، فرآیندهای اداری و مدیریتی سازمان نیازمند تنظیم اساسنامه بود:

اساسنامه سازمان بازنشستگی از الف تا ی را شخصاً تهیه کردم. تمام اساسنامه سازمان بازنشستگی را بنده خودم نوشتم. هیچ‌کس نه در سازمان امور اداری و نه در ایران نبود که بتواند به من کمک کند. اساسنامه را نوشتم و دولت را بدهکار کردم.^۲

کمک مشاوران خارجی

از نکات شایسته توجه و شاید پندآموز آن است که در فرآیند تشکیل سازمان و در مراحل آغازین طراحی فرآیندها، مشاورانی خارجی؛ به‌ویژه مشاورانی از کشور امریکا؛ به مدیران وقت مشورت می‌دادند و نقش برجسته‌ای در راه‌اندازی و طراحی داشتند:

یکی از مشاورین ما یک پیرمرد امریکایی بود که در مسائل بازنشستگی و تأمین اجتماعی بسیار ورزیده بود. ... آن زمان مشاوران امریکایی متعددی در سازمان امور اداری بودند. یکی آقای جان میسی که یکی از Civil Service امریکا بود. Civil Service مثل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دستگاهی است که دستورات آن برای همه وزارتخانه‌ها لازم‌الاجراست. سازمان امور اداری و استخدامی هم از آن الگو گرفته بود. در امریکا Secretary of the state یعنی وزیر امور خارجه و Secretary General، یعنی دبیر کل؛ یعنی وزیری که مشاور و عضو کابینه است. جان میسی بعد از بازنشستگی رئیس هیئت مشاورانی شد

۱. کاشانیان، منصور

۲. کاشانیان، منصور

در آیینہ تجارب مدیران □ ۴۵

که در سازمان امور اداری بودند؛ از جمله آقای دین رایننگ. ایشان هم از دانشگاه جنوب کالیفرنیا بود، بازنشسته شده بود و همراه این‌ها آمده بود. من سرپرستی آن‌ها را بر عهده داشتم.^۱

در همین چارچوب، در آستانه تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری، مطالعه کشورهای مختلف و تلاش برای بهره‌گیری از تجارب کشورهای مختلف مدنظر بوده است:

[یک روز] میسی تماس گرفت و گفت ما برنامه‌ای برای تقویت مربی داریم و چون تا حالا مدیرکل داشته و اکنون شما سرپرست هستید، بیاید و با هم بحث کنیم.

همراه با ایشان سیستم‌های بازنشستگی و تأمین اجتماعی ایران را بررسی می‌کردیم. از جاهایی که ما به اتفاق ایشان رفتیم کنفرانس بین‌المللی تأمین اجتماعی در مکزیکوسیتی بود، من به عنوان رئیس بازنشستگی کشوری ایران و آقای دکتر حیدرقلی عمرانی، معاون وزارت کار و رئیس تأمین اجتماعی به دعوت سازمان ملل به این کنفرانس رفتیم. یکی از معاونین جوان وزارت بهداشت و درمان هم همراه ما بود. بعد از آن بنده ۳۳-۳۲ روز به دعوت سازمان ملل، مأموریت داشتم که به امریکا، نروژ و انگلیس بروم و سیستم‌های بازنشستگی و تأمین اجتماعی آن‌ها را بررسی کنم.^۲

محاسبات بیمه‌ای

بی‌تردید یکی از الزامات تشکیل یک سازمان یا صندوق بازنشستگی، تعیین ارقام و ضرایب کلیدی است. بر اساس منطق بیمه‌ای، سازمان‌ها و صندوق‌های بازنشستگی باید بخشی (ضریبی) از حقوق مشترکان خود را کسر کرده و پس از مدیریت این منابع، بر اساس ضرایب و فرمول‌هایی از پیش تعیین شده، مبلغی مشخص را به عنوان مستمری به بازنشستگان خود پردازد. ضمن آنکه شرایط و ویژگی‌هایی همچون سن، طول دوره اشتراک در صندوق، ضوابط و مقررات مربوط به اطمینان از دریافت‌ها و پرداخت‌ها و مواردی از این قبیل باید (و باید) پیش از شکل‌گیری سازمان/صندوق تعیین شود. این مجموعه در چارچوب دانشی حاصل می‌شود که با عنوان «محاسبات بیمه‌ای و یا بیمه‌سنجی» شناخته می‌شود؛ بنابراین در فرآیند شکل‌گیری سازمان بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۵۰، محاسبات بیمه‌ای و تعیین ضرایب و

۱. کاشانیان، منصور

۲. کاشانیان، منصور

شرایط مهم و کلیدی یکی از الزامات ضروری در قامت برافراشتن سازمان بازنشستگی کشوری بوده است:

آن زمان تعداد اکچوئترین در دنیا انگشت‌شمار بود. شاید دلیلش این بود که رشته خاصی در دانشگاه نداشت. یکی از اکچوئرها در نروژ بود. با هم صبحانه خوردیم و ایشان را به ایران دعوت کردم تا برای ما حسابرسی کند و بررسی کنیم دولت طی ۴۵-۴۶ سال گذشته، چه میزان کسور بدهکار است. ایشان به ایران آمد و محاسبه کرد که از کل ۳۵ میلیارد تومان بدهکاری کسور، طبق قانون دولت ۵ میلیارد دلار بدهکار است.^۱

اما همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، پیش از تأسیس سازمان بازنشستگی کشوری، امور مربوط به بازنشستگی کارکنان دولت و سایر شاغلان مقرر در قانون، در اداره کل بازنشستگی انجام می‌شده است. بنابراین این اداره کل نیز نیازمند ضرایب، ضوابط و فرمول‌های بیمه‌ای بوده است. این مهم مدت کوتاهی پس از تصویب قانون امور اداری و استخدامی (۱۳۴۵) به انجام رسید و در سال ۱۳۴۶ اداره کل یادشده با استفاده از مشاوران خارجی اقدام به انجام محاسبات بیمه‌ای کرد:

هم‌زمان با رفتن من به آنجا [اداره کل بازنشستگی] تعدادی مشاور خارجی از جمله آقای هیلتون که هلندی و متخصص مسائل اکچوئری بود را دعوت کرده بودند. آقای گوردون اسمیت انگلیسی و آقای لینگ هم بودند که در زمینه مطالعات اکچوئری گام‌های بلندی در ایران برداشتند. آقای استلی کلاواسکی هم امریکایی و متخصص روش‌ها در تأمین اجتماعی بود و در سازمان تأمین اجتماعی امریکا کار می‌کرد. بین مشاوران بیشترین هم‌وغم روی مسائل بازنشستگی و تأمین اجتماعی بود؛ به‌خصوص مطالعات اکچوئری که تا آن زمان در ایران شناخته شده نبود. وقتی صحبت از مسائل اکچوئری می‌شد، آن را با مسائل ریاضی و آماری اشتباه می‌گرفتند. اداره امور این مشاوران در سازمان امور اداری با من بود و هر کاری داشتند به من می‌گفتند. برای مصاحبه‌هایشان برنامه‌ریزی می‌کردیم، اطلاعاتی که می‌خواستند را جمع می‌کردیم و ... بر اساس محاسبات اکچوئری پیشنهادهایی می‌دادند؛ اما مثلاً ما امید به زندگی نداشتیم و این‌ها را فرضی می‌گرفتند. یادم است آقای گوردون اسمیت

۱. کاشانیان، منصور

در آیینۀ تجارب مدیران □ ۴۷

اولین مبنای محاسبه‌اش متولدین ۱۹۲۱ فرانسه بود؛ یعنی کسانی که ۴۰-۳۰ سال قبل از ما به دنیا آمده بودند، ما از نظر میانگین عمر بسیار عقب بودیم که بعدها با پیشرفت تغذیه، ورزش، بهداشت و ... بهتر شد.

نتیجه کار مشاوران، ما را با نظام محاسبات اکچوئری آشنا کرد. خود من حدود ۱۰ مقاله در باب نظام بازنشستگی کشورها ترجمه کردم که بعدها نیز به آن استناد می‌کردیم. یک مقاله با عنوان لزوم انجام محاسبات اکچوئری در تأسیس صندوق‌های بازنشستگی بود که اوایل دهه ۵۰ در مجله مدیریت امروز چاپ شد که مؤثر بود. بعد از نوشتن آن ناگهان تمام صندوق‌های موجود به فکر محاسبات اکچوئری افتادند. در همین دوران من معاون مدیرکل شدم. آقای شاه‌امیری معاون سازمان امور اداری شد و آقای تاج‌بخش که قبلاً معاون بود، جانشین ایشان شد.^۱

ماندن حساب‌ها در خزانه

از مهم‌ترین نکاتی که در زمان تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری، رخ داد و سال‌ها بعد در دهه ۱۳۷۰، یکی از چالش‌ها و مسائل مهم سازمان شد، باقی‌ماندن حساب کسورات در خزانه بود. اهمیت این حساب در آن است که وقتی بر اساس قانون سهم کارمندان دولت از حق بیمه با عنوان کسورات بازنشستگی از حقوق ماهانه ایشان کسر می‌شد، این مبالغ در حساب شماره ۲ خزانه واریز و نگهداری می‌شد. در واقع مبلغ موجود در این حساب که ناشی از کسورات بود، منابع سازمان بازنشستگی را تشکیل می‌داد. انتظار بر آن است که بر اساس روال و قاعده صندوق‌های بیمه اجتماعی، این منابع و یا بخشی از آن برای تأمین تعهدات در آینده سرمایه‌گذاری شود. در هر صورت انتظار بر آن است که مدیریت صندوق بیمه بازنشستگی بتواند این منابع را مدیریت کند؛ اما در مقطع تشکیل سازمان بازنشستگی، حساب‌ها در خزانه باقی مانده و سازمان تسلط و اشراف تصمیم‌گیری و مدیریت منابع بر اساس رویه‌های بیمه‌ای را نداشته است. چنین نقصانی تا میانه دهه ۱۳۷۰ باقی مانده و یکی از ریشه‌های شکل‌گیری بحران نقدینگی در سال‌های دهه ۱۳۸۰ است.

متوجه این مسئله بودیم اما مشکل ما حداقل در سازمان امور اداری آن بود که نیروی مالی نداشتیم. شخصی که بتواند سرمایه‌گذاری کند، در اختیار نداشتیم. بورس هم

۱. بازیار، منوچهر

نمود که تشخیص بدهیم وارد بازار بورس یا بازار مسکن یا ... شویم. شاید برای خودمان جرئت داشتیم اما برای سازمان نمی‌شد.^۱

اگرچه باقی‌ماندن حساب منابع در خزانه را می‌توان یکی از ریشه‌های غفلت از سرمایه‌گذاری و درنهایت شکل‌گیری بحران نقدینگی در صندوق بازنشستگی کشوری دانست، اما باید فراموش کرد که در همان مقطع نیز مجموع کسورات بازنشستگی کفاف پرداخت مستمری‌های را نمی‌داد. چراکه آنچه از محل کسورات بازنشستگی وارد حساب شماره ۲ خزانه می‌شد تنها سهم کارمندان بود و دولت سهم خود از حق بیمه بازنشستگی کارکنان خود را واریز نمی‌کرد. اهمیت این نکته در آنجاست که با سایر صندوق‌ها مانند تأمین اجتماعی (آن زمان بیمه اجتماعی کارگران) مقایسه شود. در سازمان تأمین اجتماعی، کارفرمایان بر اساس قانون کار موظف‌اند هر ماه، معادل ۷ درصد از حقوق کارکنان کسر کرده، به آن مبلغ معادل ۲۰ درصد حقوق کارکنان بیفزایند و مجموع این رقم را طی لیستی به تأمین اجتماعی ارائه کنند.^۲ بنابراین آنچه به حساب سازمان تأمین اجتماعی واریز می‌شود مبلغی به مراتب بیشتر از سهم کارکنان است؛ اما در مورد سازمان بازنشستگی کشوری، به علت عدم واریز سهم کارفرمایی توسط دولت، تنها سهم کارکنان از کسورات بازنشستگی به حساب سازمان/صندوق واریز می‌شده است. نتیجه این فرآیند، کسری شدید نقدینگی در پرداخت مستمری‌ها بوده است:

علت تعویض آقای تاج‌بخش این بود که به دولت نوشتیم ۹۰ میلیون نیاز داریم. مهرماه متوجه شدیم منابع تمام شده و آقای هویدا یقه آقای تاج‌بخش را گرفت و گفت مدیرکل بازنشستگی مشکل داشته و چرا این‌طور محاسبه کردید؟ به من گفتید سازمان ۹۰ میلیون احتیاج دارد حالا دوباره مهرماه نیاز به پول پیدا کرده است؟ الان از کجا پول بیاورم؟^۳

در مواجهه با چنین شرایطی بوده که دولت کسری نقدینگی سازمان را از محل بودجه عمومی تأمین می‌کرده است:

دولت موظف بود کسری را تأمین کند و حقوق بازنشستگان پرداخت شود.^۴

۱. بازاریار، منوچهر

۲. با فرض حقوق مشمول کسر حق بیمه و ۲۷ درصد نرخ حق بیمه

۳. بازاریار، منوچهر

۴. کاشانیان، منصور

در آیینہ تجارب مدیران □ ۴۹

نکنه بسیار مهم و شایان توجه آن است که در فرآیند یادشده در بالا، دولت در ابتدا سهم کارفرمایی خود را واریز نمی‌کند اما در انتهای فرآیند و بروز کسری، تمام مبلغ واریز شده توسط خود را به‌عنوان کمک تلقی می‌کند. در شرایطی که بخشی از کمک دولت، در واقع، سهم کارفرمایی و وظیفه قانونی آن است و اطلاق کمک به آن محل تأمل دارد.

دولت کسور بازنشستگی را از زمان رضاشاه پرداخت نکرده بود. اولین عملیات اقتصادی این بود که ما این کسور را حساب کنیم و از دولت بگیریم.^۱

در شرایطی که سال ۱۳۵۴ با تصویب قانون، سازمان مستقل شد و ماده ۷۰ قانون استخدام کشوری هم اصلاح شد:

این ماده قبلاً این‌طور بود که اداره کل بازنشستگی از وزارت دارایی به سازمان امور اداری منتقل شود. ماده اصلاح و اداره کل مستقل و تبدیل به سازمان شد. تبصره یک این بود که حقوق بازنشستگان قبل از ۱۳۵۴/۱/۱ از حساب خاصی که دولت تعیین می‌کند و هر سال اعتبارش در آنجا منظور می‌شود، پرداخت شود. تبصره ۲ این بود که کسور گذشته شاغلین تا ۱۳۵۴/۱/۱، محاسبه و به سازمان بازنشستگی کشوری پرداخت شود. سازمان هم بعد از این تاریخ حقوق بازنشستگان را از این حساب پرداخت کند. هیچ‌کدام اجرا نشد تا سال ۱۳۶۴ که آقای کربلایی آمد.^۲

ایده خودکفایی صندوق

اگرچه باقی‌ماندن حساب‌های سازمان بازنشستگی کشوری در خزانه در عمل راه را بر شکل‌گیری سازوکارهای سرمایه‌گذاری افزایش ارزش دارایی‌های سازمان به هدف تأمین منابع برای تعهدات آتی، بست؛ اما در مقطع شکل‌گیری سازمان «لزوم ارتقای ارزش ذخایر سازمان» و ضرورت برخورد بیمه‌ای با منابع آن در همان زمان (۱۳۵۴) نیز مطرح بوده است.

بانک بازنشستگی کشوری را مطرح کردم، مثل بانک سپه که از محل ذخایر بازنشستگی ارتش درست شده بود. آن زمان مثل حالا نبود که به‌راحتی اجازه تأسیس بانک بدهند. مشکلات بسیاری داشت. همه این‌ها را در اساسنامه گذاشتم که الآن هم هست. گفتم این بانک باید با سرمایه ۵ میلیون دلار به وجود بیاید که بزرگ‌ترین بانک مملکت از نظر سرمایه می‌شد. عملیات این بانک بسیار سودآور بود.

۲. آهویی، عبدالرضا

۱. کاشانیان، منصور

بنده در گزارش‌ها خود نوشتم که نهادهایی مثل صندوق بازنشستگی پیوسته در حال رشد کردن هستند، زمانی می‌رسد که خود دولت با تمام امکاناتش، نمی‌تواند کسری این صندوق را جبران کند؛ همان‌طور که چندین سال پیش در امریکا راجع به تأمین اجتماعی اتفاق افتاد. چنین سازمان عجیب‌وغریبی آنجا هست که اگر همه دستگاه‌ها، بانک‌ها و نهادها را روی هم بگذارید به اندازه آن ثروت ندارد.^۱

اگرچه نخستین مدیرعامل سازمان بازنشستگی کشوری با استناد به مشاهدات خود در سفرهای کاری خود و همچنین مراودات کاری با متخصصان خارجی به لزوم چنین اقدامی پی برده و نظر خود را به صورت رسمی به مقامات بالاتر و تصمیم‌گیر منعکس کرده بود، اما این ایده و مهم‌تر از آن، «رویکرد بیمه‌ای به سازمان» در عمل و دنیای واقعی راه به جایی نمی‌برد و پیشنهاد تشکیل بانک بازنشستگی و مهم‌تر از آن «رویکرد بیمه‌ای به سازمان» برای بیش از سه دهه به محاق می‌رود. افرادی که در آن روزگاران در زمره مدیران و کارشناسان سازمان بازنشستگی بوده‌اند به خاطر می‌آورند که بحث خودکفایی سازمان:

ایده‌ای بود که خیلی جدی گرفته نشد. آن زمان امکان‌پذیر نبود. پول نداشتیم. حساب ۲ خزانه داشتیم و همه درآمد از محل کسور را آنجا می‌ریختند. آن هم به اندازه‌ای بود که به بازنشسته‌ها بدهیم و در پایان سال مختصری بماند یا نماند.^۲

در کنار این روایت، اما روایتی دیگر به خوبی دلیل چنین رخداد تعیین‌کننده‌ای را آشکار می‌کند. اگر پی‌بردن به اهمیت و ضرورت افزایش ارزش ذخایر در یک صندوق بازنشستگی (سرمایه‌گذاری) برای حیات و پایداری آن بسیار کلیدی محسوب می‌شود، طرح ایده خودکفایی/بانک بازنشستگی و به محاق رفتن آن نکته‌ای است که نمی‌توان به سادگی از کنار آن گذشت و لازم است دلیل آن شناسایی شود. چراکه مهم‌تر از به حاشیه رفتن این طرح، به حاشیه رفتن «رویکرد بیمه‌ای» به سازمان بازنشستگی است که لزوم شناسایی دلیل برخورد غیربیمه‌ای و اختلال در سازوکارهای منطقی آن در مقطع شکل‌گیری، برای فهم روندهای فعلی نیز بسیار آموزنده خواهد بود:

ایشان فقط یک گزارش دادند که سازمان خودکفا شود. ایده بسیار خوبی داشتند اما متأسفانه در حد گزارش‌های اولیه ماند و به جایی نرسید. زمان آقای کاشانیان، کارشناسان سازمان ملل را دعوت کردند و مسئله خودکفایی سازمان مطرح شد.

۲. بازیار، منوچهر

۱. آهویی، عبدالرضا

در آیینہ تجارب مدیران □ ۵۱

گزارشی نوشتند که باید در پرداخت حقوق و سنوات خدمت و ... تجدیدنظر کنید چراکه سازمان ورشکسته است و دولت باید مبلغ زیادی پرداخت کند. ایشان گزارش را به دکتر عالی‌مرد داد و دکتر مه‌رسا گفته بود «ما پول نفت داریم نمی‌دونیم چه کنیم، آقا دم از ورشکستگی می‌زنه!»^۱

تلفی‌ها و برخوردهای غیربیمه‌ای با سازمان بازنشستگی کشوری به افراد و مسئولانی معذور، محدود نشده و عالی‌ترین مقام اجرایی دولت وقت نیز تلفی‌روشنی از سازوکارهای بیمه‌ای نداشت و مستمری بازنشستگی را با «اعانه و کمک» اشتباه گرفته بود:

در یک جلسه به آقای هویدا گفتم اجازه بدهید سهم کارفرمایی را دولت بپردازد و سازمان سرمایه‌گذاری کند. دولت سهم نمی‌داد، فقط هر سال در بودجه مبلغی به‌عنوان کمک به سازمان بازنشستگی داشت. گفتم این کمک نیست، سهم کارفرمایی‌تان را نمی‌دهید بعد مثلاً ۱۰۰ میلیون می‌دهید و می‌گویید کمک به صندوق! اجازه دهید سرمایه‌گذاری شود. گفتم می‌خواهید سرمایه‌گذاری انجام دهید؟ گفتم حداقل می‌گذاریم در یک حساب بانکی؛ که هم Safe هست هم Sound؛ هم باید از خسارت ایمن باشد و هم سود قابل توجه داشته باشد. [اما هویدا در پاسخ] گفتم من به صندوق‌ها می‌دهم، این جیب و آن جیب ندارد. سود بانک را هم من می‌دهم.

با ایشان نمی‌شد چانه زد، اما گفتم نظرم با شما متفاوت است و چون جلسه دارید مزاحم نمی‌شوم و مکتوب خدمتتان می‌فرستم؛ بعد هم نوشتم و برایش فرستادم اما نمی‌دانم خواند یا نخواند.^۲

اداره کل بازنشستگی در آستانه تشکیل سازمان

بر اساس اطلاعات به‌دست آمده در این مطالعه، نه اداره کل بازنشستگی و نه سازمان بازنشستگی کشوری، دارای دفتر یا شعبه استانی نبوده و تنها واحدی مستقر در تهران بوده‌اند:

آن زمان یک اداره کل با ۲۹ کارمند از قدیمی‌های وزارت دارایی بود که هیچ‌کدام با مصادیق جدید آشنا نبودند. یکسری آیین‌نامه روی میزشان بود که فقط خودشان می‌توانستند رمزگشایی کنند و این دلیلی شده بود که بازنشسته نشوند و ۴۵ سال خدمت کنند.

۱. آهوئی، عبدالرضا

۲. بازیار، منوچهر

یک روز من مطالعه‌ای داشتم و متوجه وجود قانونی به نام قانون وظایف شدم که در مجلس اول به تصویب رسیده بود. این اولین قانون مربوط به نظام جدید تأمین اجتماعی و بازنشستگی است. پرسیدم هیچ کس خبر نداشت. یک هفته وقت گذاشتم و رفتم کتابخانه مجلس، تمام مجلات قدیمی پر از خاک مجلس اول را پیدا کردم، مصوبات را خواندم تا به قانون وظایف رسیدم. آنجا خواهم کردم آن را برایم کپی کردند، ۱۵-۱۰ کپی به سازمان آوردم و اولین جلسه‌ای که تشکیل شد بین افراد تقسیم کردیم. یکی از آقایان تازه گفت من این را دارم؛ یعنی قبلاً داشت نمی‌داد. سرمایه‌اش بود.^۱

در چنین شرایطی تمام مراحل اداری و تشریفات لازم برای بازنشسته شدن کارکنان دولت و شاغلان تحت پوشش سازمان بازنشستگی در تهران انجام می‌شد. بدین منظور پرونده‌ها از تمام نقاط کشور به تهران ارسال شده تا کارمندان سازمان به بازنشسته کردن کارمند اقدام کنند:

کسی به پست اعتقاد نداشت، می‌آمدند. اشخاصی بودند که ۶ ماه پرونده‌شان می‌ماند، پولشان تمام می‌شد و مشکلات زیادی داشتند. ۳۰ نفر جوان آوردیم و روش‌ها را تغییر دادیم. یک مثال برایتان بگویم؛ حدود ۵۰ نفر بودند و شما پرونده منوچهر بازیار را می‌خواستید، با نام خانوادگی کاری نداشتند، دفتر منوچهرها را بیرون می‌آوردند و دنبال بازیار می‌گشتند. همان زمان (سال ۴۸) به من خبر دادند آقای دکتر موسوی که در IBM جزو رجال بود در تهران یک دفتر زده است. رفتم خدمتشان و گفتم می‌خواهیم خلاصه پرونده و سیستم مکانیزه آماده کنیم، چه کاری باید انجام دهیم؟ صحبت کردیم و ایشان را با بازنشستگی آشنا کردم. همان‌جا یک فرم خلاصه اطلاعات تهیه کردیم و آمدم. یکی از کارهایی که به نیروهای جوانمان دادیم این بود که هر کس در روز ۱۰ خلاصه پرونده تهیه کند. از پرونده بخواند که شخص کجا کار می‌کرد، چقدر سابقه داشته، کی بازنشسته شده، حقوقش چقدر است و ... این را به آقای موسوی دادیم و خواستیم بر اساس نام خانوادگی، فهرست‌های کامپیوتری برای ما تهیه کند. این مورد درست شد و دفاتر بر اساس نام خانوادگی آن‌هم با الفبای مرکب بود.^۲

۱. بازیار، منوچهر

۲. همان

دوران التهاب و نگهداشت؛ از ۱۳۵۸ تا سال ۱۳۶۲

پیروزی انقلاب اسلامی به‌عنوان مردمی‌ترین انقلاب قرن بیستم، پیامدهای ویژه‌ای در اداره امور کشور داشت. به علت حوادث تندآهنگ انقلاب و جابه‌جایی بسیار گسترده نیروی انسانی در اثر فروپاشی نظام سلطنت، دستگاه و نظام دیوان‌سالاری کشور به‌مانند بسیاری از بخش‌ها و نظام‌های کشور دچار شرایط ویژه شد. هر چه بود انقلاب تغییرات گسترده را طلب می‌کرد و تداوم و استمرار رویه‌ها بر سیاق پیشین، ناشدنی بود. در این چارچوب نیز سازمان بازنشستگی کشوری شرایط ویژه خود را از سر گذرانده است.

انقلاب

انتظار اولیه آن است که سازمانی همچون سازمان بازنشستگی کشوری که با کمک و مشاوره امریکاییان شکل گرفته است، در التهاب شرایط ماه‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی، دچار اغتشاش‌ها و بحران شده باشد؛ چراکه در آن روزگار مردم و حکومت برآمده از انقلاب، با نمادها و نشانه‌های رژیم شاهنشاهی مقابله می‌کرد. یکی از اقدامات انقلابیون، حمله و آسیب زدن به ارگان‌ها و مؤسسات دولتی‌ای بود که ظرفیت نمادین برای مقابله با رژیم داشتند. در روزها و ماه‌هایی که مردم برای سقوط سلطنت تلاش می‌کردند، ساختمان برخی ادارات و ارگان‌های دولتی مورد هجوم مردم قرار گرفت. در چنین شرایطی، سازمان بازنشستگی کشوری که مملو از پرونده‌ها اسناد حقوقی مربوط به کارکنان دولت در کل کشور بود، نیز در معرض آسیب بود.

اتفاقی که سروصدا ایجاد کند نشد. خیلی به حاشیه کشیده نشد. خود انقلاب امیدی در مردم ایجاد کرده بود که صبر و تحملشان را بالا برده بود و امید به آینده موجب شد که دنبال نفع آنی نباشند. در مجموع فضا مثبت بود.^۱

در مقطع پیروزی انقلاب اسلامی در بهمن سال ۱۳۵۷، مدیرعامل سازمان بازنشستگی کشوری آقای الیه ماریوسف‌آده (آشوری مذهب) بود. نکته جالب توجه آن است که ایشان در خرداد ۱۳۵۶ به این سمت منصوب شده و حتی با وجود پیروزی انقلاب و تسویه و برکناری مقامات رژیم گذشته، ماریوسف تا خرداد ۱۳۶۰ در سمت خود باقی می‌ماند. این رخداد کم‌نظیر در مقیاس روزهای سرشار از التهاب و تنش و ماه‌های مملو از تضاد و برخورد، نمونه‌ای به‌غایت قابل‌توجه است؛ اما اطلاع از موضع ایشان در ماه‌های منتهی به پیروزی انقلاب، فهم آن را آسان خواهد کرد:

۱. بازیار، منوچهر

ایشان مطالعات مذهبی بسیار بالایی داشت و در انقلاب هم کمک‌های زیادی می‌کرد. می‌گفت چون روبه‌روی دانشگاه هستیم، هر لحظه ممکن است مورد حمله تندروها قرار بگیریم و باید یکپارچگی خودمان را در سازمان حفظ کنیم. تحقیق کنید اکثریت با چه کسی است و آن را بپذیرید. چون باید یکپارچه باشیم. ما در واحدها بررسی کردیم. من، غفوری، حسینی فشمی، مهدی زیرکی، محمدعلی اعرابی و رضا کریمی بودیم. ... به دکتر ماریوسف گفتیم به‌جز واحد حراست (آن زمان اداره حفاظت می‌گفتند) اکثریت انقلابی هستند. گفت آن با من. شما بروید دنبال کار انقلابی خودتان و من نفری ۱۰۰ ساعت به شما اضافه‌کار می‌دهم. ایشان خوشحال بود که دوستگی نیست. قبل از آن نگران بود و می‌گفت اگر دوستگی باشد ممکن است گروهی که قدرت زیادی نداشته باشد، بایگانی را نابود کند. آن زمان بایگانی کاغذی بود و اصولاً بایگانی برای سازمان بسیار مهم بود. انقلاب پیروز شد و دکتر ماریوسف گفت شما تکلیف دارید به دفتر آیت‌الله طالقانی بروید و از ایشان خط‌مشی بگیرید. چند نفری رفتیم و برنامه سازمان را شرح دادیم.^۱

از نکات جالب توجه در مورد روزهای رفته بر صندوق بازنشستگی کشوری در ابتدای دهه ۱۳۶۰، خبر بمب‌گذاری در آن است.

یک روز زنگ زدند، گفتند در یکی از طبقات بمب گذاشتند و تا ۱۰ دقیقه دیگر منفجر می‌شود. تماس ناشناس بود. مدتی نشستیم و فکر کردم چه کنم. حدود ۲۰۰۰ ارباب‌رجوع و ۱۰۰۰ کارمند در ساختمان بودند و باید در ۱۰ دقیقه از ساختمان بیرون می‌رفتند که امکان نداشت. استخاره کردم که بگویم یا نه. استخاره بد آمد، چیزی نگفتم و فقط به نگهبان جلوی در سفارش کردم به هیچ‌کس اجازه ورود به ساختمان را ندهد و تا جایی که امکان دارد بقیه بیرون بروند. یک ربع، نیم ساعت گذشت اما خبری نشد. فهمیدم دروغ بوده است.^۲

جنگ و پناهگاه

با شروع جنگ تحمیلی عراق علیه ایران در روزهای پایانی تابستان ۱۳۵۹، کل کشور وارد مرحله‌ای تاریخی و ویژه از حیات خویش می‌شود. در آن روزها در کنار دشواری‌های ناشی از

۲. ذهبیون، محمد

۱. آهوئی، عبدالرضا

در آینه تجارب مدیران □ ۵۵

کمبودها و ناامنی‌های ناشی از جنگ، حس مشارکت برای دفاع و حفظ کیان ملی در میان مردم، مؤلفه‌ای تعیین‌کننده بود. در چارچوب چنین حس و حالی، کارمندان ارگان‌های دولتی نیز به‌مانند دیگر اقشار مردم، در صف مدافعان و رزمندگان بودند:

همیشه بین ۲۵ تا ۳۵ نیرو از سازمان بازنشستگی در جبهه داشتیم. دو شهید (شهید شاه‌مرادی و شهید سلیمانی) دادیم؛ کسانی که متأهل بودند و به جبهه می‌رفتند، به سرپرستی خانم عطاریان همکارانی را برای خدمت‌رسانی به خانواده آن‌ها می‌فرستادیم. حتی به شوخی، یکی از این رزمنده‌ها گفته بود اگر همیشه جبهه برویم، خانه‌مان مرفه‌تر از زمان اشتغالمان است.^۱

اما جنگ تنها در جبهه‌ها باقی نماند و شهرهای زیادی را درگیر خود کرد، به‌ویژه با شروع حملات هوایی عراق به شهرها و پس از آن آغاز موشک‌باران کردن شهرها، زندگی و حیات جمعی در بسیاری از شهرهای کشور با دشواری و ناامنی بیشتری مواجه شد. در این بین سازمانی همچون سازمان بازنشستگی هم باید مراقبت از کارکنان و خانواده‌ها را مدنظر می‌داشت و هم باید از اسناد و بایگانی خود مراقبت می‌کرد؛ چراکه اسناد و بایگانی برای سازمانی که تمام فرآیندها و تمام کارکردهای آن منوط و مشروط به اسناد و اوراق است، امری حیاتی و کلیدی محسوب می‌شود. باید به خاطر داشت که در آن سال‌ها هنوز خبری از کامپیوتر (رایانه) و دستگاه‌های ثبت مجازی اسناد رایج نشده بود و محدود دستگاه و ارگانی از این ابزار بهره‌مند بودند. در چنین شرایطی سازمان بازنشستگی کشوری برای محافظت از کارکنان و خانواده‌های آن‌ها، با استفاده از تخته‌های نشو‌پانی، اتاق‌های کوچکی در پارکینگ ساختمان ساخته و آن فضا را به حمام و دستشویی مجهز می‌کند^۲ تا به‌عنوان پناهگاه خانواده کارکنان استفاده شود.

طبقات زیرین ساختمان فاطمی را برای همکارها اتاق‌بندی کردیم. می‌گفتند طبقات زیرین ساختمان‌های بزرگ، امن‌تر است و اگر موشک بزنند آسیب کمتری متوجه آنجاست. شب همکاران می‌آمدند، طبقات بالا را هم خالی کردیم اما خودم، در طبقه هفتم ماندم. همکاران در طبقات ۲ و ۳ متراکم بودند و خانواده‌هایشان را هم به طبقه زیرین آورده بودند. شب‌ها هم چیزی در آشپزخانه درست می‌کردند.^۳

۲. مسافری، حسن

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

۳. همان

تلاش برای انحلال سازمان بازنشستگی کشوری

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، انقلاب اسلامی هم در دوره انقلاب و هم در دوره پس از پیروزی، به‌طور منظم و نظام‌مند با نمادها و نشانه‌های رژیم گذشته و همچنین با نمادها و نشانه‌های غربی به مقابله برخاست. این تقابل در روزها و ماه‌های بعد به سطح نهادها و سازمان نیز گسترش یافت. این تقابل هم در روزهای پیش از پیروزی و هم در روزهای پس از آن رخ می‌داد و در اشکال مختلفی مانند به آتش کشیده شدن ساختمان برخی بانک‌ها، هجوم مردم به ساختمان دوایر دولتی و آتش زدن پرونده‌ها و مانند آن متجلی می‌شد. در روزهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی، این تقابل حتی به سطح سازمان‌ها و نهادهایی همچون سازمان برنامه‌بودجه نیز کشیده شد؛ مقابله‌ای که در مورد سازمان برنامه‌بودجه توانست آن سازمان کلیدی را برای چند ماه تعطیل کند و داعیه سازمان‌دهی جدید داشته باشد. در ادامه چنین تقابلی و برخوردی، در ابتدای دهه ۱۳۶۰، اسلامی بودن بیمه یکی از مباحث شایع در جامعه بود. در آن روزها، گروهی از مسئولان و بخشی از مردم، بیمه را امری غیراسلامی تلقی کرده و مشارکت در آن را حرام می‌دانستند. اگرچه این بحث از بیمه‌های تجاری آغاز شد، اما دامان بیمه‌های اجتماعی را نیز گرفت.

آن زمان مجلس و دولت شدیداً به فکر افتاده بودند که سازمان بازنشستگی را منحل کنند، می‌گفتند در اسلام بازنشستگی نداریم. دولت و مجلس می‌گفتند بازنشستگی معنی ندارد. بیشتر کسانی بودند که تازه آمده بودند و وکیل و آخوند بودند. ... ۱-۲ نفر هم نبودند؛ همه می‌گفتند. روزنامه‌ها هم می‌نوشتند. زمان آقای رضوی دو روزنامه با من مصاحبه کردند گفتم کارمند یک عمر گدایی می‌کند که آخرش گدا نشود. اگر قرار است بازنشستگی منحل شود و نباشد کارمند چرا کارمند شود، می‌رود گدایی می‌کند. این‌ها تیر بزنگ زدند: به گفته رئیس سازمان بازنشستگی کارمند یک عمر گدایی می‌کند که آخرش گدا نشود. بسیار سروصدا کرد.^۱

اگرچه آن عده بیمه را به علت مباحث فقهی حرام می‌دانستند، اما در تلاش برای اثبات درستی برداشت خود، پرداخت مستمری را امری زائد و عبث نیز می‌دانستند:

سال ۱۳۶۲ یکی از نمایندگان مجلس که اسمش را نمی‌خواهم بیاورم در بلندگو گفت آقایان، آب پای درخت خشک نریزید. آقایان می‌گفتند در اسلام بازنشستگی

۱. ذهبیون، محمد

در آینه تجارب مدیران □ ۵۷

نداریم؛ یعنی چه حقوق بازنشستگی می‌دهید؟! تا این ذهنیت از نمایندگان مجلس پاک نمی‌شد هرگز مشکل‌گشایی میسر نبود. سختی فراوانی در این حوزه کشیدیم.^۱

خوشبختانه علی‌رغم طرح انحلال سازمان بازنشستگی در سطوح عالی تصمیم‌گیری، این بحث به سرانجامی نرسید و چون موجی که بر خواسته بود، فرونشست و به فراموشی سپرده شد و سازمان/صندوق به حیات خویش ادامه داد.

پرستیژ کار در سازمان بازنشستگی

اگرچه جامعه نیازمند سازوکار بازنشستگی بوده و هست و اگرچه تلاش برای انحلال سازمان بازنشستگی با توسل بر حرمت بیمه، راه به جایی نبرد؛ اما در ابتدای دهه ۱۳۶۰ خورشیدی، هنوز جامعه با این سازوکار غریبه بود و هنوز اهمیت و شأن آن برای جامعه آشکار نشده بود؛ هرچند قریب به یک دهه از تأسیس آن می‌گذشت و حدود شش دهه از برقراری فرآیند بازنشستگی در دولت می‌گذشت. به نظر می‌رسد توهم ثروتمند بودن دولت، وقوع انقلاب، جوانی جمعیت، گذار ساختار اجتماعی و اقتصادی از ساختی روستایی به شهری و عواملی نظیر این‌ها سبب شده بود هنوز جامعه با سازمان بازنشستگی خو نگرفته و به ظرفیت و کارکرد آن پی نبرده باشد.

اتفاقاً روز اول که می‌خواستیم فرم را از داخل روزنامه پرکنیم، نوشته بود نخست‌وزیری و زمان امتحان فهمیدم سازمان امور اداری است. دو مرحله امتحان گرفتند و ما به اینجا آمدم. سازمان امور اداری از نظر اینکه جزو سازمان‌های تخصصی کشور بود پرستیژ داشت؛ اما بعضی همکاران کلمه بازنشستگی را از روی کارشان پاک می‌کردند، چون تفکری وجود داشت که بازنشستگی یعنی افراد پیر و بی‌حال آنجا کار می‌کنند. حتی وقتی می‌پرسیدند کجا کار می‌کنی؟ همکاران می‌گفتند نهاد. چون سازمان زیر نظر سازمان امور اداری بود و دبیرکل سازمان امور اداری را هم نخست‌وزیر وقت منصوب می‌کرد و اینجا زیرمجموعه نخست‌وزیری به حساب می‌آمد.^۲

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

۲. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

آموزش ابتدای استخدام

یکی از رازهای استحکام و پویایی سازمان‌ها، آموزش کارکنان است. اگرچه آموزش کارکنان سطوح و لایه‌های متعدد دارد، یکی از مهم‌ترین آن‌ها، آموزش کارکنان تازه‌وارد است. انتظار می‌رود هر سازمانی نظامی آموزشی برای کارکنان مختلف خود داشته باشد. نکته حائز اهمیت آن است که به میزان پیچیدگی و تخصصی بودن فرآیندهای سازمان، آموزش در ابتدای استخدام اهمیت بیشتری می‌یابد. به بیان دیگر اگر تلقی مدیریت از فرآیندهای سازمان، به گونه‌ای باشد که «سواد و اطلاعات عمومی» در کنار توضیحاتی مختصر قابل انجام باشد، آموزش‌های سازمانی از درجه تخصص و پیچیدگی کمتری برخوردار خواهد بود و اگر مدیریت قائل به آن باشد که فرآیندهای کاری سازمان امری تخصصی است، برای کارکنانی که دارای تحصیلات عمومی هستند، دوره‌های تخصصی در نظر خواهد گرفت.

در چنین چارچوبی می‌توان فرآیند آموزش در صندوق بازنشستگی را مدنظر قرار داد. بر اساس گفته افراد مصاحبه‌شده در این مطالعه، آموزش در صندوق از سال‌های دور؛ به‌ویژه برای کارکنان تازه استخدام‌شده؛ کوتاه‌مدت و فاقد ویژگی تخصصی بوده است.

روش استادشاگردی بود. گفتند باید به همه واحدها سر بزیند. ۲-۱ هفته بایگانی رفتیم، ۲ هفته دبیرخانه و ... واحدهای تخصصی سازمان هم رفتیم. ۲-۱ ماه به همین منوال گذشت و بعد بر اساس عملکرد تقسیم‌بندی کردند. اوایل من و آقای زارعی (مدیرکل کنونی استان تهران) در دبیرخانه، خوب کار کرده بودیم، باقی را به واحد تخصصی فرستادند اما گفتند این‌ها خوب کار کرده‌اند بمانند. ... چند ماه بعد که به واحد کل اداره بازنشستگی آمدم و از کارهای سبک مثل فوت ورثه و شخصی که نمی‌خواهد حقوق بگیرد و ... شروع کردم.^۱

اگرچه در شرایط کاری صندوق بازنشستگی کشوری روش یادشده در بالا مفید و قابل توجه باشد، نکته مهم آن است که در سنوات بعدی همین روش نیز مدنظر قرار نگرفته و آموزش به شیوه یادشده در سال‌های بعد اجرا نشده است:

در دوره‌های بعدی به آن صورت تکرار نشد. مگر افراد خودشان تمایل داشتند و با مسئولش ارتباط برقرار می‌کردند.^۲

۱. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

۲. همان

در آیینۀ تجارب مدیران □ ۵۹

این همه در حالی است که پس از قریب ۹ دهه پیشینه، صندوق بازنشستگی کشوری با حجم بسیار بالایی از مقررات و ضوابط مواجه است می‌توان گفت کتاب قوانین صندوق حجم بسیار زیادی دارد. بدیهی است نمی‌توان انتظار داشت کارکنان صندوق تمام نکات چنین مجموعه‌ای را فراگرفته و یا حفظ داشته باشند. اهمیت تسلط بر فرآیندهای کاری صندوق و شناخت «منطق بیمه‌ای آن‌ها» در کنار تسلط بر قوانین و مقررات، زمانی مسئله آموزش را برجسته می‌کند که در طول سه دهه گذشته سه موج اصلی استخدام در صندوق تجربه شده است (به جز استخدام از مسیرهای غیر آگهی عمومی).

بعد از ما سال ۱۳۶۸ یک گروه دیگر حدود ۲۵ نفر آمدند. سال ۱۳۷۱ هم گروه دیگری آمدند و بعد از آن عملاً متوقف شد. ۱۳۷۶ و ۱۳۸۵ هم گروه‌هایی آمدند اما زیاد نماندند. کار اصلی سازمان روی دوش گروه اول و دوم است. گروه اول تقریباً به سن بازنشستگی رسیدند و گروه دوم مشغول هستند و بیشترشان مدیران حوزه‌های مختلف هستند. گروه سوم هم چون قبل از ورود آموزش دیدند، معمولاً موفق بودند.^۱

بایگانی صندوق؛ قلب اسناد و مدارک

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، فرآیندهای کاری صندوق بازنشستگی به شدت به اسناد و پرونده کاری افراد وابسته است. به این ترتیب که پس از استخدام کارکن در جامعه تحت پوشش صندوق، نسخه‌ای از پرونده کاری او به صندوق ارسال شده و در طول سال‌های کاری فرد، تمام تغییرات دستمزدی و شغلی او به صندوق ارسال می‌شود. این پرونده زمان برقراری بازنشستگی از ابتدا مرور شده و بر اساس سوابق مستمری برقرار می‌شود. نکته مهم در این باره آن است که پرونده کاری تک‌تک کارمندان باید ۳۰ سال مراقبت و نگهداری شده تا در زمان برقراری بازنشستگی با مشکل مواجه نشود؛ بنابراین صیانت و حفاظت از تک‌تک اوراق پرونده کارکنان برای دوره‌ای ۳۰ ساله نیازمند سازوکاری ویژه خواهد بود. علی‌رغم اهمیت وافر بایگانی و مراقبت از پرونده‌ها در سال‌های اولیه دهه ۱۳۶۰ بایگانی صندوق به شیوه سنتی و انباری از کاغذ اداره می‌شد.

۱. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

هر بازنشسته پرونده داشت و هر عملی که انجام می شد مثل احکام افزایش حقوق یا ... در پرونده ضبط می شد. پرداخت ها جمعی انجام می شد و در قسمت پرداخت، زونکن هایی داشتند که در تهران ماهانه و در استان ها و شهرستان ها قبل از اینکه استانی شود به صورت سالانه پرداخت می شد و این بخش هم بایگانی خودش را به تفکیک دستگاه داشت. حجم بایگانی بسیار زیاد بود.^۱

در آن دوره اگر کسی کارمند دولت می شد، حکم کارگزینی اش در ۷ برگ صادر می شد که یک نسخه از آن به سازمان امور استخدامی کشوری، دفتر آمار و برنامه ریزی نیروی انسانی، ارسال می شد تا در بانک اطلاعات آن سازمان ثبت شود. تمام تغییرات رتبه، پایه، محل کار، تحصیلات، پست ها، سمت ها و دستمزدهای وی نیز جداگانه ارسال می شد؛ بنابراین پرونده هر کارمند در طول ۳۰ سال اشتغال، پرونده ای قطور و حجیم می شد.

زمانی که شخص بازنشسته می شد بسته به خودش پرونده قطوری می آمد که تمام آن را کارشناس باید پرونده خوانی می کرد. آیا از ابتدا احکام درست صادر شده؟ ایشان کارمند رسمی هست؟ کسور بازنشستگی نزدیک ۸٫۵ درصد ماده ۷۱ به حساب صندوق بازنشستگی واریز شده؟ و ... به عبارتی قبل از بهشت زهرا، ما پرونده بازنشستگی را رسیدگی می کردیم. برخی پرونده ها نقص داشت و برگشت می خورد. مثلاً کسور فلان ماه مشخص نیست و سند بفرستید. گاهی یک پرونده چندین بار می رفت و برمی گشت. در این فاصله بازنشسته، حقوقی نداشت و واقعاً در مضیقه بودند، مکرر تماس می گرفتند و گاهی خود فرد برای پیگیری می آمد. البته زمان جنگ بود، کارمندان دلسوزی هایی داشتند و کمک می کردند.^۲

در فهم شرایط کار صندوق به ویژه در بعد اداری توصیف یکی از مدیران وقت صندوق روشنگر بوده و می تواند بیانگر شرایط کار در سال های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۲ باشد:

آن زمان نرم افزار و تکنولوژی (حتی فکس) نبود همه کارها دستی انجام می شد. ما بعد از چند سال توانستیم از مخابرات و اداره پست فکس بگیریم، آن هم حوزه ریاست داشت و ما از کارکرد آن تعجب می کردیم. از دهه ۵۰ امریکایی ها حضور داشتند و سرورهایی را گذاشته بودند که بتوانند کارها را کامپیوتری انجام دهند اما بخش آمار

۱. آهوئی، عبدالرضا

۲. کاظمی تکلیمی، رضا

در آیینة تجارب مدیران □ ۶۱

و فناوری اطلاعات شکل نگرفته بود. اگر پرینت می‌خواستند، کارمندان پانچ می‌کردند و بعد به سازمان برنامه می‌بردند.^۱

در آن دوره، یک طبقه کامل به بایگانی اختصاص داشت. بایگانی از دو قسمت تشکیل شده بود. قفسه‌هایی با فاصله نیم متر در بایگانی تمام فضا را اشغال کرده بودند. تمام پرونده‌ها در قفسه‌ها چیده شده بود و فقط یک نفر به صورت محدود می‌توانست از میان آن‌ها عبور کند. در دوره‌های مختلف، حدود ۳۰ نفر بایگان در چنین شرایطی کار می‌کردند. نکته مهم آنجا بود که:

اگر بایگان دقت نمی‌کرد و پرونده را اشتباهی می‌گذاشت، آن شخص بسیار اذیت می‌شد، یعنی واقعاً معضل عجیبی برای پیدا کردن پرونده ایجاد می‌شد. برخی پوشه‌ها پوسیده و پاره بود، طوری که ردیف آنان از بیرون اصلاً قابل تشخیص نبود. فقط بالای هر ۱۰ پرونده یک عدد زده بودند و بازه پرونده‌ها مشخص بود. معلوم نبود که کدام ۸ یا ۶ است.^۲

پرونده‌های دستی؛ بستر فساد

ترکیب ۱. تمرکز امور در تهران؛ ۲. تمرکز بر اوراق دستی؛ ۳. حجم بسیار بالای پرونده‌های انباشته؛ سبب شد تا امکان کنترل و نظارت کاهش یافته و این همه موجب شکل‌گیری «بستری برای فساد» شود. به بیان دیگر اتکای امور بر شیوه‌هایی نامتناسب با حجم کاری و توسل به ابزارهای نامتناسب با رویه‌های حاکم بر صندوق در کنار تمرکز امور در ساختمان مرکزی (تنها اداره صندوق)، شرایطی را رقم می‌زد که آستن بروز فساد و یا اشتباهات مکرر و البته پرهزینه بود. به این همه باید شلوغی بسیار زیاد بایگانی و پرونده‌هایی خاک‌آلود و محیطی آلوده و کثیف را نیز باید افزود.

اداره آموزش و پرورش با سازمان بازنشستگی دست به یکی کرده بود و بازنشسته‌هایشان ۲ حقوق می‌گرفتند و ۲ بار اسم می‌دادند؛ حالا این را خیلی مطمئن نیستم اما به نظرم می‌آید؛ من روی چک‌هایی که امضا می‌کردم دقت کردم و متوجه شدم در ماه مثلاً ۲ بار چک ۲ میلیون تومانی را امضا کردم. پرسیدم و بالاخره کشف شد این تقلب است. کسی که در سازمان ما بود و واسطه

۲. مختارزاده، صمد

۱. همان

این کار شده بود، فرار کرد. آن شخصی هم که برای آموزش و پرورش بود را گرفتند. از این کارها خیلی بود. مثلاً نتیجه‌های ستارخان هنوز از سازمان حقوق می‌گرفتند. همه این‌ها را قطع کردیم. آقای آهویی کمک می‌کرد. درباره یک نفر سؤال کردم کارمند کجا بوده؟ متوجه شدم یک روز رضاشاه جایی رد می‌شده و ایشان کاری کرده. شاه هم گفته ماهی ۱۰۰۰ تومان به او بدهند. ایشان فوت کرده و نیره‌هایش هنوز حقوق می‌گرفتند. همه این‌ها را قطع کردیم.^۱

دور باطل مطالبات از دولت و سرمایه‌گذاری

در بندهای پیش اشاره شد که بنا بر قاعده رایج و متعارف در صندوق‌های بیمه اجتماعی، در بیشتر موارد و در اغلب شرایط، بخشی از منابع حاصل از کسر حق بیمه باید صرف سرمایه‌گذاری شده تا با افزایش ارزش دارایی‌ها، صندوق توان ایفای تعهدات خود را داشته باشد؛ اما همان‌طور که در توضیحات مقاطع (دوره زمانی) پیشین با عنوان دوره جنینی و دوره شکل‌گیری آمد، دولت هیچ‌گاه سهم کارفرمایی خود را به صندوق پرداخت نکرده و تأمین کسری نقدی صندوق را «کمک» تلقی می‌کرده است. در این دوره (۱۳۵۸ تا ۱۳۶۲) نیز ارتباط مالی دولت و صندوق بر مدار و رویه پیشین بوده و صندوق نمی‌توانست مطالبات خود از دولت را وصول کند. در نتیجه چنین شرایطی، ناگزیر منبعی برای سرمایه‌گذاری شکل نمی‌گرفت و درنهایت این مقطع از حیات صندوق شاهد فرآیند سرمایه‌گذاری نبود و تا پایان آن نیز صندوق فاقد سرمایه‌گذاری بود. روی دیگر این سخن آن است که تا این مرحله از حیات صندوق، فرآیند تلاش برای ۱. حفظ و ۲. ارتقای ارزش دارایی‌ها در صندوق شکل نگرفته بود و متولیان متوجه ضرورت این مهم در ایفای تعهدات صندوق نبوده‌اند.

ذهبیون: قرار بود [سرمایه‌گذاری] باشد اما نبود. عملاً هیچ چیزی نبود.
 آهویی: سال ۱۳۶۴، زمان آقای کربلایی تشکیلات ما اصلاح شد. قبل از آن واحد سرمایه‌گذاری نداشتیم. فقط قسمت بودجه بود که اگر وجوه اضافی داشتیم، نامه‌ای برای خزانه تهیه می‌کرد و وجوه را از حساب خزانه به سپرده بلندمدت می‌فرستادیم. دولت سهم کارفرمایی را نمی‌داد و در بودجه هم مبلغ ناچیزی می‌گذاشت، اعتراضات هم به جایی نمی‌رسید.

۱. ذهبیون، محمد

در آینه تجارب مدیران □ ۶۳

اگرچه شرایط دشوار بود و جنگ و التهاب‌های آن بر اضطراب شرایط می‌افزود، اما صندوق با اعتراض و شکایت چندانی مواجه نبود. اگرچه فرآیندهای کاری و اداری صندوق به شدت متمرکز و حتی در مقیاس آن دوره نیز کند و زمان‌بر بود و سطح مستمری‌های پرداختی حتی در مقیاس این دوره از حیات صندوق و در مقایسه با متوسط معیشت مردم جامعه پایین‌تر بود اما مدیریت صندوق با شکایت ذی‌نفعان صندوق در مقیاس بزرگ که آن را به چالش تبدیل کند، مواجه نبود.

کسی اعتراض نمی‌کرد. زمان جنگ بود و احساسی در مردم بود که حتی اگر می‌توانستند حقوقشان را می‌بخشیدند. راضی بودند. حتی یک پیرزن آمد و گفت به من ۱۱۰۰ تومان می‌دهند و من می‌توانم با ۸۰۰ تومان زندگی کنم و می‌خواهم بقیه‌اش را ببخشم. گفتم برو نوه‌هایت را اداره کن و او را فرستادم که برود.^۱

دوران آغاز تحول سازمانی از ۱۳۶۲ تا ۱۳۷۶ (از انتصاب آقای کربلایی تفتی تا انتصاب آقای ثابت)

دوره چهارم از حیات صندوق بازنشستگی کشوری در نزدیک به ۴ دهه زیست سازمانی، سال‌های ۱۳۶۲ تا ۱۳۷۶ است. این دوره با انتصاب سید حسین کربلایی تفتی (مشهور به کربلایی) به عنوان مدیرعامل آغاز شده و تا انتصاب سید عبدالحسین ثابت در این سمت ادامه دارد. این دوره دوران «آغاز تحول سازمانی» در صندوق بازنشستگی کشوری است. چراکه در این دوره اقدامات و سیاست‌هایی پیگیری شد و برنامه‌هایی به ثمر رسید که در سه دوره پیشین سابقه نداشت. اهمیت و وزن این سیاست‌ها و برنامه‌ها به قدری بود که توانست فرآیندها و رویه‌های پیشین را اصلاح کرده و حتی رویه‌ها و فرآیندهای نوین و جدیدی در صندوق ایجاد کند.

در مدت تقریباً ۱۴ ساله این دوره، صندوق سه مدیرعامل را تجربه می‌کند: ابتدا کربلایی تفتی، پس از وی دهقان و سپس اردکانی. اگرچه صندوق در دوره چهارم حیات خود سه مدیرعامل را به خود دیده، اما آنچه سبب شده تا این مقطع با عنوان «آغاز تحول سازمانی» شناخته شود، بیش و پیش از هر چیز به اقدامات کربلایی وابسته است. به بیان دیگر دوره مدیریت ایشان در صندوق آغازگر تحولاتی بود که دو مدیر پس از وی در همان مسیر حرکت کرده و در مواردی آن دو مدیر بعدی بودند که موفق شدند برنامه‌های آغازشده در دوران کربلایی را به سرانجام برسانند.

۱. ذهبیون، محمد

افزایش سهم کارفرمایی و پرداخت مستقل

در نیمه دهه ۱۳۶۰، صندوق دارای حدود ۴۰۰ پست ثابت سازمانی بود ولی تنها ۳۳۰ تا ۳۴۰ نفر نیرو داشت. با این همه یکی از اقدامات مهم در این دوره (۱۳۶۹) اصلاح قانون و افزایش سهم کارفرمایی در کسورات بازنشستگی کارکنان دولت بود. در این سال با تلاش‌های چشمگیر مدیریت وقت صندوق، سهم کارفرمایی که پیش از آن کمتر از پرداختی مستخدم بود به ۱,۵ برابر سهم مستخدم افزایش یافت. بدین ترتیب منابع (و یا مطالبات صندوق) افزایش بسیار قابل توجهی یافت؛ افزایشی که به فاصله اندکی از این رخداد، قدرت چانه‌زنی صندوق برای مطالبه منابع خود را افزایش داد. درک این مهم و نقش آن در رخدادها و تحولات بعدی بسیار کلیدی است. چراکه وقتی صندوق با دولت بر سر مبالغی کمتر چانه‌زنی می‌کرد و مطالبه واریز بخشی از مطالبات معوق را می‌کرد، کوچک بودن این رقم (در آن دوره؛ و نه الزاماً امروز) در مقایسه با ارقامی که دولت با آن درگیر بود، سبب می‌شد تا قدرت چانه‌زنی صندوق کاهش یابد؛ اما بزرگ شدن مطالبات صندوق باعث شد تا مدیریت صندوق بتواند برای دریافت بخشی و یا سهمی از آن وارد چانه‌زنی شود؛ سهمی که عدد ریالی آن قابل توجه می‌شد.

با افزایش منابع صندوق و تلاش برای مطالبه آن از دولت، مدیریت وقت صندوق به فکر پرداخت مستقل مستمری افتاد. شایان توضیح است که تا این مقطع از حیات صندوق (و حتی تا پایان این دوره) نقش صندوق در دریافت کسورات و پرداخت مستمری‌ها، به ثبت و امور دفتری محدود می‌شد و صندوق «ریال» مبادله نمی‌کرد. دستگاه‌ها و ارگان‌های دولتی کسورات بازنشستگی را به خزانه واریز و اسناد آن را به صندوق ارسال می‌کردند. صندوق نیز بر اساس اسناد در اختیار خود، هر ماه دستور پرداخت مستمری را به خزانه ارسال می‌کرد؛ بنابراین صندوق تسلط و اشرافی در گردش نقدینگی نداشت؛ اما با افزایش منابع صندوق و بیش از آن «دقت و تأمل مدیریت وقت صندوق» بر ضرورت سرمایه‌گذاری و افزایش ارزش دارایی‌ها، صندوق در صدد پرداخت مستقل مستمری‌ها برآمد؛ اما این مهم نیازمند توافق با یکی از بانک‌ها برای انجام این فرآیند به نسبت پیچیده بود؛ فرآیندی که نه با یک حساب که با صدها هزار حساب برای واریز مستمری روبه‌رو بود.

از سال ۱۳۵۴ سازمان مستقل شد و مقرر شد حساب‌های سازمان از خزانه منفک و تحت اختیار سازمان قرار گیرد؛ اما هیچ‌کس نتوانست این کار را انجام دهد. زمان آقای کربلایی فشار شورا به سازمان بسیار زیاد شد که باید حساب‌ها را تحویل بگیرید

در آیینة تجارب مدیران □ ۶۵

و صورت‌های مالی بدهید. آقای کربلایی با ۲-۱ بانک و شورا صحبت کرد. شورا گفت به محض اینکه حساب را تحویل بگیرید، باید خودتان پرداخت را انجام دهید. با هیئت‌مدیره چند بانک صحبت کردیم اما هیچ کدام پرداخت را قبول نکردند.^۱

و به این ترتیب پرداخت مستقل انجام نشد؛ امری که در دوره بعدی حیات صندوق، بالاخره، به ثمر می‌نشیند. با این همه باید یادآوری کرد که به سبب رویه مالی آن روزها، نظام مالی صندوق نظامی چابک، پویا و مسلط بر امور نبود چراکه طبق روال سال‌ها، پول‌ها به حساب خزانه واریز می‌شد و صندوق تنها یک حساب داشت. رویه مالی و گردش امور به گونه‌ای بود که اصلاً مشخص نبود که دریافت‌ها و پرداخت‌ها چگونه است و صندوق تسلط و اشرافی بر آن نداشت.

خلاصه کردن پرونده‌ها

در بخش‌های پیش اهمیت و نقش بایگانی و پرونده‌های آن در فرآیندهای کاری صندوق توضیح داده شد. در اینجا ضمن پرهیز از تکرار آن و با استناد به مطالب پیشین، این‌گونه ادامه داده می‌شود که در راستای بهبود شرایط و اصلاح رویه‌های نامتناسب با تغییراتی دورانی، در مقطع مورد بحث از حیات صندوق، بایگانی و پرونده‌ها شاهد یکی از تصمیم‌های کلیدی بود. در این دوره به‌منظور تشکیل بایگانی‌ای ایمن‌تر و سالم‌تر و به‌منظور تسریع در امور اداری صندوق، پرونده‌ها خلاصه شدند:

امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نبود، بحث میکروفیلم و میکروفیش تازه مطرح شده بود. حتی آن‌قدر بودجه نداشتیم که سیستم را ریلی یا دورانی کنیم، البته زمانی این کار را روی بخشی اجرا کردیم اما مشکل ما را حل نکرد. دهه ۶۰ دهه‌ای نبود که تکنولوژی فراوان و در اختیار باشد. برای اینکه پرونده به سرقت نرود و گم نشود پشت نمره می‌شد. مهر مثلث می‌زدیم و هر پرونده شماره داشت، پرونده پرسنلی کشور هم همین‌طور است. در مورد موش و آتش‌سوزی و ... هم اقدامات احتیاطی انجام می‌شد اما به‌صورت سنتی بود. برای مثال کپسول آتش‌نشانی و کیسه شن داشتیم. ضمن اینکه آن زمان قطعی برق بسیار زیاد بود.

۱. کاظمی تکلیمی، رضا

کم کم دیدیم مثل اینکه سیل آمده باشد و دیگر فضا نداریم. ناچار شدیم شیوه‌ها را عوض کنیم. به‌عنوان مسئول اداری و مالی گفتم پرونده‌ها را خلاصه کنیم و برخی کاغذها را امحا کنیم، یعنی بخش امحا را تقویت کردیم. برای امحا باید با سازمان اسناد ملی هماهنگ می‌شد، حتی به اسناد جالبی مانند سند ازدواج دختر ناصرالدین‌شاه برخوردیم، چون دایره تقاعد ابتدا در قوس ۱۳۰۱ تشکیل شده و قجراها و پهلوی‌ها و ... هم آنجا پرونده داشتند. سبک کردن پرونده‌ها فکر کنم ۶۶-۱۳۶۵ شروع شد. خصوصاً سه دستگاه سنگین یعنی آموزش و پرورش، وزارت دارایی و وزارت بهداشت و درمان را داشتیم که سازمان‌های وابسته فراوانی هم داشتند.^۱

ورود کامپیوتر به صندوق

برای سازمانی که وابستگی شدیدی به اسناد داشته، هر پرونده آن دارای اوراق متعدد و بی‌شمار است، از طرفی با مفاد قانونی بسیاری مواجه است و با این همه به‌شدت در یک شهر و یک ساختمان متمرکز است، یکی از ابزارهای کارآمد، رایانه (کامپیوتر) است. برای مردمان روزهای میانه دهه ۱۳۹۰ تصور کار اداری بدون این ابزار بسیار دشوار است؛ اما تنها سه دهه پیش‌تر کامپیوتر در معدود اداره دولتی و در اندک واحد اداری مشاهده می‌شد. با این همه صندوق بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۶۸ شاهد این ابزار مدرن و کارآمد بود.

پرونده‌ها و سوابق عملکرد روسای سابق سازمان را مرور کردم. دیدم آقای کاشانیان طرح کامپیوترها را داده، از این نکته بهره گرفتم و از ایشان دعوت کردم، به دفتر ما تشریف آوردند. از ۸/۵ صبح تا ۲ عصر خدمت ایشان بودیم و شروع کار آنجا بود؛ اما سازمان امور اداری، موافق نبود. می‌گفت: خود ما این امکانات را نداریم و از امکانات سازمان برنامه استفاده می‌کنیم. آقای رضوی انکار می‌کرد و من اصرار تا اینکه ریزنی‌ها را با سازمان برنامه شروع کردم. یکی از برنامه‌نویس‌های سازمان برنامه به نام آقای شیبت‌الحمدی را دعوت کردم و ایشان با استفاده از برنامه‌هایی که آقای کاشانیان تهیه کرده بود، نسخه به‌روزتری را تهیه کرد. آن زمان احکام بازنشستگان را با استفاده از دستگاه‌های سازمان برنامه زدیم، البته با ما قرارداد بستند و پول زیادی هم گرفتند.^۲

۲. کربلایی تفتی، سید حسین

۱. کاظمی تکلیمی، رضا

در آینه تجارب مدیران □ ۶۷

اگرچه کربلایی موفق می‌شود بخشی مهم از فرآیندهای کاری صندوق را با کامپیوتر سامان دهد، اما این اقدام کلیدی در زمان تصدی وی تنها به مرحله اجرای آزمایشی می‌رسد و پس از رفتن وی از صندوق ادامه مسیر توسط عزت‌الله دهقان (مدیرعامل پس از کربلایی) پیگیری شده و در نهایت صندوق با کامپیوتر آشنا می‌شود. در دوره بعدی و در زمان مدیری اردکانی، طرحی برای اتوماسیون سازمان تدوین شد.

یک طرح جامع اتوماسیون هم داشتیم. سازمان‌های مشابه را بررسی تطبیقی کرده بودیم. زمان آقای قاعدی بود، ایشان خودش قبلاً تأمین اجتماعی بود و آشنایی داشت، از نیروهای سازمان هم کمک گرفتیم. در بودجه سال ۱۳۷۶ کلیات این مسئله تصویب شد.

ما بایگانی نوری را هم مدنظر داشتیم؛ یعنی احکام را در سیستم اسکن کرده بودند تا نیازی به بررسی کاغذی همه پرونده‌ها نباشد. به خاطر دارم سال ۱۳۷۵ قبل از مهرماه حکم بازنشستگی افراد در سازمان آموزش و پرورش را صادر می‌کردند و به محض بازنشسته شدن فرد، حقوق بازنشستگی او برقرار می‌شد.^۱

تبصره ۷۴؛ پیشگام پیش از موعدها

اگرچه صندوق‌های بازنشستگی در ایران در دهه ۱۳۸۰ و به‌ویژه نیمه دوم آن با موضوع بازنشستگی پیش از موعد آشنا شدند و تصویب انواع مقررات مربوط به این سیاست یکی از استوانه‌های مهم در بروز بحران نقدینگی آن‌ها در میانه دهه ۱۳۹۰ است، اما مرور تاریخ و شنیدن تجربه مدیران سال‌های رفته حکایت از آن دارد که در نیمه دوم دهه ۱۳۶۰ نیز صندوق‌ها در آستانه طرح مشابهی بوده‌اند. در سال‌های پایانی دهه ۱۳۶۰ برخی از نمایندگان مجلس بر آن بودند تا برای حمایت و مساعدت از مردم در راستای افزایش سطح رفاهی و فراهم کردن زمینه برای اشتغال بیشتر، ضوابطی را به تصویب برسانند که کارمندان دولت بتوانند با ۲۰ سال سابقه کار و بدون کسر کسورات، بازنشسته شوند. فارغ از اینکه استدلال آن‌ها مشابه استدلال موافقان این طرح در دهه ۱۳۸۰ (دو دهه بعد) است، از قرار بی‌توجهی و فقدان شناخت بیمه‌ای تنها به دوره‌های قبلی حیات صندوق محدود نشده و در مقطع چهارم از حیات، صندوق کماکان با تلقی‌های غیربیمه‌ای و رویکردهای حمایتی به بیمه دست‌وپنجه نرم می‌کرده است؛ اما:

۱. اردکانی، محمود

خوشبختانه موفق شدم. این قدر به مجلس رفتم و آمدم و گزارش نوشتم تا این تبصره را حذف کردم.^۱

فاز نوین آموزش

پیش‌تر اشاره شد که آموزش در صندوق بازنشستگی خصلت استاد-شاگردی و انتقال غیرنظام‌مند و غیرسیستمی از کارمندان قدیمی به کارمندان تازه‌وارد بوده است. یکی از نقصان‌های اصلی در چنین شرایطی غفلت از اصول و مبانی و بی‌توجهی و عدم شناخت قواعد کلیدی است. علاوه بر آن چنین رویه‌ای برای آموزش موجب بروز فزاینده تفاسیر متعدد و حتی مغیر و متضاد از مقررات می‌شود؛ به‌ویژه در سازمانی همچون صندوق بازنشستگی کشوری که با حجم قابل‌توجهی از مقررات و قوانین کار می‌کند. نکته کلیدی در فهم این شرایط آن است که به علت فقدان آموزش منظم و نظام‌مند، اصول و مبانی‌ای که نقش مهم و پررنگی در بروز تفاسیر متعدد و مغایر دارند، به حاشیه رانده می‌شوند. در چنین وضعیتی مدیریت وقت صندوق تصمیم به اجرای سیاست نوینی در آموزش کارکنان می‌گیرد:

کارمندان سازمان در زمینه آنچه از سوی ضوابط و سوابق برایشان دیکته شده بود، استاد بودند؛ اما قسمت‌های مختلف، گاهی نظرات مختلفی می‌دادند که خیلی بد بود. یک شهر و دو نرخ، رویه مطلوبی نبود. بر آن شدیم که کادرسازی کنیم. حدود ۸۰ نفر دیپلم را از طریق امتحان ورودی استخدام کردیم. یک دوره دوساله و یک دوره تکمیلی آموزشی، در مرکز آموزش مدیریت دولتی برایشان گذاشتیم و مشغول به تحصیل شدند. در اینجا، کمک سازمان امور اداری را قابل تقدیر می‌دانم. آن‌ها از هیچ کمکی برای این کار دریغ نکردند.^۲

تجدید ارتباط با ایسا (اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی)

اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA) یکی از واحدهای زیرمجموعه سازمان بین‌المللی کار (ILO) است که به‌عنوان نهاد مرجع و بین‌المللی نظام‌های تأمین اجتماعی شناخته می‌شود. این اتحادیه با تمرکز بر بیمه‌های اجتماعی، مسئله بازنشستگی را به‌صورت حرفه‌ای و تخصصی دنبال کرده و تلاش دارد زمینه فراگیری جمعی را برای اعضای خود فراهم آورد. از آنجا که صندوق بازنشستگی کشوری در کنار سازمان تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

۲. همان

در آیین تجارب مدیران □ ۶۹

کارکنان صنعت نفت، یکی از اعضای این اتحادیه به شمار می‌رود، انتظار بر آن است که مدیران صندوق توجه ویژه‌ای به حضور در نهاد صنفی بین‌المللی داشته و از منابع و دانش موجود در آن استفاده کنند. فارغ از آنکه سال‌های دهه ۱۳۶۰ به سبب درگیر بودن کشور در طولانی‌ترین جنگ ۱۵۰ ساله اخیر و محدودیت‌های شدید ارزی و بیش از آن جو اجتماعی حاکم، مجال مراودات گسترده بین‌المللی را برای صندوق فراهم نمی‌کرد، اما در این دوره از حیات صندوق (۱۳۶۲ تا ۱۳۷۶) یکی از رخدادهای قابل توجه، استفاده از منابع ایسا در تصمیم‌گیری‌های صندوق بوده است.

برای شناخت نظام‌های بازنشستگی دنیا از وزارت امور خارجه کمک گرفتیم و از سفارتخانه‌های ایران در آن کشورها خواستیم. بیشترشان مطالعاتی را ترجمه کردند و به ما دادند.^۱

نکته حائز اهمیت آن است که بنا به گفته مدیران آن دوره، این گزارش‌ها اگرچه تأثیر مستقیمی در اداره صندوق در آن روزها نداشت اما در سال‌های پایانی این دوره و شکل‌گیری نقطه‌چین‌هایی برای ایجاد حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق بسیار مفید بوده و سمت‌وسوی بحث و چارچوب کلی مباحث را برای ایشان ترسیم می‌کرده است.

شورای پیشگام بیمه تکمیلی

در تاریخ انجام این مطالعه یکی از خدمات صندوق بازنشستگی به مستمری‌بگیران خود، بیمه تکمیلی درمان است. اگرچه این خدمت جزو وظایف بیمه‌ای - بازنشستگی صندوق محسوب نمی‌شود و در اساس، صندوق وظیفه‌ای برای ارائه این خدمت ندارد، اما به علت شرایط اضطرار و فشار، صندوق حاضر شده تا به بازنشستگان خود بیمه تکمیلی درمان ارائه کند. هرچند این خدمت در سال‌های دهه ۱۳۸۰ برقرار شد، اما ریشه و پیشینه آن به تشکیل شورایی به نام «شورای رفاه بازنشستگان» برمی‌گردد که در نیمه دوم دهه ۱۳۶۰ در صندوق تشکیل شده بود. در این دوره کربلایی تصمیم می‌گیرد شورای یادشده را تشکیل دهد تا بخشی از دشواری‌های معیشتی و درمانی بازنشستگان را پوشش دهد. برای اجرای این سیاست:

شورای سه نفره‌ای با حضور معاون وزیر بهداشت و درمان، رئیس کانون بازنشستگی کشوری (دکتر شهیدی) و یک نماینده از سازمان بازنشستگی به نام شورای رفاه

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

بازنشستگان درست کرده بودیم. بیماران صعب‌العلاج، سیل، زلزله، آتش‌سوزی، به این کانون نامه می‌نوشتند و درخواست کمک می‌کردند. این شورا هر سه‌شنبه در صندوق بازنشستگی جلسه تشکیل می‌داد، درخواست‌ها را بررسی و متناسب با آن مصوبه ارائه می‌کرد. حتی در مواردی سریع و تلفنی کمک می‌کردند. تأکید داشتیم که پول اصلی شورا را سرمایه‌گذاری کنید و از سود آن خرج کنید. اعضای شورا هم این کار را می‌کردند. اول اوراق قرضه خریدند، بعد آن را با سود ۱۳ درصد در بانک گذاشتند. نماینده سازمان در شورا مرحوم آقای فتحعلی‌خانی از صاحب‌منصبان قبلی آموزش و پرورش بود. من می‌گفتم این سه مرد ۳۰۰ سال تجربه هستند. بسیار پخته و باتجربه بودند و دلسوزانه تلاش می‌کردند.^۱

بدهکار کردن دولت و آغاز واگذاری‌ها

پس از اقدامات یادشده که به‌واقع صندوق را از سازمانی در خود خارج کرد و آن را در مدار نوینی قرار داد، یکی از مهم‌ترین و ای‌بسا مهم‌ترین رخداد دوره چهارم حیات صندوق شکل‌گیری نقطه‌چین‌هایی بود که در سیر خود منتهی به تولد حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق شد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، صندوق‌های بیمه‌گر اجتماعی نیازمند گردش مالی‌ای هستند که تکافوی تعهدات آن‌ها را بدهد. سرمایه‌گذاری رایج‌ترین و مرسوم‌ترین شیوه برای ارتقای ارزش دارایی‌ها برای عمل به وظایف قانونی و تعهد شده صندوق‌هاست؛ اما صندوق بازنشستگی کشوری به دلایلی که آمد تا سال‌های پس از جنگ و تا استقرار دولت سازندگی (ریاست‌جمهوری هاشمی رفسنجانی) نتوانست وارد این حوزه کلیدی و تعیین‌کننده شود. به هر تقدیر و با فراز و فرودهایی که آمد، در نیمه دوم دهه ۱۳۶۰، صندوق بازنشستگی توانست اقداماتی را به ثمر برساند که این اقدامات به‌نوبه خود زمینه‌ساز و بستر شکل‌گیری سرمایه‌گذاری در صندوق بودند. نخستین این اقدامات، بدهکار کردن دولت بود. کربلایی، مدیرعامل وقت صندوق، سهم کارفرمایی را محاسبه و در بودجه مصوب کرد که دولت بدهکار است.

با توجه به فصل هشتم قانون استخدام، بعد از مطالعه مشخص شد که چنانچه مبلغی که دولت تحت عنوان کمک به سازمان داده را از مبلغی که وظیفه داشته پردازد، تفریق کنیم، رقمی حدود ۶۴ میلیارد تومان باقی می‌ماند. این ماجرا به حدی عجیب بود که

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

در آیینہ تجارب مدیران □ ۷۱

هر بار که به آقای رضوی می‌گفتیم، می‌گفت مگر می‌شود کسی از دولت طلب داشته باشد! این حرف‌ها چیست؟! یک روز در یکی از کمیسیون‌های مجلس، حاضر شدم و گفتم که آقا شما چه می‌گویید کمک، کمک، پول‌هایی که به سازمان می‌دهید کمک نیست. تسویه بدهی دولت به سازمان است. رئیس کمیسیون بودجه خیلی متعجب شد و گفت مگر چقدر بدهی داریم؟ گفتم کمک نیست، بخشی از بدهی‌تان را می‌دهید. باعث شد به بعضی نماینده‌ها خیلی بربخورد. یکی از نماینده‌ها با پرخاش به ما توهین کرد. آقای کمالی با کنایه گفت می‌خواهی آقای هاشمی بیاید طلب‌هایت را برایت بگیرد؟ خودت باید تلاش کنی. گفتم شما که رئیس کمیسیون کار و امور استخدامی هستی، باید به ما کمک کنید. الحق هم آن کمیسیون خیلی به ما کمک کرد. تلاش‌ها منجر به تبصره‌ای در قانون بودجه شد که به‌موجب آن از اموال تبصره ۸۲ به سازمان بازنشستگی کشوری بدهند.

در این میان به‌دلیل آنکه در تهران موشک‌باران می‌شد من از سازمان‌های مختلف چند ماشین قرض گرفتم و به کارمندا مأموریت دادم که هر کدام دو ماه به شهرهای مختلف مثل اصفهان و ... بروند. با این کار هم فوق‌العاده مأموریت می‌گرفتند و هم از بمباران مصون بودند. در این مأموریت گزارش‌های حساسی شهرداری‌ها و شرکت‌های دولتی آن منطقه را از آنجا برای ما پست می‌کردند و در پی این گزارش‌ها برای ما چک می‌آوردند که به حساب ۲ خزانه واریز می‌شد. مثلاً ۴۰۰ میلیون تومان از شهرداری اصفهان طلب داشتیم. شرکت‌های دولتی و شهرداری‌ها، برای بازپرداخت بدهی‌هایشان تنبلی می‌کردند. خزانه نمی‌توانست این موضوع را دنبال کند و من بایستی دنبال می‌کردم.^۱

این اقدامات و تلاش‌ها موجب شد تا دولت بپذیرد که الف. به صندوق بازنشستگی بدهکار است و باید بدهی خود را تسویه کند و ب. در بودجه محلی را برای تسویه بخشی از بدهی خود تعیین کند، هرچند این تسویه از محل دارایی‌ها باشد.

گرفتن مطالبات و شکل‌گیری سرمایه‌گذاری

با اجراء تبصره بودجه مبنی بر واگذاری برخی از دارایی‌های دولت برای تسویه بخشی از مطالبات، صندوق با دارایی‌هایی مواجه شد که نیازمند مدیریت و اتخاذ تصمیم درباره

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

چگونگی اداره آن‌ها بود. نکته مهم آن است که برخی از دارایی‌های واگذار شده به صورت شرکت‌های تولید (حتی شرکت عروسک‌سازی) بود و بخشی دیگر به صورت مستغلات و حتی در موردی تعدادی فرش قاچاق که توسط دادستانی ضبط شده بود؛ بنابراین تنوع اقلامی که در مسیر تسویه مطالبات از دولت در اختیار صندوق قرار می‌گرفت زیاد بود و امکان اتخاذ سیاست یکسان برای همه آن‌ها نبود. هرچند نباید فراموش کرد که در سال‌های پایانی دهه ۱۳۶۰ صندوق برای ورود به حوزه سرمایه‌گذاری آماده نبود و سازمان و نیروی لازم را نداشت.

صندوق بازنشستگی واقعاً از صفر شروع کرد و شعارش کاجی بهتر از هیچی بود. دولت شرایط سختی داشت و هزینه‌های جنگ برایش مهم‌تر بود، حالا به ما زمین و ساختمان و ماشین بدهند برای ما اولویت داشت. اولین چیزی که به ما دادند شرکت عروسک‌سازی بود. همه می‌دانند ضررده بود اما آقای کربلایی گفت زمینش ارزش دارد، این را بگیریم بهتر از این است که چیزی به ما ندهند.^۱

هر چه بود مواجه‌شدن با دارایی‌هایی که نیازمند مدیریت بودند، سبب شد تا صندوق «شرکت سرمایه‌گذاری» را تأسیس کند تا این شرکت دارایی‌های جدید صندوق را به صورت حرفه‌ای و تخصصی اداره کند.

اموال را که دادند، نمی‌دانستیم چه کنیم، سازمان بازنشستگی یک واحد اداری است. کسی کار تجاری و اقتصادی بلد نیست. [بنابراین در سال ۱۳۶۷] شرکت سرمایه‌گذاری سازمان بازنشستگی کشوری تأسیس شد.^۲

سرمایه‌گذاری در جاده کاشان و پارک مینی‌سیتی

با تشکیل شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری و ورود این صندوق به حوزه سرمایه‌گذاری، در همان ابتدای مسیر (سال‌های پایانی دهه ۱۳۶۰) دو اقدام این شرکت بیش از سایر اقدامات برجسته بود: یکی ساخت آزادراه قم - کاشان با نام بزرگراه امیرکبیر و دیگری خرید پارک مینی‌سیتی در شهرک محلاتی در شمال شرق تهران. اگرچه پارک مینی‌سیتی امروز فعال نیست، اما آزادراه امیرکبیر امروز یکی از جاده‌های مهم کشور است که هنوز عوارض گذر از این جاده به نفع صندوق بازنشستگی گردآوری می‌شود. چگونگی جلب توجه مدیریت

۱. کاظمی تکلیمی، رضا

۲. کربلایی تفتی، سید حسین

در آینه تجارب مدیران □ ۷۳

وقت صندوق به پروژه‌ای زیرساختی در شرایطی که هنوز این پروژه‌ها مدنظر بسیاری از سرمایه‌گذاران نبود جالب توجه است.

می‌دانستم اگر پول بماند جایی که نباید خرج می‌شود. اتوبان قم-کاشان را آغاز کردیم.^۱

پس از آنکه سرمایه‌گذاری برای ساخت آزادراه قم-کاشان توسط صندوق بازنشستگی کشوری به تأیید نهایی مراجع قانونی می‌رسد، شرکتی مستقل برای اجرای این پروژه تأسیس شده و هیئت‌مدیره آن توسط کربلایی منصوب می‌شوند؛ اما در این مرحله، به سبب اختلافاتی که بین کربلایی و دبیرکل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، آقای رضوی، ایجاد می‌شود، عزت‌الله دهقان به سمت مدیرعاملی صندوق منصوب شده و اجرای پروژه آزادراه یکی از برنامه‌های اصلی وی می‌شود؛ بنابراین اجرای این پروژه مهم در تاریخ فعالیت‌های صندوق در زمان آقای کربلایی تا مرحله تشکیل شرکت پیش می‌رود و ادامه آن تا بهره‌برداری در دوره آقای دهقان رقم می‌خورد.

شرکت تأسیس شده بود اما کار آغاز نشده بود. هیئت‌مدیره را عوض کردیم و آغاز کار با بچه‌های سپاه بود. از ابتدای قم که می‌رفتیم زمین‌های کشاورزی بود، کشاورزان پول می‌خواستند و ما راضی نبودیم که یک وجب از زمین را خدای نکرده غصب کنیم. یا همان پلی که ابتدا بعد از بزرگراه قم - تهران به طرف کاشان می‌رود یادم است که فونداسیون پل را ریخته بودند و تازه خشک شده بود، خودم رفتم با سوئیچ ماشینم زدم دیدم سیمانش می‌ریزد با بچه‌های سپاه دعوا کردم که رفتند تجدیدنظر کردند آلیاژ سیمان را عوض کردند و درست شد. می‌خواهم بگویم از صفر تا صدش را درست کردیم.^۲

در کنار پروژه آزادراه امیرکبیر، کربلایی خرید پارک مینی‌سیتی را نیز در زمره اقدامات شاخص خویش می‌شمارد. ضمن آنکه کربلایی در خرید این پارک هدف دوگانه‌ای را دنبال می‌کرد. از طرفی آن را اقدامی درآمدزا تلقی می‌کرد چراکه خانواده‌ها برای استفاده از لوازم بازی به پارک مراجعه می‌کردند این پارک دارای گردش نقدی بود و دوم آنکه از آن برای تعاملات مدیریتی استفاده می‌کرده است.

۲. دهقان، عزت‌الله

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

از کارهای شاخصی که آن زمان انجام دادم، خرید مینی سیتی به مبلغ ۳۸ میلیون تومان بود. همان سال اول، ۱۴ میلیون تومان از آن بهره‌برداری کردیم. البته از خرید آن هدف داشتم. برای خیلی از کسانی که نمی‌توانستم جلسه بگذارم و مشکلات صندوق را توضیح دهم، کارت دعوت می‌فرستادم که در مینی سیتی حضور یابند.^۱

اگرچه کربلایی در تاریخ فعالیت‌های صندوق و به‌ویژه در شکل‌گیری فرآیندهای سرمایه‌گذاری نقشی برجسته داشت، اما تنها توانست بیشتر زمینه و بسترهای لازم را فراهم کند. با این همه وی که در صدد تداوم و تقویت سرمایه‌گذاری‌های صندوق بود، در سودای تأسیس «بیمارستان بازنشستگان» بود:

می‌خواستم بیمارستان بزرگ بازنشستگان بسازم. هر کاری کردم وزارت بهداشت و درمان مجوز نداد. با اینکه به آقای دکتر مرنندی نزدیک بودم. می‌گفتند می‌خواهیم بهداشت عمومی باشد و طرح را قبول نکرد.

در این دوره، سرمایه‌گذاری‌های صندوق به پارک مینی سیتی و آزادراه امیرکبیر محدود نبوده است. چراکه با ورود دهقان به صندوق، سپرده‌گذاری در بانک‌ها در حوزه سرمایه‌گذاری صندوق رقم می‌خورد.

آن زمان سود عقلایی می‌دادند. دیدیم سرمایه‌گذاری‌های خودمان چندان مؤثر نیست و در بانک، هم اصل سرمایه محفوظ بود هم سود داشت. بهترینش سپرده‌گذاری بود که ما این کار را انجام دادیم. سال‌های ۷۲-۷۰ سال‌های رونق سرمایه‌گذاری نبود بیشتر شرکت‌ها ورشکست می‌شدند و ما ریسک نمی‌کردیم.^۲

تأسیس دفاتر استانی

صندوق/سازمان بازنشستگی کشوری از ابتدای تأسیس در سال ۱۳۵۴ تنها دارای ساختمانی مرکزی در تهران بود و هیچ واحد و یا شعبه‌ای در شهرهای دیگر نداشت. همین امر (همان‌طور که آمد) موجب شکل‌گیری فرآیندی طولانی در ارائه خدمات شده بود. درحالی‌که در سرزمین پهناوری چون ایران و در نبود دستگاه‌ها و شبکه‌های یکپارچه کامپیوتری، واحدها و شعبه‌های محلی می‌توانند بخشی از فشار کاری را بر عهده گرفته و از طولانی شدن فرآیندها

۲. دهقان، عزت‌الله

۱. کربلایی تفتی، سید حسین

در آینه تجارب مدیران □ ۷۵

جلوگیری کنند. در این چارچوب، ورود به دهه ۱۳۷۰ و در دوره مدیریت دهقان، صندوق بازنشستگی کشوری پس از قریب به دو دهه، اقدام به ایجاد راه‌اندازی دفاتر استانی کرد.

دیدیم همه دستگاه‌ها، حتی بعضی نهادها از نظر عظمت یک‌چهارم سازمان بازنشستگی هم نبودند دفتر استانی و منطقه‌ای داشتند. ما اول کشور را به ۷ منطقه تقسیم کردیم و غیر از استان‌های بزرگ، هرچند استان را یک منطقه تعریف کردیم. مکانیزه کردن کارهای سازمان در زمان آقای کربلایی آغاز شده بود اما آن موقع کامپیوتر وجود نداشت. در کل سازمان بازنشستگی ۳-۴ کامپیوتر بیشتر نبود. آن را هم دنبال کردیم. از اینجا آغاز شد که آقای پورابراهیمی مطرح کردند که بایگانی قدیمی منبعی برای انتقال امراض شده است. می‌گفتند به آن‌هایی که آنجا هستند شیر بدهید، ما گفتیم باید فکر اساسی کرد که اصلش از بین رود و سعی کردیم پرونده‌ها را کوچک و کامپیوتری کنیم.^۱

نکته بسیار مهم در تأسیس دفاتر استانی آن است که برخلاف اراده و تصمیم مدیریت عالی صندوق، بدنه صندوق با این اقدام موافق نبود و به شدت در برابر آن مقاومت می‌کرد. شدت و گستردگی این مخالف به قدری بود که حتی مدیر مقتدری چون کربلایی نیز نتوانسته بود این مخالفت را در هم بشکند. با این همه در دوره مدیریت دهقان این سیاست به اجرا می‌رسد.

مقاومت شدیدی بود. مدیران می‌گفتند ما مدیرکل کشوریم و اگر استانی شود از قدرتمان کاسته می‌شود. من رئیس قسمت فنی سازمان بودم و همه فکرم این بود که چرا یک بازنشسته از راه دور باید با یک کبی تا اینجا بیاید و به شهرش برگردد. حتی گاهی مشکلی در پرونده بود و باید دوباره برمی‌گشت.

اولین دفتر استانی در یزد بود. بعد از آن کرمان و خراسان را راه‌اندازی کردم اما کامل نشد. دفتر اجاره می‌کردیم، تجهیز می‌کردیم، نیرو می‌گرفتیم و آموزش می‌دادیم.^۲

به هر تقدیر و با هر مقاومتی که بود، صندوق موفق می‌شود دفاتر استانی را تأسیس و راه‌اندازی کند؛ اما فرآیند تأسیس دفاتر و تجهیز آن‌ها به لوازم و پرسنل آشنا به امور مربوط به صندوق، زمان‌بر و نیازمند اعمال دقت‌های بایسته بود.

۱. مسافری، حسن

۲. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

همکارها هفتگی می‌رفتند، من هم آن زمان حق امضا داشتم و چند بار رفتم و کار را آنجا دیدم. همکاران هفتگی، کارها را تأیید می‌کردند. کارهای مشهد بسیار زیاد بود. کم‌کم بعد از یزد، کرمان آمد. حدود سال ۱۳۷۵ در مازندران زدیدم. بعد گیلان بود که آقای حسینی مدیرکل شد و الآن رئیس بیمه ایران است.

موتور محرکه استان‌ها آقای مسافری بود که بعدها هم در خراسان کار می‌کرد، هم اینجا. استان‌های دیگر که راه می‌افتاد، آقای مسافری از مشهد مثلاً می‌رفت لرستان، زنجان، آذربایجان. بسیار علاقه داشت. الآن هم به ایشان می‌گویم پدر استان‌ها. سال ۱۳۷۹ سه - چهار استان مانده بود، ساختمان ما هم عوض شد و اینجا آمدیم. ۴ استان که کیلویه بویراحمد، ایلام، گلستان و چهارمحال و بختیاری را با ۲ نیرو به من سپرده بودند و کارهایشان را انجام می‌دادیم. چند ماه طول کشید و مدیران استانی تعیین شدند. تقریباً سال ۱۳۷۹ همه استان‌ها مستقر شدند.^۱

افزایش مستمری‌ها

از دیگر رخدادهای مهم در دوره چهارم حیات صندوق (۱۳۶۲ تا ۱۳۷۶) افزایش مبلغ مستمری‌ها بود. در سال ۱۳۶۸ متوسط مستمری پرداختی در صندوق برای ۴۴،۷۳۵ ریال بود؛ اما در سال بعد از آن با رشد ۱۰۹ درصدی به رقم ۹۳،۶۵۶ ریال می‌رسد و به این ترتیب متوسط مستمری بیش از دو برابر افزایش می‌یابد. این سیاست در دوره مدیریت عزت‌الله دهقان پیگیری و اجرا شد.

اجرای نظام پرداخت هماهنگ

از مهم‌ترین مصوبات و قوانین سال‌های ابتدایی دهه ۱۳۷۰، قانون نظام پرداخت هماهنگ کارکنان دولت بود. بر اساس این قانون کلیه ارگان‌ها و دستگاه‌های مشمول، موظف بودند تمام پرداخت‌ها به کارکنان خود را بر اساس ضوابط و موازین این قانون تنظیم و پرداخت کنند. ایده اصلی و استدلال محوری تنظیم و تصویب این قانون آن بود که کلیه کارکنان دولت، در استخدام دولت هستند و وجود تبعیض‌ها و امتیازها در میان ارگان‌ها و تفاوت‌های فاحش میان دریافتی کارکنان دستگاه‌های مختلف یک دولت منطقی نیست. فارغ از بحث ضرورت و اهمیت چنین قانونی، آنچه مهم بود اثرات این قانون بر نظام اداره سازمان بازنشستگی کشوری

۱. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

در آیین تجارب مدیران □ ۷۷

و گردش مالی آن بود. چراکه بنا بر ضوابط، هرگونه تغییری در وضعیت اداری و پرداختی کارکنان دولت، باید در پرونده‌های سازمان بازنشستگی نیز منعکس شده تا در زمان بازنشستگی مورد استفاده قرار گیرد. این مهم نشانگر تأثیر شگرف قانون نظام پرداخت هماهنگ بر سازمان بازنشستگی است.

یک کار سنگین دیگر اجرای نظام هماهنگ پرداخت در مورد بازنشستگان و شاغلین بود؛ چراکه اجرای آن، بحث افزایش‌های درصدی سالانه نبود بلکه باید نظام هماهنگ را در مورد شاغلین و بازنشستگان پیاده می‌کردیم؛ یعنی پرونده بازنشسته‌ای که ۴۰ سال پیش بازنشسته شده را باید با قانون روز بررسی می‌کردیم، تطبیق می‌دادیم و حقوق او را برقرار می‌کردیم. برخی از این پرونده‌ها به قدری فرسوده شده بود که خود دستگاه‌های اجرایی می‌گفتند مأموران بایگانی ما بیماری گرفته‌اند. ما از شورا مجوز گرفته بودیم و می‌گفتیم به‌ازای هر پرونده مقداری پاداش می‌دهیم. واقعاً هم از نظر حجم کار و هم از نظر اینکه با اجرای این قانون میانگین حقوق‌ها ۵۰ درصد افزایش یافت، کار بسیار بزرگی بود. به عبارتی نقطه عطف در صدور حکم بود.^۱

نهادهای نوین، بازوی سازمان

در نیمه نخست دهه ۱۳۷۰ سازمان (امروز، صندوق) بازنشستگی کشوری شاهد شکل‌گیری و قد برافراشتن نهادهایی در کنار خود بود. این نهادها که بنا بر ضرورت و نیاز مدیریت دوره شکل گرفته بودند، نهادهایی نوین به شمار می‌روند که کارکردها و نقش معناداری در فرآیندهای اداره و مدیریت سازمان بر عهده داشتند. در این چارچوب می‌توان به مؤسسه حسابرسی اشاره کرد. این مؤسسه در ابتدا مسئولیت حسابرسی داخلی سازمان را بر عهده داشت. اما به تدریج و با گسترش مؤسسات خصوصی حسابرسی، فعالیت اصلی آن بر مدیریت و راهبری پژوهش‌ها و مطالعات مورد نیاز و مرتبط با سازمان شد. به گونه‌ای که بازوی پژوهشی سازمان به شمار می‌رفت.

علاوه بر این می‌توان از شرکت بهور یاد کرد. این شرکت به‌عنوان مجری تصمیم‌های یارانه‌ای و نظام اتوماسیون سازمان فعالیت کرده است. به بیان دیگر و در ادامه مسیر مجهز شدن سازمان به کامپیوتر و تلاش برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های ابزار یارانه‌ای و قابلیت‌های دستگاه‌های دیجیتال، سازمان شرکت بهور را به‌عنوان مجری و مشاور تخصصی خود تأسیس

۱. اردکانی، محمود

کرد تا این شرکت با تمرکز بر این حوزه به صورت تخصصی این حوزه کلیدی و دگرگون‌کننده را اداره کند.^۱

دوران خیز تحول سازمانی؛ از ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴ (دوره مدیریت آقای ثابت)

دوره پنجم از حیات صندوق بازنشستگی کشوری سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴ (دوره مدیریت عبدالحسین ثابت) را شامل می‌شود. به استناد یافته‌های این مطالعه، این دوره، دوران «خیز تحول سازمانی» در صندوق (سازمان) بازنشستگی کشوری است. چراکه اقدامات و سیاست‌های آقای ثابت و به ثمر رساندن برنامه‌های متعدد سبب شد تا صندوق بازنشستگی به کلی از رویه‌ها و شیوه‌های سابق و مألوف خود جدا شده و وظایف خود را با سازوکاری نوین دنبال کند. این دوره هشت‌ساله، هم دوران تغییرات سخت‌افزاری و شکلی در صندوق است (حتی بازسازی ساختمان میدان فاطمی) و هم دوران تغییرات نرم‌افزاری و ایجاد رویه‌هایی جدید و مبتنی بر ابزارهای مدرنی چون کامپیوتر و شبکه. در کنار این همه نباید از طرح و ترویج مفاهیم بنیادین بیمه‌ای در این دوره غفلت کرد، امری که موجب ارتقای سطح دانش کارکنان و ورود آن‌ها به درکی تازه از صندوق بازنشستگی شد. اهمیت و وزن این دوره به قدری است که بسیاری از ظرفیت‌های سازمانی (اداری، سخت‌افزاری و دانشی) موجود در صندوق، ثمره این دوره است و در نتیجه در تاریخ حیات صندوق، دوره هشت‌ساله ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴ یکی از پربارترین و پرافت‌وخیزترین دوره‌های فعالیت صندوق بازنشستگی کشوری محسوب می‌شود. نکته شایان توجه آن است که در تمام این هشت سال، عبدالحسین ثابت، مدیرعامل صندوق بوده است. وی پیش از آن مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) بود که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری در کشور محسوب می‌شود و نقش بسیار پررنگی در حوزه اقتصادی و مالی ایران ایفا می‌کند. ثابت در شرایطی به مدیرعاملی صندوق بازنشستگی کشوری منصوب می‌شود که پیش از آن حدود شش سال سکان هدایت شستا را در دست داشته و پیش‌تر نیز یکی از مهم‌ترین شرکت‌های صنعت نفت، شرکت کالا - لندن را مدیریت کرده بود. بنابراین ورود مدیری با پیشینه فعالیت در شرکت‌ها و مجموعه‌های بزرگ، به سازمانی با ابعاد و جایگاه صندوق بازنشستگی یکی از مقاطع مهم حیات صندوق را رقم زد؛ گرچه محمد ستاری‌فر (معاون وقت رئیس‌جمهور و مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی) در نخستین دیدار خود با ثابت در جلسه شورای صندوق می‌گوید: دلم برات کبابه، از سوئیس افتادی تو افغانستان!^۲

۱. اردکانی، محمود

۲. ثابت، سید عبدالحسین

در آیین تجارب مدیران □ ۷۹

در ادامه تلاش می‌شود تا اقدامات به سیاست‌های دوره پنجم از حیات صندوق معرفی شوند؛ اما پیش از هر بحثی لازم به توضیح است که مجموعه این اقدامات در سه گروه کلی قابل تفکیک هستند: اصلاحات سخت‌افزاری، اصلاحات نرم‌افزاری و اصلاحات حوزه سرمایه‌گذاری. بدیهی است که پیگیری مجموعه سیاست‌هایی متنوع و گسترده با مقاومت‌های ویژه‌ای در سازمان مواجه شود؛ امری که با عنوان کلی «مقاومت در برابر تغییر» از آن یاد می‌شود.

وقتی من وارد سازمان شدم آقای حشمتی که مدیرکل امور مالی سازمان و قبلاً هم ذی‌حساب سازمان بود، حرف‌هایم را شنید؛ یک نگاه عاقل اندر سفیه کرد و گفت: خیلی‌ها از این حرف‌های شیک می‌زنند، شما قادر نیستید اینجا را تغییر دهید و سازمان را اصلاح کنید. ناباورانه به اقدامات نگاه می‌کرد و گاهی هم ترمزهایی از این نوع نگاه ایجاد می‌شد؛ اما به تدریج ایشان به کار ایمان پیدا کرد.^۱

شرایط آغازین دوره؛ لزوم اصلاح ساختار

بر اساس اطلاعات به دست آمده در این مطالعه صندوق بازنشستگی کشوری در مقطع ۱۳۷۶ فاقد ابزار کلیدی برای اجرای اصلاحات بوده است. چراکه یکی از کانون‌هایی که امکان اجرای اصلاحات در یک سازمان را فراهم می‌کند، کیفیت نیروی انسانی آن است. بنابراین یکی از رازهای توفیق اجرای سیاست‌های اصلاحی، کیفیت مجریان و عاملان آن‌ها محسوب می‌شود. این همه در حالی است که قضاوت در این باره (در آن دوره) واجد داوریهایی تأمل‌برانگیز است:

بسیار ضعیف بود. سال ۷۲ که آمدم، تعداد کسانی که تحصیلات دانشگاهی داشتند، شاید ۲-۳ درصد بیشتر نبود. آشنایی کارکنان با نظام‌های تأمین اجتماعی و نظام‌های بیمه‌ای در حد صفر بود.^۲

در مواجهه با چنین شرایطی، از نظر مدیری که عزم تحول دارد و تغییر را رمز تداوم حیات سازمان می‌داند، اصلاح و بازنگری ساختار سازمانی یکی از برجسته‌ترین موارد خواهد بود.

سال ۱۳۷۸ چارت سازمان تغییر یافت، واحدهای ستاد از صف جدا شد و ما سهمیه ستاد شدیم. اداره کل بازنشستگی به اداره کل امور فنی تبدیل شد. واحدهای اجرایی را جدا کردند و مدیریت‌های استانی شکل گرفت.^۱

۱. ثابت، سید عبدالحسین

۲. روغنی‌زاده، مصطفی

در ادامه منطقی اصلاح ساختار تشکیلاتی صندوق، بحث نیروی انسانی مطرح می‌شود که این مهم نیز در فرآیند اصلاح ساختار صندوق مدنظر قرار داشته است. به طوری که در ارزیابی و جمع‌بندی مدیریت وقت صندوق، سیاست «تعدیل نیروی انسانی» یکی از الزامات و نیازهای حرکت‌های بعدی در صندوق شناسایی شده بود. در نتیجه این رویکرد، تعداد کارکنان صندوق از قریب ۶۰۰ نفر به حدود ۳۵۰ نفر کاهش می‌یابد.

مدیریت‌های سازمان را در تمام ۲۸ استان کشور گسترش دادیم. با توجه به این گسترش، پرسنل را کاهش دادیم یعنی هم وظایف سازمانی را توسعه و هم پرسنل را کاهش دادیم. برخی افراد را با مبالغی بازخرید کردیم تا بتوانند فعالیتی شروع کنند و مشغول به کار شوند، برخی هم به سازمان‌های دیگر منتقل شدند.^۲

در شرایطی که ارزیابی مدیریت وقت صندوق از کیفیت نیروی انسانی مثبت نبود و علاوه بر آن متوسط سابقه کارکنان به ۱۷ سال رسیده بود و استخدام جدید نیز مغایر با سیاست کلی صندوق محسوب می‌شد، لازمه تغییر و تحول کیفی در صندوق، توجه به افزایش کیفیت کارکنان صندوق بود. این مهم از طریق «آموزش» میسر بود و بدین ترتیب فرآیند آموزش در صندوق وارد مرحله تازه‌ای شد که تا پیش از آن با چنین ابعاد و گستردگی مطرح نشده بود. در این چارچوب و به هدف افزایش کیفیت نیروی انسانی و به‌ویژه تقویت بدنه کارشناسی صندوق، فرآیند نیازسنجی آموزشی و اجرای برنامه‌های آموزشی مدنظر مدیریت وقت قرار گرفت.

دکتر صمیمی را به‌عنوان مشاور آموزشی نگه داشتم. خانمی هم بود که دکترای آموزش داشت و آقای دیگری که بسیار دقیق بود. به این‌ها گفتم نیازسنجی کنید هر کس چه آموزشی لازم دارد؟ دکتر صمیمی با تخصص خودش، با تک‌تک افراد مصاحبه کرد و فرمی درآوردیم و حتی توانایی‌های هنری و ورزشی افراد را هم استخراج کردیم. روی همان برنامه‌ریزی کردیم که چه کسانی و چقدر باید آموزش بروند. برنامه‌های مدیریتی در سطح کارکنان و مدیران داشتیم، مثلاً وقتی می‌خواستیم سیستم چارگون را برای اتوماسیون اداری پیاده کنیم، گفتیم همه مدیران به طبقه بالا بیایند، کامپیوتر گذاشتیم و استاد آوردیم تا درس دهد. این کار مسئول دفترها بود اما

۲. ثابت، سید عبدالحسین

۱. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

در آینه تجارب مدیران □ ۸۱

گفتیم خود مدیران هم یاد بگیرند تا اگر یک روز مسئول دفتری نبود کار لنگ نماند. این دوره‌ها را در استان‌ها نیز برگزار کردیم.^۱

اتوماسیون - سیستم چارگون

آن زمان تعداد انگشت‌شماری با کامپیوتر آشنایی داشتند و بیشتر یک وسیله تزئینی بود تا ابزاری برای کار؛ ما کامپیوتر را در خدمت عملیات قرار دادیم. طوری شد که هیچ حکمی نمی‌تواند با دست زده شود. اگر حکمی دستی باشد و امضای غیردیجیتالی داشته باشد جعلی محسوب می‌شود.^۲

حجم بالای کار و بیش از آن تعداد زیاد اوراق و اسناد پرونده‌ها در کنار ضرورت اعمال دقت‌های فراوان در فرآیند امور مربوط به صندوق بازنشستگی، سبب شد تا مدیریت دوره پنجم از حیات صندوق، از توان و ظرفیت رایانه (کامپیوتر) استفاده کند. برای اجرای این گام مهم و بنیادین نیازمند تأمین و تجهیز نرم‌افزار و سخت‌افزار بود. علاوه بر این‌ها نیاز بود تا صندوق به تخصص و دانش لازم برای تأمین و تجهیز این دو نیز مجهز شده تا بتواند نرم‌افزار و سخت‌افزار مناسبی را در اختیار داشته باشد. خوشبختانه در دوره پیش و در دوران اقدامات اولیه اصلاحی، شرکتی با عنوان «بهور» تشکیل شده بود تا امور کامپیوتری صندوق را سامان دهد. در نتیجه در دوره پنجم که عزم مدیریت بر اتوماسیون قرار گرفت، این شرکت نقش برجسته‌ای در این فرآیند داشت.

گاهی دنبال نامه‌ای می‌گشتیم اما نبود و این مشکلات هنوز هم هست. برای همین اتوماسیون را راه انداختیم.^۳

از جمله سیستم‌هایی که در فرآیند گذار صندوق از سازمانی دستی به سازمانی بهره‌مند از ماشین، نصب و بهره‌برداری شد، سیستم اداری «چارگون» بود. با توجه به ماهیت فعالیت صندوق که در آن اوراق، اسناد و نامه‌ها نقش برجسته‌ای دارند، استقرار و بهره‌گیری از سیستمی ماشینی برای انجام امور دارای پیچیدگی‌ها و ملاحظات فراوانی است. اگرچه متولی پیاده کردن این سیستم در صندوق شرکت بهور بود، اما سیستم چارگون از میان گزینه‌های پیشنهادی شرکت بهور انتخاب شد. ضمن آنکه:

۲. ثابت، سید عبدالحسین

۱. بازارنوی، محسن

۳. بازارنوی، محسن

از دارندگان چارگون نظرسنجی کردیم، گفتند خوب است. [همچنین] گفتند چون وزارت رفاه دارای چارگون است سیستم ما هم چارگون باشد که بتوانیم ارتباطات بین خودمان و وزارت رفاه را مکانیزه کنیم.

گفتند نمی‌شود چطوری همه پرونده‌هایی که به سازمان می‌آید را اسکن کنیم؟ برای همین به مشکل خورد. آن زمان فکر کردیم که پرونده اینجا باشد، روکش آن اسکن شود و نامه پیش کارشناس برود، او هم یک اینتر بزند؛ و آلازمی به دبیرخانه برود که پرونده این نامه را بیاورد. کارشناس به پرونده رسیدگی می‌کند و به دبیرخانه برمی‌گرداند.^۱

تنظیم صورت مالی صندوق

اردکانی، رئیس سازمان پیش از ثابت نیز به خاطر می‌آورد:

سازمان وظیفه انجام حسابرسی و ترازنامه را داشت. اما تا آن زمان بیشتر جنبه درآمد-هزینه‌ای داشت. سازمان دنبال درآمد خودش بود و حسابدار هم به سراغ شرکت‌ها می‌رفت تا مطمئن باشیم درآمدها تأمین می‌شود. برای هزینه‌ها هم حسابرس و بازرس داشتیم که حکمی اشتباه نشود و ...؛ اما در حدی که شرکت داشته باشیم و سود و زیان و ... نبود. ما چندین بار تقاضا دادیم، حتی خواستیم با خود سازمان حسابرسی قرارداد ببندیم اما سر باز زد و قبول نکردند. چون واقعاً کار سختی بود.^۲

در راستای چنین بحثی، یکی از مباحث اختلافی که در این مطالعه آشکار شد، تفاوت روایت دو مدیر برجسته و اثرگذار صندوق است. درحالی‌که ثابت مدعی است در زمان ورود او به صندوق، صندوق فاقد صورت مالی بوده؛ کربلایی دیگر مدیر اثرگذار صندوق مدعی است در سال ۱۳۶۴ صورت‌های مالی را تنظیم و به تصویب شورای صندوق رسانده است.

صندوق مجمع ۴-۳ نفره داشت که سازمان مدیریت برنامه‌ریزی (سازمان امور اداری آن زمان) و وزارت اقتصاد و دارایی بود. نمی‌توان گفت صورت مالی نداشت، داشت اما آنچه آقای ثابت می‌گوید از منظر کیفیت تهیه و تنظیم متفاوت است. مجمع سازمان بازنشستگی از دستگاه‌هایی بود که هر ساله هم بودجه تصویب می‌کرد و هم اختیاراتی در قالب احکام به رئیس سازمان بازنشستگی ابلاغ می‌کردند.^۳

۲. اردکانی، محمود

۱. بازارنوی، محسن

۳. کاظمی، رضا

در آیینة تجارب مدیران □ ۸۳

چه ادعای ثابت با واقعیت منطبق باشد چه ادعای کربلایی، آنچه عیان و آشکار است، فقدان صورت‌های مالی منظم و سالانه است. چراکه کربلایی اظهار داشته که صورت‌های مالی صندوق را برای یک سال تنظیم و به تصویب شورا رسانده و سخن از سال‌های دیگر به میان نمی‌آورد. بر این اساس فقدان صورت‌های مالی منظم و سالانه، یکی از بزرگ‌ترین نشانه‌ها و شواهدی است که حکایت از -فقدان نظارت و کنترل گردش مالی- در صندوق دارد. بنا بر انتظار، صورت مالی بیانگر میزان منابع، میزان مصارف و ترکیب این دو است که در نهایت تصویری مالی از عملکرد صندوق را عرضه می‌کند. فقدان چنین تصویری نشان از بی‌توجهی و غفلت از این سند کلیدی دارد؛ اما بلافاصله باید افزود که اگر تنظیم و تصویب این سند مهم از نظر مدیران صندوق دور مانده، نقش شورای صندوق به‌عنوان نهاد ناظر بر صندوق بیشتر و پررنگ‌تر است. چراکه حتی اگر مدیران صندوق از تنظیم و تصویب این سند غافل بوده‌اند، شورا به‌عنوان نهاد بالادست و ناظر می‌بایست آن را مطالبه می‌کرده است. در هر صورت شرایط در میانه دهه ۱۳۷۰ به‌گونه‌ای بوده که:

سازمان ۲۳ ساله حتی یک سند نداشت. مانده‌ای از سال قبل وجود نداشت باید دفاتر کل و دفاتر روزانه و ... وجود داشته باشد که بر مبنای آن بتوان حساب سود و زیان نوشته شود؛ اما چیزی نوشته نشده بود و دفاتری وجود نداشت.^۱

نکته جالب توجه آن است که در دوره مدیریت محمود اردکانی (از آبان ۱۳۷۳ تا آبان ۱۳۷۶) مؤسسه‌ای با عنوان «مؤسسه حسابرسی» زیر نظر صندوق تأسیس می‌شود تا بتواند امور مالی و حسابرسی و در نهایت تنظیم اسناد مالی را انجام دهد؛ اما این مؤسسه نیز حتی با کمک گرفتن از کارشناسان سازمان حسابرسی، موفق به تنظیم صورت‌های مالی سال‌های گذشته صندوق نشده بودند. در تأیید چنین روایتی از وضعیت دفتر صندوق، می‌توان روایت زیر را نیز مدنظر قرار داد:

آقای محمودزاده [رئیس وقت مؤسسه حسابرسی] وقتی به اینجا آمد گفت شما چه دارید؟ گفتم والا چیزی نداریم چون حساب و کتاب نداشتیم. فقط یک کارشناس ارشد اقتصاد دانشگاه تهران یک طرح مطالعاتی انجام داده بود و خواست پایان‌نامه‌اش را ۳۰۰ هزار تومان به ما بفروشد که من یک هفته بعد از مطالعه به ایشان گفتم چنین

۱. ثابت، سید عبدالحسین

پولی نداریم؛ اما من ۲ جلد از پایان نامه او را دارم. یکی به کتابخانه دادم و یکی نزد خودم است.^۱

در توضیح دلیل شکل‌گیری چنین وضع نامناسب و غیرقابل قبولی می‌توان این بحث را مدنظر قرار داد که:

محاسبات صندوق در سال‌های ۷۶-۱۳۵۴ به صورت دولتی بود یعنی کسورات ثبت می‌شد اما سازمان نمی‌گرفت و در خزانه می‌ماند. دستگاه اجرایی حکم می‌زند، پرونده را می‌فرستاد، سازمان بازنشستگی رسیدگی می‌کرد و حقوق را به دستگاه اجرایی پرداخت می‌کرد. دستگاه‌های اجرایی از محل کسور خزانه پول می‌گرفتند و حقوق می‌دادند.^۲

با مواجهه با چنین شرایطی، دو اقدام مدنظر مدیران دوره پنجم حیات صندوق قرار می‌گیرد: نخست تنظیم صورت‌های مالی صندوق به منظور شناخت وضع مالی و دوم، انتقال منابع و حساب‌ها از خزانه به صندوق. برای تنظیم صورت‌های مالی جلسات منظم و فشرده‌ای با کارشناسان مالی برگزار شده و بالاخره پس از ماه‌ها و تلاش پررنگ آقایان محمودزاده، محمدزاده، آهوویی و چیت‌سازی، صندوق موفق می‌شود صورت‌های مالی منتهی به سال ۱۳۷۶ را در سال ۱۳۷۸ تنظیم کرده و به تصویب شورای صندوق برساند. نکته جالب آنکه:

در اولین صورت‌های مالی ما، شاید نزدیک ۵-۴ صفحه، بندهای مشروط سازمان حسابرسی است. سال‌های بعد که به تدریج این‌ها را اصلاح کردیم به حدود ۳-۲ بند رسید.^۳

بدیهی است تنظیم صورت‌های چندین ساله، آن هم در نبود دفاتر و اسناد پشتیبان، نیازمند طی مراحل و اعمال دقت‌ها و ملاحظات فراوانی است. توصیف یکی از کارشناسان دست‌اندرکار این فرآیند خواندنی است:

آقای ثابت اواخر ۱۳۷۶ با تیمش به آنجا آمد. آن زمان شورای سازمان آقای فاطمی‌زاده (خزانه‌دار کل کشور)، یک نفر از بانک مرکزی، آقای عسگری آزاد (از سازمان مدیریت برنامه‌ریزی) بودند. مهره‌ها درست چیده شده بود، یعنی مشکلات را

۲. بازارنوی، محسن

۱. آهوویی، عبدالرضا

۳. ثابت، سید عبدالحسین

در آیینة تجارب مدیران □ ۸۵

می دانستند. آقای محمودزاده گروهی تشکیل داد، حساب‌های سازمان را از رسیدگی به اسناد ناقص در آوردیم. میزان بدهی دولت مشخص نبود. حتی به بانک‌ها نامه زدیم، ببینیم چک‌های ما را چه کسی وصول کرده؟ کپی گرفتیم، سند حسابداری زدیم و اولین صورت‌های مالی را سال ۱۳۷۸ تهیه کردیم. قطور هم شد چون مجبور بودیم تمام یادداشت‌ها را به تفکیک افشا کنیم و به دولت بگوییم چقدر به ما بدهکار است. طبقه ۸ سازمان برای مؤسسه حسابرسی بود و آنجا صورت‌های مالی بسیار خوبی نوشتیم. شرکت بهور را هم کمی گسترش دادیم و خواستیم سیستم همکاران را بومی کنیم تا از بچه‌های خودمان استفاده کنیم. مهندس وزیری واقعاً از نیروهای بسیار خوب آنجاست و به سیستم برنامه‌ریزی احکام سیستم همکاران، بسیار مسلط است. ایشان قبل از اینکه به سازمان بیاید در همکاران سیستم بود؛ یعنی سیستم آنجا را به خوبی می‌شناخت و تغییرات بسیار خوبی برای ما انجام داد.^۱

انتقال حساب‌ها به صندوق

وقتی سازمان بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۵۴ تشکیل شد، علی‌رغم تصریح اساسنامه آن بر استقلال آن، حساب‌ها و درواقع منابع آن در خزانه باقی ماند و سازمان تنها به صورت دفتری و بر اساس اسناد بر گردش مالی تسلط داشت. پس از تنظیم صورت‌های مالی در سال ۱۳۷۸، وضعیت مالی صندوق و نسبت آن با دولت و دستگاه‌های دولتی در قالب سندی کارشناسی شده آشکار شد. ضمن آنکه صندوق متوجه ضرورت سرمایه‌گذاری شده بود؛ امری که نیازمند منابع و تسلط بر گردش نقدینگی داشت. بنابراین در این مقطع از حیات صندوق، تلاش شد تا حساب‌ها و درواقع تسلط بر منابع مالی صندوق به صندوق منتقل شود.

اولین کاری که انجام دادیم [آن بود که] به دستگاه‌ها شماره‌حسابی در بانک صادرات اعلام کردیم و گفتیم کسور را به این حساب بریزند. این حساب ۵ تا ۵ بود که به نیت ۵ تن انتخاب کرده بودیم. دیگر کاری با حساب خزانه نداشتیم. بعد اعلام کردیم که هرچه پول در حساب خزانه هست به این حساب منتقل کنید. با این اتفاق انقلابی به پا شد. خزانه با پول سازمان مانور می‌داد و کسورش را پوشش می‌داد و دوباره جایگزین می‌کرد. حالا پول را به سازمان نمی‌دادند. با پافشاری خودمان به دستگاه‌ها اعلام کردیم که اگر پول را به حساب خزانه واریز کنند از نظر ما مورد تأیید نیست. حالا از کجا باید متوجه می‌شدیم که چه دستگاهی پرداخت کرده و

۱. بازارنوی، محسن

چه دستگاهی نکرده، نیاز به یک سند بود. ما نحوه بررسی پرداخت حقوق بازنشستگی را عوض کردیم.^۱

این مهم، برخلاف تصور اولیه، بسیار آسان‌تر و سریع‌تر از پیگیری مطالبات به ثمر رسید. در این فرآیند مدیریت صندوق با وزارت امور اقتصاد و دارایی و به‌طور مشخص خزانه کل کشور وارد مذاکره و رایزنی شد.

آقای فاطمی‌زاده، خزانه‌دار کل کشور، فرد بسیار محترم، متخصص و آگاه به مسائل بود و نقش بسیار مؤثری داشت. بعد از اینکه ایشان به اصلاحات جاری در سازمان اعتماد کردند، خیلی سریع این کار را انجام دادند.^۲

بدین ترتیب پس از قریب به ۲۰ سال صندوق بازنشستگی توانست بر منابع مالی و گردش نقدینگی کسورات بازنشستگی افراد تحت پوشش خود مسلط شود؛ اما این انتقال الزامات و اقتضانات دیگری نیز در پی داشت: حساب بانکی برای نگهداشت و مدیریت منابع.

بانک عامل

پس از انتقال حساب‌ها به صندوق و تسلط صندوق بر گردش مالی، لازم بود تا حسابی بانکی به نام صندوق افتتاح شود تا هم منابع به آن حساب واریز شود و مهم‌تر از آن بتوان از محل موجودی آن حساب، مستمری ماهانه بازنشستگان را پرداخت کرد. اگرچه ورود حجم بالایی از نقدینگی به بانک و فرصت‌های ناشی از آن برای تقویت عملکرد بانک، جذابیت موضوع برای بانک‌ها بود، اما به علت تعداد بسیار زیاد بازنشستگان صندوق (در آن مقطع کمتر از ۵۰۰ هزار نفر) همه بانک‌های کشور توان انجام چنین عملیاتی را نداشتند. ضمن آنکه به علت گستردگی محل سکونت بازنشستگان در جای‌جای کشور، لازم بود سازوکاری اتخاذ شود تا مستمری ماهانه به‌موقع در اختیار بازنشستگان قرار گیرد. در ابتدا بانک ملی ایران طرف مذاکره صندوق قرار می‌گیرد؛ اما به علت آنکه سیستم آن بانک ظرفیت و توان پاسخگویی به نیازهای صندوق را نداشت، صندوق به سراغ بانک دیگری رفت؛ بانک صادرات:

بانک صادرات را انتخاب کردیم به این علت که بیشترین شعب را در سراسر کشور داشت.^۳

۲. ثابت، سید عبدالحسین

۱. مختارزاده، صمد

۳. ثابت، سید عبدالحسین

در آینه تجارب مدیران □ ۸۷

روشن است که توافق با بانک صادرات و انتقال حساب‌ها به آن بانک آغاز راه است این فرآیند نیازمند جزئیات دقیقی است. اعمال این دقت‌ها و تلاش برای استقرار کامل تسلط صندوق بر منابع، منجر به شکل‌گیری یکی دیگر از رخدادهای مهم در دوره پنجم از حیات صندوق بازنشستگی کشوری شد: اصلاح نظام مالی.

قبلاً به صورت دستی بود؛ یعنی فرد تا زمانی که حکم بازنشستگی‌اش صادر و تأیید شود و حقوقش برقرار شود مثلاً ۸ ماه حقوق نمی‌گرفت. بعد که تأیید می‌شد حقوق معوقه را یکجا پرداخت می‌کردیم. این سند به خزانه می‌رفت و خزانه هم کاری با دلیل این رقم نداشت و پول را واریز می‌کرد. این برای انفرادی‌ها بود. در حالت احکام جمعی برای دستگاه‌ها؛ مثلاً دستگاه ۵۰۰ بازنشسته دارد، محاسبه می‌کردند که حقوق این ۵۰۰ نفر در یک سال ۱۲ میلیارد تومان می‌شود. ماهی یک میلیارد باید به بازنشسته‌ها پرداخت کند. یک درخواست وجه جمعی می‌کشید و درخواست می‌داد، بر اساس جمعیتش می‌گفت بابت حقوق بازنشسته‌های من در این یک سال ۱۲ میلیارد بدهید. مدتی هم این را به صورت ۶ ماهه تغییر داده بودند. چون پرداخت مبالغ برای خزانه سخت بود. ما این درخواست وجه یک‌ساله را تسجیل می‌کردیم. قسمت هزینه هیچ نظارتی روی این رقم نداشت چون سیستمی وجود نداشت و بر اساس سخن ذی‌حساب پرداخت می‌شد. رقم به خزانه اعلام می‌شد و آنجا به صورت ماهانه پرداخت می‌کردند. امروز وضعیت سازمان با آن زمان بسیار تفاوت دارد. ناهماهنگی و بی‌نظمی بسیار زیاد بود و به راحتی می‌شد شیطنت کرد.

روش را عوض کردیم و گفتیم به جای درخواست وجه، به دستگاه بگویم تو درخواست کن، ما پول می‌دهیم. یک پله جلو آمدیم. گفتیم خودمان بر اساس سیستم بازنشستگی‌ای که تعریف کرده‌ایم تعیین می‌کنیم که دستگاه‌ها چقدر نیاز دارند. به این صورت که آموزش و پرورش ۷۰ هزار بازنشسته ندارد بلکه ۶۵ هزار تا دارد. آن ۵ هزار نفر دیگر را کد هستند و آموزش و پرورش بی‌جهت از ما پول می‌گیرد. گفتیم علی‌الحساب بر اساس میانگین پولی که از سیستم گزارش می‌گیریم، پولی پرداخت می‌کنیم. بعد که پرداخت کردی، فاکتور پرداخت حقوق را ضمیمه کن و برای ما بفرست. در واقع پیش فاکتور به آن‌ها می‌دادیم. مثلاً مشاهده می‌شد که ۱۰۰ میلیون تومان از پولی که داده بودیم، پرداخت نشده و مانده، بعد فرمت را تغییر دادیم و به صورت پرداخت قطعی درآوردیم. تا اینجا یک پله جلو رفته بودیم اما می‌دانستیم که سازمان‌ها دقت نمی‌کنند، با اینکه ذی‌حساب نماینده وزارت دارایی بود اما نیاز به

نظارت بر کار او هم وجود داشت. اعلام کردیم که از این به بعد نظارت هم می‌کنیم و ناگهان حسابرس می‌فرستادیم تا کنترل کند.

در مرحله بعد یک سیستم مالی در ویندوز درست کردیم، البته فرمت آن و نرم‌افزاری که استفاده می‌کرد فاکس پرو بود که بعد به ویندوز تغییرش دادیم. ابتدا استان تهران تشکیل شد. فرمت‌هایی را هم به شرکت بهور دادیم و انجام کار را مشخص کردیم. با کمک شرکت و کارشناسان استان تهران، نرم‌افزاری طراحی کردیم که بتوانیم پرداخت‌های قطعی دستگاه‌ها را در سیستم ثبت و مقایسه کنیم. سیستم وین‌فورز طراحی شد، نقص داشت اما ما می‌خواستیم یک اساس داشته باشیم. کم‌کم تکمیلش کردیم و به استان‌ها هم داده شد.^۱

پس از اصلاح مسیر واریز مبلغ کسورات (از خزانه به صندوق) و همچنین رویه تشخیص میزان مستمری‌ها، در گام بعدی صندوق بر آن شد تا بخشی از مستمری‌ها را پرداخت کند. تا پیش از آن پس از تبادل اسناد و فهرست‌ها میان دستگاه، خزانه و صندوق؛ مستمری توسط دستگاه واریز می‌شد. نکته مهم و محوری در این سیاست کسب اطمینان از وصول مبلغ مستمری توسط بازنشسته و یا افراد تحت پوشش صندوق بود. چراکه به سبب عدم اشراف و تسلط صندوق، اطمینانی از این مهم نبود و صندوق نمی‌توانست از وصول مبلغ مستمری توسط افراد هدف اطمینان کامل داشته باشد. روشن است که این شرایط راه را برای فساد باز می‌کرد؛ اما این اقدام نیز پیچیدگی‌های اداری و مالی ویژه‌ای داشت.

باید مبلغ و وجوه‌اتمان را کنترل می‌کردیم. در یک جلسه، من به آقای ثابت پیشنهاد دادم که خود سازمان پرداخت‌ها را انجام دهد. این انقلابی در نحوه عملیات سازمان بود و تا الآن رخ نداده بود، چون همیشه این کار را ذی‌حساب دستگاه‌ها انجام می‌دادند که هر کدام ۴-۵ کارمند داشتند. گفتند مگر توانش را داریم؟

با استفاده از نرم‌افزارمان بررسی کردیم. برخی دستگاه‌ها مثلاً یک بازنشسته داشتند یا مثلاً شرکت آلومینیوم ۵ بازنشسته داشت. این‌ها نسبتاً جدید بودند. گفتم دستگاه‌هایی که زیر ۱۰ نفر هستند را خودمان پرداخت کنیم. آقای ثابت همیشه از ایده‌های نو استقبال می‌کردند. آقایان رضوان‌فر و محمدزاده را صدا زدند و گفتند مختارزاده ایده خوبی دارد. قوت قلب گرفتیم. با امور مالی هماهنگ کردیم و ماه بعد به دستگاه پول ندادیم، گفتیم اطلاع دهید که سریعاً در بانک صادرات حساب باز

۱. مختارزاده، صمد

در آیینة تجارب مدیران □ ۸۹

کنند و شماره حسابشان را به ما بدهند. دستگاه‌ها مقاومت کردند، می‌گفتند حقوق عائله‌مندی و ... هست و شما نمی‌توانید پرداخت کنید. گفتیم آن بخش با خود شما، ما آن قسمتی که از بودجه سازمان پرداخت می‌شود را به حساب شخص می‌ریزیم. دستگاه‌های زیر ۱۰ نفر اطلاعاتشان را آوردند، هماهنگی امور مالی و شرکت بهور را ابتدای ماه انجام دادیم. ضمن اینکه همه قبول داشتند که اگر انجام شود بسیار خوب است، اما نگران بودند که مشکل پیش آید. قبل از خود دستگاه‌ها، یعنی حدود شانزدهم ماه گزارش گرفتیم، حقوق افراد را تعیین کردیم و یک کاغذ A4 با فلایی به بانک دادیم و گفتیم پول‌ها را با چک به حساب‌ها واریز کند. همه خوشحال بودند که حقوقشان زودتر پرداخت شده و ما هم مطمئن شدیم که کار درست انجام شده است. دیگر نیازی به گرفتن فرم ۱-۵ از دستگاه و بررسی کارشناس و چک کردن حساب و ... نبود.

از آن طرف با بانک صادرات قراردادی بسته بودیم که اگر پولی به حساب فرد واریز شود و به هر دلیلی شخص مراجعه نکند ما اجازه داریم این پول را برگشت بزنیم. نه اینکه قطع بشود، پول پیش ما باشد تا خود بازنشسته بیاید.

یکی دو ماه که گذشت اشکالات ده‌تایی‌ها برطرف شد. به آقای ثابت عرض کردم که سیستم آماده است و می‌خواهیم دستگاه‌های زیر ۵۰ نفر را پرداخت کنیم. به دستگاه‌ها اعلام کردیم و با همان فرآیند قبلی طی چند ماه حقوق این دستگاه‌ها نیز برقرار شد. بعد به دستگاه‌ها اعلام کردیم که وجوهاتی مانند حق عائله‌مندی، خواروبار و ... که پرداخت می‌کنند را با یک فلایی به ما اعلام کنند و به حساب ما واریز کنند، همه را یکی کردیم، نرم‌افزارمان خروجی می‌گرفت، به بانک اعلام می‌کردیم و همه حقوق فرد یکجا واریز می‌شد.

بعد از ۵۰ تایی‌ها به سراغ راه‌آهن و آموزش و پرورش رفتیم که بیشترین بازنشسته را دارند. هم‌زمان با اموری که خدمتتان توضیح دادم، نرم‌افزاری طراحی کرده و آموزش و پرورش را کنترل می‌کردیم و به کمک آن پرداخت‌های غیرمتعارف را شناسایی کرده بودیم. بعد از آن در کل استان تهران این سیستم برقرار شد. اعلام کرده بودیم که اگر حکم شخصی تا دهم ماه اعلام شود او به لیست پرداخت‌ها اضافه می‌شود در غیر این صورت از ماه بعد در لیست قرار می‌گیرد.

تعمیم این سازوکار به کل استان‌ها نیاز به یک پشتکار داشت. بعد از استان تهران با استان‌های کوچک‌تر شروع کردیم، کرج و گلستان و سمنان انجام شدند. با توجه به

سیاست‌های سازمان، ما در حال انجام این امر برای سایر استان‌ها نیز هستیم. فکر می‌کنم تا الآن ۱۰ استان زیر پوشش رفته‌اند.^۱

اصلاح نظام بایگانی و اسناد

در چارچوب اصلاحات دهه ۱۳۷۰، همراه با اصلاحات نظام مالی، تغییر رویه‌های سنتی و همچنین اصلاً ساختار، سازمانی همچون صندوق بازنشستگی کشوری نمی‌توانست به مسئله بایگانی اسناد و پرونده‌ها بی‌توجه باشد. در بخش‌های پیشین تلاش مدیران صندوق برای صیانت از اسناد توضیح داده شد و اشاره شد که در دوره‌های قبلی حیات این صندوق، برای مراقبت از اسناد و پرونده‌ها چه اقداماتی به عمل آمده است. بنابراین در شرایطی که رویه‌ها و اسلوب کاری صندوق از شیوه سنتی به شیوه‌های مبتنی بر ابزارهای جدید گذار می‌کند، نمی‌توان و نباید از جایگاه بایگانی و نقش کلیدی آن در فرآیند کاری صندوق غافل بود. در نتیجه لازم است تا متناسب با دیگر تغییرات صندوق، این بخش نیز اصلاح شود.

پرونده‌ها که می‌آمد باید از مجموع پرونده پرسنلی شخص که حاصل حداقل ۳۰ سال خدمت و بعضاً آلوده بود (چون برای نگهداری پرونده‌ها در بایگانی مجبور به استفاده از مواد شیمیایی بودند) را بررسی می‌کردیم. بیشتر کارمندان بایگانی بیماری‌های تنفسی پیدا می‌کردند و تلفات زیادی در ارتباط با آن وجود دارد. از مجموع پرونده‌هایی که می‌آمد یکسری خلاصه پرونده حساب می‌شد. از مجموع این احکام و سنوات خدمت و برگه‌هایی که باید تکمیل می‌شد، برگه‌های محاسبه مدت خدمت و سنوات خدمت، یک پرونده خلاصه تشکیل می‌شد.

پرونده‌ها به دبیرخانه می‌رفت و بر اساس حجم پرونده رسیده، آن را به کارشناسان ارجاع می‌دادند. در خود بایگانی واحدی به نام آموزش-فرهنگی بود، واحد فنی-صنعتی بود و واحد دیگری برای شهرداری‌ها، شرکت‌های دولتی، دانشگاه‌های علوم و ... هر کدام از این‌ها طبقه‌بندی شده و به صورت تخصصی کار می‌کردند. برای مثال همکاران بخش آموزش، اطلاعاتی در مورد شهرداری‌ها نداشتند. به مرور کارشناس با محتوای پرونده‌ها و قوانین حاکم بر آن‌ها تسلط پیدا می‌کرد. چون قوانین مختلف بود. برای مثال صندوق شهرداری‌ها آن زمان مقررات خاص خودشان را داشتند. نحوه محاسبه، صدور احکام و افزایش‌های آنان متفاوت بود. بخش آموزش مربوطه به

۱. مختارزاده، صمد

در آیینہ تجارب مدیران □ ۹۱

آموزش و پرورش و مؤسسات زیرمجموعه آن بود. واحد فنی صنعتی شرکت‌های مرتبط با صنعت مثل راه آهن بود. ممکن بود بررسی پرونده چند ماه در دستگاه خودش طول بکشد. چون باید حکم فرد می خورد و ... بعضاً ۷-۸ ماه فرد برای بررسی منتظر می ماند. این پرونده که بعد از مدت‌ها می آمد به خاطر یک نقص کوچک که مثلاً حقوقش اشتباه محاسبه شده بود یا حکم اشتباهی برای آن زده بودند، با یک مکاتبه برگشت می خورد و به شهرستان می رفت. کل پرونده همان طور که آمده بود، برگشت می خورد. از طریق پست هم می رفت. حالا ممکن بود در بین راه پرونده گم شود و ... دستگاه آن پرونده، باید رفع نقص می کرد و دوباره پرونده را به تهران می فرستاد. در این رفت و برگشت‌ها مشکلات زیادی پیش می آمد.^۱

در دوره پنجم حیات صندوق بازنشستگی، وقتی صندوق عزم به تغییر کرده بود و در مسیر بازسازی و نوسازی قرار گرفته بود، بایگانی نیز شاهد تحولات مهم و ظریفی بود که دارای پیچیدگی‌های فراوانی بود که هر یک لازمه دقت‌هایی ویژه بود:

اولین کاری که انجام شد بحث جمع آوری اطلاعات بازنشستگان به صورت مکانیزه بود. وقتی بایگانی را دیدند و من توضیحاتی خدمتشان ارائه کردم، تصمیم گرفتیم آنجا را از این وضعیت خارج کنیم. نیاز به اطلاعات داخل آن داشتیم. برای این امر یکی از شرکت‌های صندوق را تغییر کاربری دادیم به عنوان شرکت بهور که برنامه نویسان بسیار خوبی داشت. آنجا قالب اولیه جمع آوری اطلاعات را درحالی که هنوز هیچ سیستمی برای بازنشستگی نداشتیم و فقط می خواستیم اطلاعات بازنشستگان را استخراج کنیم، ایجاد کردیم. این قالب برای استخراج اطلاعات از پرونده بازنشستگان نیاز بود. یک صفحه شده بود و موارد مورد نیاز را مشخص کرده بود. یک بخش اطلاعات هویتی، یک بخش اطلاعات مالی و یک بخش اطلاعات احکام افراد بود. چه کسی می توانست این اطلاعات را استخراج کند؟ قطعاً خود سازمان‌ها که سال‌ها با فرد کار کرده بودند و از ریز پرونده او اطلاع داشتند. بر اساس یک پروژه تعدادی از کارکنان صندوق شروع کردند. بسته ۵۰ تایی کار و فرم‌های مربوطه به آن‌ها داده می شد. خارج از وقت اداری هم انجام می شد. گاهی پنج شنبه یا جمعه تعداد زیادی از کارمندان ۷۰-۶۰ نفر می آمدند. این کار مراحل داشت، ابتدا یک کارشناس فرم را پر می کرد، بعد یک نفر چک می کرد و بعد یک نفر تأیید می کرد.

۱. مختارزاده، صمد

تأییدکننده‌ها از مدیران بودند. حدود ۶۰ فرم پر می‌شد و پانچیسیت هم داشتیم. تقریباً داشتیم به زمانی می‌رسیدیم که اطلاعات را از دستی به مکانیزه تبدیل می‌کردیم. همان قالب در سیستم ایجاد شد. پانچیسیت‌ها بدون بازبینی مجدد فقط اطلاعات را وارد کامپیوتر می‌کردند و بعد از آن نیاز به پالایش اطلاعات وارده بود تا اشتباهی در آن وجود نداشته باشد. برای مثال ممکن بود حقوق فردی را به جای ۱۰ اشتباهی ۱۰۰ زده باشند. فرم‌ها کد داشتند و در فرآیند انجام پالایش با هر موردی که به مشکل می‌خوردیم بر اساس آن کد، فرم‌ها را چک می‌کردیم.^۱

این فرآیند حدود دو سال طول کشید و در مقیاس خود پروژه بزرگی محسوب می‌شد. تمام مراحل آن نیز در ساختمان مرکزی صندوق در تهران به انجام می‌رسید، چراکه در آن مقطع هنوز دفاتر استانی صندوق تشکیل نشده بودند. تقریباً در مراحل پایانی کار بود که دفاتر صندوق در استان‌های یزد، کرمان و خراسان تشکیل می‌شود و با افزوده شدن این ظرفیت‌های تشکیلاتی به صندوق، کلیه دفاتر کل بازنشستگان این استان‌ها به آنجا منتقل شده و بخش قابل توجهی از فشردگی بایگانی کاسته می‌شود. ضمن آنکه با انتقال پرونده‌های استانی، فرآیند استخراج اطلاعات از پرونده بازنشستگان در آن استان‌ها به انجام می‌رسید. با این همه هنوز فرآیند استخراج اطلاعات به خروجی مشخصی نرسیده بود و صدور احکام به‌مانند قبل، دستی انجام می‌شد.

فکر می‌کنم سال ۱۳۸۰ اطلاعات را وارد سیستم می‌کردیم اما هنوز کار را دستی انجام می‌دادیم که تصمیم گرفته شد خروجی نیز سیستمی باشد. مهرماه ۱۳۸۰ بود، آموزش و پرورش حکم‌ها را ابتدای سال صادر کرده بود. ما سیستم بازنشستگی را با توجه به وجود شرکت بهور آماده کرده بودیم و می‌خواستیم راه‌اندازی کنیم. اعلام کردیم که خودمان حکم چاپ می‌کنیم و دستگاه‌ها دیگر حکم صادر نکنند، فقط اطلاعات را برای ما بفرستند.

احکام بازنشستگی آموزش و پرورش را باید اول مهر به آنان می‌دادیم، به آقای ثابت گفتم امسال احکام را از سیستم بگیریم، اگر امسال بگیریم دیگر این کار انجام نمی‌شود. شلوغ شده بود و بازنشسته‌ها فشار می‌آوردند. هر جور بود فرصتی از آموزش و پرورش گرفتیم، اطلاعات هویتی و مالی افراد را داشتیم و با آقای وزیر که برنامه‌نویس ما بود هماهنگ کردیم. ایشان زحمت زیادی کشیدند و هنوز هم در

۱. مختارزاده، صمد

در آیینة تجارب مدیران □ ۹۳

سازمان هستند. اطلاعات را با فلاپی به سیستم احکام دادیم و اولین خروجی صدور حکمان را در تهران گرفتیم. احکام را که زیاد هم بودند چاپ کردیم و به آموزش و پرورش دادیم. اطلاعات به صورت پیش نویس بود، چک می کردند و به مرحله ای می رسید که صدور قطعی انجام شود و این کار مسئول خودش را داشت. بعد از قطعی شدن، امکان ایجاد تغییرات روی حکم نبود و حکم برای پرنیت ارسال می شد. حکم چاپ شده را با پرونده به دستگاه می فرستادیم و دیگر دستگاه حکم صادر نمی کرد. این یکی از نقاط بسیار برجسته تاریخ سازمان است.^۱

با این همه هنوز مخزن اطلاعات دفاتر (استان های) مختلف به یکدیگر متصل نبود و هنوز صندوق از اطلاعات یکپارچه و به روز محروم بود. اگرچه اقدامی بسیار مهم به ثمر رسیده بود اما ارزش ثبت کامپیوتری این اطلاعات زمانی کامل می شد و به کار مدیریت عالی و کارشناسان می آمد که اطلاعات کلیه استان ها یکپارچه و منسجم شود. این مهم نیازمند ارتباط دفاتر/استان ها با هم بود که خود به معنای طراحی و تنظیم شبکه ارتباطی استان ها و واحدهای مختلف و امکان تبادل اطلاعات میان آن ها بود.

لازم بود که ارتباط لحظه ای برقرار باشد و گزارش ها مدام به سیستم مرکزی ارسال شود و گرنه سیستمی بودن ارزشی نداشت. با مسئولین مخابرات صحبت کردیم و تقاضای یک خط On Line دادیم تا بتوانیم با استان ها ارتباط دائمی داشته باشیم. مبلغ زیادی برای این خط اعلام کردند اگر اشتباه نکنم ۶۰۰ میلیون تومان بود. بررسی کردیم و مبلغ رد شد. گفتیم نیاز به اطلاعات لحظه ای نداریم و اگر هر ۲۴ ساعت اطلاعات منتقل شود خوب است. تصمیم به این شکل شد که سیستم ها طوری آماده شوند که سیستم مرکزی استان تهران بعد از وقت اداری با خط تلفن معمولی، به طور خودکار سیستم استان ها که به صورت Stand By بودند را روشن کند، از تغییرات آن روز سیستم یک کپی بگیرد و به سرور مرکزی منتقل کند، بعد از آن سیستم را خاموش کند و سراغ استان بعدی برود. بعد از جمع آوری اطلاعات همه استان ها، سیستم اطلاعات را منظم می کرد، دوباره سیستم استان ها را روشن کرده و اطلاعات یکسان کشوری را آنجا قرار می داد، سیستم را خاموش می کرد و به استان بعدی می رفت. این کار بسیار جالب بود و با کمترین هزینه ممکن انجام شد. صبح که

۱. مختارزاده، صمد

سیستم‌ها روشن می‌شد به اطلاعات همه کشور دسترسی داشتند. البته استان‌ها قابلیت تغییر در اطلاعات سایر استان‌ها را نداشتند و فقط آن‌ها را مشاهده می‌کردند. در مرحله بعد به دستگاه‌ها فرمتی دادیم و خواستیم اطلاعات را در این قالب وارد سامانه کنند. در اینترنت یک Box گذاشتیم. اطلاعات به آنجا می‌رود. به هر دستگاه یک کد شناسه دادیم و کد کاربری که بتواند اطلاعات کارمندان را وارد کنند. دستگاه‌ها روی سیستم می‌آمدند و با فرآیندی اطلاعاتی که ثبت کرده بودند را به سیستم خودمان منتقل می‌کردیم. بعد کارشناس ما اطلاعات را چک می‌کند و صحت آن را با سندی که دارد مطابقت می‌دهد تا اشتباهی صورت نگرفته باشد. بدین ترتیب حکم در کمتر از ۲۴ ساعت صادر شده و به دستگاه می‌رود.^۱

بنابراین به نظر می‌رسد که صندوق بازنشستگی کشوری برای ثبت و به‌روزرسانی اطلاعات خود سه گام اصلی را در این دوره از حیات خویش تجربه کرده است. نخست اطلاعات از اسناد کاغذی به صورت اطلاعات کامپیوتری تبدیل شد. البته این مهم متکی به اقدامی بود که در دوره قبلی حیات صندوق و با خلاصه کردن پرونده‌ها، مقدر بود. اگر در دوره قبلی پرونده‌ها خلاصه نشده بودند ای‌سا توفیق صندوق در مسیر یادشده سرنوشت دیگری می‌یافت. گام بعدی برقراری ارتباط سیستمی بین استان‌ها و تبادل آخرین اطلاعات میان آن‌ها و بالاخره گام سوم، استفاده از امکانات سامانه اینترنتی برای ثبت و تبادل اطلاعات بوده است. در نتیجه این سه گام و با گذر از مراحل چهارگانه، در دهه ۱۳۸۰ بایگانی صندوق، چهره و رویه دگرگون شده‌ای یافته بود.

حوالی سال ۱۳۸۰ تحولاتی بزرگی در سازمان صورت گرفت. اگر شخصی سازمان را قبل از سال ۷۷ دیده باشد و امروز بیاید احساس می‌کند جای جدیدی آمده است. سیستم مکانیزه انجام شد و صدور احکام به صورت مکانیزه نیز در حال انجام شدن بود. پرونده‌های ۵ یا ۱۰ جلدی به ۱۵ برگ کاغذ تبدیل شدند. ابتدا کمی دستگاه‌ها مخالفت می‌کردند که کار ما نیست و مسئولیت نمی‌پذیریم اما بعد استقبال کردند.^۲

اقداماتی در قاموس مفاهیم نو

با ورود به میانه دهه ۱۳۷۰ و پشت سر گذاردن اضطراب‌های جنگ تحمیلی و مضیق‌های متعدد ناشی از آن و همچنین گسترش ابزارها و وسایل ارتباطی در کنار تغییر بافت جمعیتی و کیفیت

۱. مختارزاده، صمد.

۲. همان.

در آیینة تجارب مدیران □ ۹۵

آن (سواد و تخصص)، فضایی در کشور ایجاد می‌شود که مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت سازمان‌ها مطرح و رایج می‌شوند. در چنین فضایی، صندوق بازنشستگی کشوری که خود عزم اصلاح و تغییر کرده، از این فضا تأثیر پذیرفته و مفاهیم تازه‌ای در آن مطرح می‌شوند؛ مفاهیمی که خود منجر به اقدام و اثرگذاری بر سرنوشت و ادامه حیات صندوق شدند. در ادامه تلاش می‌شود تجربه و روایت مدیران صندوق در این باره عرضه شود.

محاسبات بیمه‌ای و استانداردهای حسابرسی

در دوره پنجم حیات صندوق (۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴) بالاخره و پس از گذشت بیش از ۲۰ سال، صندوق اقدام به تهیه گزارش محاسبات بیمه‌ای (اکچوئری) کرد. درحالی‌که انجام محاسبات بیمه‌ای در بازه‌های سه یا پنج‌ساله، با ارائه تصویری از جریان منابع و تعهدات آتی و پیش‌رو، یکی از نیازهای مدیریت بهینه صندوق‌های بازنشستگی و اتخاذ تصمیم‌های قابل قبول است، صندوق بازنشستگی کشوری تنها یک بار در زمان تأسیس در سال ۱۳۵۴ اقدام به انجام این محاسبات کرده بود و تا دوره پنجم حیات خود از این مهم غافل بوده است.

آن زمان آقای نوروزی در بانک مرکزی تنها کسی بود که اکچوئری انجام می‌داد. بعد کم‌کم دانشکده بیمه اکو (دانشگاه علامه طباطبایی) فعال شد. آقای نوروزی محاسبات اکچوئری را برای ما انجام داد. البته آقای روغنی زاده را هم داشتیم که بعدها به صندوق نفت رفت. ایشان از کارشناسان قدیمی بود و یک کتاب هم در مباحث DB و DC دارند.^۱

نکته جالب توجه آن است که در پی انجام محاسبات بیمه‌ای علاوه بر در اختیار داشتن تصویری دقیق و حرفه‌ای از جریان مالی صندوق، اتفاق دیگری رخ داد و آن تعیین استانداردهایی برای تنظیم این قبیل گزارش‌ها بود. بنا بر مأموریت و وظیفه سازمان حسابرسی کشور، این سازمان استانداردها و ضوابط تنظیم گزارش‌های مالی رسمی را تعیین کرده و گزارش‌های مالی در شرایطی مورد پذیرش خواهند بود که بر اساس ضوابط و استانداردهای تعیین شده توسط این سازمان تدوین شده باشند. پس از تنظیم گزارش محاسبات بیمه‌ای در صندوق بازنشستگی کشوری در میانه دهه ۱۳۷۰، این صندوق با سازمان حسابرسی وارد مذاکره شده و در طی این مذاکره توانست پیشنهادهایی برای تدوین استانداردهای لازم برای

۱. بازارنوی، محسن

صندوق‌های بازنشستگی ارائه کند. نتیجه این پیگیری موجب شد تا استاندارد ۳۳ و استاندارد ۲۷-۸ که برای صندوق‌ها و شرکت‌هاست، تدوین شوند.

برنامه راهبردی (استراتژیک)

در دهه ۱۳۷۰ و در اثر تحولاتی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، یکی از مفاهیم رایج و جدید برای مدیریت سازمان‌ها، تدوین برنامه راهبردی (استراتژیک) بود. در آن دهه سازمان‌های بسیاری تلاش کردند تا با استفاده از دانش‌آموختگان و استادان این رشته، برنامه سازمان خود را تدوین کنند. هرچند با ورود به دهه ۱۳۸۰، تنظیم برنامه راهبردی در بسیاری از ارگان‌ها و دستگاه‌ها الزامی شده بود، اما در میانه دهه ۱۳۷۰ هنوز چنین الزامی مطرح نشده بود. با این حال صندوق بازنشستگی کشوری در تکمیل فرآیند اصلاحات، به تدوین این برنامه روی آورد.

روی برنامه ۵ ساله و استراتژی‌ها هم کار و یک کتاب استراتژی منتشر شد؛ اما متأسفانه کتابخانه‌ای شد و سازمان نتوانست در بدنه پیاده‌اش کند.^۱

ارتباط با کانون‌های بازنشستگان

یکی از دشواری‌ها (و نه معضل) در مدیریت صندوق بازنشستگی کشوری، چگونگی ارتباط صندوق با کانون‌های بازنشستگی است. بر اساس قانون، بازنشستگان هر دستگاه می‌توانند برای پیگیری امور صنفی خود اقدام به تشکیل کانون کنند؛ اما تعداد این کانون‌ها محدود به تعداد دستگاه‌ها نبوده و جامعه بازنشستگان هر دستگاه در هر استان می‌توانند کانون مستقل خود را داشته باشند؛ بنابراین تعداد بالقوه کانون‌ها برای تعداد دستگاه‌ها ضربدر استان‌هاست. صندوق بازنشستگی کشوری به چنین جامعه و تعدادی مواجه است. ضمن آنکه حضور و مشارکت آن‌ها در اداره صندوق اصلی غیرقابل کتمان است، اما «فرآیند و چگونگی» این مشارکت یکی از نکاتی است که باید نسبت به آن تصمیم‌گیری کرد؛ تصمیمی که ضمن پایبندی به اصل مشارکت، اخلاقی در اداره امور صندوق ایجاد نکند.

قبل از سال ۱۳۷۹ طلبکار بودند و جلوی سازمان جمع می‌شدند. آن‌ها را به داخل می‌آوردیم و در مسجد برایشان صحبت می‌کردیم.^۱

۱. بازارنوی، محسن

در آیینہ تجارب مدیران □ ۹۷

روشن است مدیری که در حال پیگیری اصلاحات متعدد و پردامنه (نرم‌افزاری، سخت‌افزاری، ...) است مواجهه با مطالبات گسترده کانون‌ها مسئله‌ای است که شاید در ابتدا مانع اقدامات اصلاحی ارزیابی شود. با این وجود مدیریت عالی صندوق در دوره پنجم حیات، از کانون‌ها مزاحمتی احساس نمی‌کرد و این کانون‌ها را عامل بازدارنده برنامه‌های اصلاحی نمی‌دید. ضمن آنکه توانست با واگذاری و تفویض یکی از مهم‌ترین مطالبات کانون‌ها به آن‌ها، به صورت فرآیندی و نه شکلی هم یکی از انتقادهای پرچالش را مدیریت کند و هم از ظرفیت کانون‌ها برای اجرای یکی از فرآیندهای کاری صندوق بهره‌بردار.

برای اولین بار بحث وام‌بازنشستگان را در اختیار آن‌ها قرار دادم. احترامی که ما برای کانون‌ها قائل بودیم از همین جا شروع شد. معتقد بودم باید کارهای بازنشستگان را به خودشان واگذار کرد. وام هنوز هم هست اما نمی‌دانم چطور داده می‌شود. آن زمان کانون‌های بازنشستگان لیست می‌دادند، ما بررسی می‌کردیم که فرد بازنشسته باشد و وام دوش نباشد، بعد لیست را به بانک می‌دادیم.^۲

قوانین جدید؛ مفید یا مخرب؟

ورود به دهه ۱۳۸۰ در تاریخ صندوق‌های بازنشستگی کشوری هم‌زمان است با طرح دو بحث بسیار مهم و تعیین‌کننده در سرنوشت آتی آن‌ها. در سال‌های نیمه نخست دهه ۱۳۸۴ در محافل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سخن از دو مقوله به میان آمد که کانون توجه و اثرگذاری آن‌ها صندوق‌های بازنشستگی بود. یکی از این مباحث، طراحی و استقرار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی و در ادامه آن تشکیل وزارت رفاه و تأمین اجتماعی بود و دیگری مجموعه مقرراتی که هرچند عناوین متفاوتی داشتند اما در چارچوب مفهوم کلی بازنشستگی پیش از موعد جای دارند.

استدلال و توجیه طرفداران قوانین و مقررات بازنشستگی پیش از موعد آن بود که با فراهم کردن زمینه قانونی برای بازنشستگی کارکنان پیش از رسیدن به سن مقرر، امکان اشتغال بیشتر جوانان فراهم خواهد شد. هرچند این فقره در ابتدا ناظر بر حوزه‌های کارگری و نه کارمندی بود، اما با قانونی شدن آن در حوزه کارگری زمینه برای طرح بحثی مشابه در حوزه کارمندی (جامعه هدف صندوق بازنشستگی کشوری) فراهم شد.

۲. ثابت، سید عبدالحسین

۱. بازارنوی، محسن

از طرف دیگر اما نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی به‌طور مشخص در تلاش برای سامان‌دهی دوباره صندوق‌ها و تعیین تکالیف و چارچوب‌های نو برای آن‌ها بود. حداقل و در ابتدایی‌ترین بحث، این قانون صندوق بازنشستگی کشوری که تا آن تاریخ سازمانی زیرمجموعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بود را به سازمانی زیر نظر وزارت تازه‌تأسیس «رفاه و تأمین اجتماعی» قرار می‌داد و باید در اجرای مفاد قانونی، هیئت‌مدیره صندوق توسط هیئت‌امنا انتخاب می‌شدند و درنهایت نیز برنامه‌ها و اسناد حقوقی صندوق به تصویب وزارت رفاه می‌رسید؛ بنابراین انتظار می‌رود، صندوق بازنشستگی کشوری در فرآیند مباحث کارشناسی و جلسات تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری درباره قانونی که رویه‌ها و تکالیف مهمی برای صندوق ایجاد می‌کند، حضور پررنگ و اثرگذاری داشته باشد؛ اما بر اساس یافته‌های این مطالعه واقعیت با این انتظار انطباق نداشته است.

[صندوق] اصلاً درگیر نبود. البته آن زمان من از مخالفان این ساختار بودم و علتش این بود که با تشکیل وزارتخانه‌های به نام وزارت رفاه مخالف بودم. معتقد بودم تصدی‌گری دولت را افزایش می‌دهد. در هر حال خیلی دخیل نبودیم.^۱

ارتباط با محافل تخصصی بین‌المللی

هرچند صندوق بازنشستگی کشوری پس از ارزیابی و مشاهده سازمان‌های مشابه در کشورهای دیگر و همچنین رایزنی با متخصصان امر و همچنین مشاوره کارشناسان سرشناس خارجی تأسیس شده و شکل گرفته بود، با بروز انقلاب اسلامی و وقوع جنگ تحمیلی و اضطراب‌ها و مشکلات ویژه ناشی از هر دو رخداد، ارتباط حرفه‌ای صندوق بازنشستگی کشوری با نهادها و انجمن‌های بین‌المللی برای سال‌ها به محاق رفت. در طول سال‌های پس از انقلاب صندوق هیچ ارتباط مستقیمی با نهادهای بین‌المللی نداشت؛ اما با پایان گرفتن جنگ تحمیلی و تغییرات اقتصادی، اجتماعی و حتی گسترش ابزارهای ارتباطی و افزایش سطح دانش و افزایش تعداد افراد تحصیل‌کرده در کشور، شرایط و جو اجتماعی برای برقراری ارتباط با محافل و کانون‌های تخصصی بین‌المللی به‌مراتب مساعدتر از دوره پیش شد و در دوره پنجم از حیات صندوق (۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴) صندوق توانست حضوری قابل‌قبول در عرصه کارشناسی مباحث بازنشستگی در سطح بین‌المللی داشته باشد.

۱. ثابت، سید عبدالحسین

۳ یا ۴ سفر به مالت، مسکو و ایتالیا داشتیم. سالی یکبار بود. فکر کنم ۳ یا ۴ بار هم در اجلاس‌های ایسا شرکت کردیم. سازمان تأمین اجتماعی عضو بود اما سازمان بازنشستگی نه. عضو شدیم و حق عضویت می‌دادیم.^۱

وصول مطالبات از دولت

برای افرادی که در میانه دهه ۱۳۹۰ با ارقام بسیار سرسام‌آور و سرگیجه‌آور بدهی‌های دولت به صندوق‌های بازنشستگی مواجه هستند، اعداد ۲ یا ۳ و حتی ۵ هزار میلیارد مضحک به نظر می‌رسد. چراکه این ارقام در برابر اعداد ۱۰۰ هزار میلیارد، جایی برای طرح شدن ندارند. هر چه بود و با هر مقیاسی، دولت به سبب اهمال در پرداخت سهم خود در منابع صندوق‌های بیمه‌ای (در مورد صندوق بازنشستگی کشوری، سهم کارفرمایی به‌علاوه کمک دولت) بدهی انباشته قابل‌توجهی به صندوق‌های بازنشستگی داشته و دارد. بدیهی به نظر می‌رسد، سازمانی که در تلاش برای اصلاح رویه‌ها و برقراری تناسب میان رویه‌های سازمانی با اقتضائات تغییر یافته پیرامونی بوده تا از این رهگذر پویایی خود را حفظ کند؛ سروسامان دادن به ارقام بسیار درشت بدهی دولت، یکی از کانون‌های توجه خواهد بود. فراموش نشود که در دوره پیشین حیات صندوق، فرآیند وصول و تسویه بخشی از بدهی‌های دولت آغاز شده بود و این مسیر در سیر خود به ایجاد حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق شده بود. به‌بیان دیگر بحث سرمایه‌گذاری و فراهم کردن منابع لازم برای توسعه آن یکی از مهم‌ترین و قانونی‌ترین مباحث در صندوق بازنشستگی شده بود. این مهم در دوره پنجم از حیات صندوق (سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۴) نیز مدنظر مدیران صندوق بوده است؛ به‌ویژه آنکه مدیرعامل وقت صندوق با پیشینه و سابقه کاری پررنگ و چشمگیر در این باره به صندوق بازنشستگی آمده بود (ثابت، پیش از صندوق، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی بود)؛ اما تعیین رقمی از بدهی‌های دولت در صندوقی که صورت‌های مالی آن منظم نبود و حتی دفاتر آن منظم و قاعده‌مند نبود، امر دشواری بود؛ آن‌هم در شرایطی که برای چانه‌زنی و مذاکره برای وصول مطالبات اطلاع از رقم کل بدهی دولت الزامی است.

برای محاسبات ایده‌ای به ذهن من زد، به این صورت که تعداد کارکنان دولت هر سال طبق قوانین بودجه مشخص است، حقوق کارمندان دولت هم آن زمان خیلی نوسان نداشت. گفتیم دو کار انجام دهید، اول طبق بودجه تعداد کارمندان دولت را در

۱. ثابت، سید عبدالحسین

سال‌های ۷۶-۱۳۵۳ و دوم متوسط حقوق هر سال را محاسبه کنید. ضرب این دو در هم آنچه نیاز داریم را به ما می‌دهد. درصد کسور در سال‌های مختلف کمی متغیر بود اما هر سال مشخص بود. حقوق بازنشستگان را هم خزانه پرداخت می‌کرد و حاضر نبود به صندوق واگذار کند. من همان اوایل کار به خزانه‌داری کل کشور گفتم اگر منابع سازمان را در اختیارش نگذارید، دلیلی برای وجود سازمان نیست، من استعفا می‌دهم و آن را منحل کنید. هزینه‌ها را نیز به همین روش پیدا کردیم. تعداد بازنشستگان هر سال مشخص بود چون طبق قانون بودجه به این‌ها حقوق می‌دادند. آن را ضربدر متوسط حقوق بازنشستگان در هر سال کردیم. امروز هم سازمان بازنشستگی یک متوسط دارد و محاسبات این‌چنینی انجام می‌دهد. مثلاً متوسط حقوق ۱,۵ میلیون تومان ضربدر تعداد بازنشسته‌ها حدود ۲۱ هزار میلیارد تومان حقوق بازنشستگی در سال ۱۳۹۴ است. مابه‌التفاوت درآمد و هزینه، طلب از دولت است؛ بنابراین یک رقم مهم طلب از دولت را مشخص و در نرخ سود بانکی هر سال ضرب کردیم و بدهی دولت را به دست آوردیم.^۱

اما تعیین رقمی به‌عنوان بدهی دولت آغاز مسیری پرتلاطم است. پس از قانع کردن دولت بر تسویه بخشی از بدهی‌های انباشته، چگونگی تسویه مطرح می‌شود. دولت این مهم را با واگذاری شرکت‌ها و اموال و درواقع با تهاتر اموال و دارایی انجام داده و می‌دهد. در نتیجه آنچه مطرح می‌شود آن است که صندوق‌های بازنشستگی و همچنین صندوق بازنشستگی کشوری تلاش کنند تا اموال و شرکت‌هایی ارزشمند و سودده دریافت کنند؛ اما از طرف دیگر، روشن است که دولت نیز در تلاش خواهد بود تا با واگذاری اموال و شرکت‌های مزاحم و زیان‌ده از بار و فشار اداره چنین دارایی‌هایی را خلاص شود؛ بنابراین درحالی‌که دولت تلاش دارد مطلوبیت خود را با واگذاری اموال سمی و زیان‌ده افزایش دهد، صندوق‌ها برای افزایش توان مالی و بهبود ذخایر خود در پی گرفتن اموال و شرکت‌ها سودده هستند. در چنین شرایطی است که نمی‌توان انتظار داشت، ملاحظه صندوق، ملاک عمل و تصمیم‌گیری قرار گیرد. ضمن آنکه بر اساس تجربه دولت در فرآیند واگذاری «سبدهی از دارایی‌ها و شرکت‌ها» پیشنهاد می‌کند که در آن ترکیبی از انواع شرکت‌های سودده، متوسط و زیان‌ده حضور دارند؛ هرچند سهم (ریالی و تعدادی) شرکت‌های زیان‌ده معمولاً محل بحث و تأمل بوده است.

۱. ثابت، سید عبدالحسین

در آینه تجارب مدیران □ ۱۰۱

دکتر ستاری فر [مدیرعامل وقت سازمان تأمین اجتماعی و مشاور رئیس جمهور وقت] می گفت اگر سنگ قبر هم می دهند، بگیرید. یک خاطره دارم، وقتی می خواستیم سازمان صنایع ملی را بگیریم هم برای ما بود و هم برای شستا (شرکت سرمایه گذاری تأمین اجتماعی). دوستان ما در شستا که همکاران و مدیران آقای ستاری فر بودند، بسیار مخالفت می کردند که خوب نیست. یک روز خدمت آقای ستاری فر توضیح دادم که این طور نیست. مثلاً ساختمان سازمان صنایع ملی در میدان فاطمی را ۱۰ میلیارد به پتروپارس فروختیم. به قول شما یک سبد بود و واحد ورشکسته، گرفتار و مشکل دار هم داشت. دکتر ستاری فر در جواب مدیرعامل وقت شستا، آقای هاشمیان گفته بود اگر از دولت طلبی دارید سنگ قبر هم داد بگیرید. از یک نگاه دیگر، اینکه شما از طلبکاران که ندارد بدهد، تومنی ۷ هزار هم بگیرید، خوب است.^۱

مستغلات و سرمایه گذاری

در طی سالهایی که وصول مطالبات از دولت یکی از سیاستهای اصلی صندوق بازنشستگی کشوری بود، به مرور و به تدریج اموال و داراییهایی در صندوق بازنشستگی شکل می گیرد. در ابتدای این مسیر نیز بیشتر داراییها به شکل مستغلات بود تا شرکت؛ بنابراین طبیعی است که پس مدتی صندوق با حجم زیادی از مستغلات روبه رو شده باشد.

صندوق حدود ۱۰۰ پلاک مستغلات در سراسر کشور داشت و تقریباً همه در تصرف دیگران بود؛ آپارتمان، زمین، مغازه، دفتر و هر چیزی که تصور کنید. بیشتر آنها متصرف داشت و حتی برای برخی از آنها دعوا داشتیم. یک شرکت سرمایه گذاری ۲ میلیاردی هم داشت. همه مبالغ را با نرخهای وحشتناک وام داده بودند، مشکل پیدا کرده بود و تمام آنها پرونده شده بود، برای مستغلات افراد را به زندان برده بودند. مثلاً در همین ساختمان میدان فاطمی از کسی بابت مطالباتشان یک آپارتمان کتاب گرفته بودند که ۲ زار هم نمی ارزید و آنها را به یکی از کتابخانهها اهدا کردیم چون فایدهای نداشت و قابل فروش هم نبود. حدود ۶۰۰-۵۰۰ تخته فرش هم بود که زیر سازمان داشت می پوسید. یکی از اقدامات اولیه من این بود که با شرکت فرش قراردادی بستم و همه را فروختم تا بخشی از آن را به پول تبدیل کردیم. حدود یکی، دو سال طول کشید. آن زمان صندوق خیلی سرمایه گذاری نداشت و بیشتر املاک و مستغلات بود که آنها را ثبت کردیم.^۲

۱. ثابت، سید عبدالحسین

۲. ثابت، سید عبدالحسین

۱۰۲ □ سرگذشت یک صندوق

در این مقطع تمام دارایی‌های صندوق در اختیار شرکت سرمایه‌گذاری بود و شرکت‌های زیرمجموعه صندوق علاوه بر شرکت سرمایه‌گذاری عبارت بودند از تراز پی‌ریز و حسابرسی. شرکت تراز پی‌ریز مسئول اداره املاک و مستغلات بود و حسابرسی مسئول انجام حسابرسی. در مراحل بعد که پیگیری وصول مطالبات از دولت منجر به واگذاری چند هتل می‌شود (که در اغلب موارد بخشی از سهام آن‌ها به سازمان تأمین اجتماعی تعلق داشت) صندوق اقدام به تأسیس شرکت ایران‌گردی و جهانگردی می‌کند.

جایزه برای صندوق

در دوره پنجم حیات صندوق بازنشستگی، اقدامات و سیاست‌های متعدد و متنوعی به اجرا درآمدند که در نهایت و در کنار یکدیگر سبب شدند تا این صندوق، چهره و محتوای متفاوتی با دوره‌های پیشین داشته باشد. اقدامات و سیاست‌هایی که در این دوره به انجام رسیدند، یکی از مقاطع اثرگذار و تعیین‌کننده حیات صندوق را رقم زدند. این تغییر و تحول از چشم ناظران و مقامات دولتی و دستگاه‌های نظارتی دور نماند و صندوق بازنشستگی کشوری در چند نوبت یکی از جوایز جشنواره شهید رجایی در حوزه مدیریت و تحول را به خود اختصاص داد. شایان توضیح است که این جشنواره هر ساله توسط دولت برگزار شده و در رشته‌های مختلف و مرتبط با اداره دستگاه‌ها و ارگان‌های دولتی برگزیدگان را اعلام و جایزه‌ای به آن‌ها اختصاص می‌یابد.

دوران تثبیت تحول سازمانی؛ از ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ (از انتصاب آقای ضیایی تا انتصاب آقای اجاللی)

این دوره از حیات صندوق بازنشستگی کشوری، دوران مدیریت آقایان ضیایی و طوبایی است. این دو پیش از ورود به صندوق بازنشستگی کشوری، در بانک مرکزی همکار بوده و سابقه سال‌ها مدیریت در ارگان‌های دیگر کشور را داشتند. ضیایی پس از ورود به صندوق، پس از چندی، طوبایی را به‌عنوان معاون خود برمی‌گزیند؛ معاونی که پس از ۲ سال و در زمان انتصاب ضیایی به‌عنوان مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی، به سمت مدیرعاملی صندوق بازنشستگی کشوری منصوب می‌شود. به سبب اقدامات و همچنین به علت رویکرد کلی آن‌ها در اداره صندوق، دوره مدیریت این دو را می‌توان یک دوره متصل به یکدیگر قلمداد کرد. با این همه باید اضافه کرد که در تحلیلی کلان، زمانی می‌توان از آنچه در این دوره از حیات صندوق رخ داده تحلیل و شناختی دقیق داشت که برنامه‌ها و اقدامات این دوره را در ادامه و در تداوم برنامه‌ها و اقدامات دوره پیش قرار داد.

در آیینہ تجارب مدیران □ ۱۰۳

در ابتدای این دوره کل تعداد مستمری‌بگیران صندوق ۷۵۰۱۵۰ نفر بود که در پایان سال ۱۳۸۸ به رقم بیش از ۱۲۰۰ هزار نفر می‌رسد.

تأسیس وزارت رفاه و حکم وزارتی

۱۱ اسفند ۱۳۷۸، زمانی که به‌منظور تأمین یکپارچگی در مدیریت کلان کشور، تمرکز وظایف و فعالیت‌های مرتبط و پیوسته و پرهیز از تداخل وظایف سازمان‌های ستادی، سازمان برنامه‌وبودجه با سازمان امور اداری و استخدامی کشور ادغام و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تشکیل شد؛ سازمان بازنشستگی کشوری به‌عنوان یکی از مؤسسات تابعه سازمان امور اداری و استخدامی کشور، در زمره تشکیلات سازمان تازه تأسیس مدیریت و برنامه‌ریزی قرار گرفت؛ اما این آخرین جابه‌جایی تشکیلاتی صندوق بازنشستگی نبود. چراکه با تصویب قانون «نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی» در ۲۱ اردیبهشت سال ۱۳۸۳، به‌موجب تبصره ۲ ماده ۱۷ این قانون، صندوق بازنشستگی کشوری تابع وزارت رفاه و تأمین اجتماعی (اکنون وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) شد. بنابراین برخلاف سال‌های پیش از این تاریخ که حکم مدیرعامل صندوق را رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی صادر می‌کرد، با تأسیس وزارت رفاه، مدیرعامل صندوق با حکم وزیر رفاه منصوب می‌شود. بر این اساس آقای ضیایی نخستین مدیرعامل صندوق بازنشستگی است که با حکم وزیر رفاه و تأمین اجتماعی، سکان اداره صندوق را به دست می‌گیرد.

تغییر رویکرد نسبت به کارکرد صندوق

در دوره طولانی مدیریت آقای ثابت بر صندوق بازنشستگی کشوری، این سازمان هم از نظر سخت‌افزاری و هم از نظر نرم‌افزاری تغییرات چشمگیری کرد. در آن دوره که مصادف با نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ و نیمه نخست دهه ۱۳۸۰ بود، فضای عمومی و رویه غالب در اداره امور کشور به سمت تغییر و تحول بود و با سیاست‌ها و اقدامات دوره پنجم از حیات صندوق، این نهاد فراگیر نیز از این جریان برکنار نبوده است.

انتصاب آقای ضیایی و جانشین شدن وی به‌جای آقای ثابت، در کار مجموعه بزرگی از تغییر و جابه‌جایی مدیران بود که در سال ۱۳۸۴ کشور شاهد آن بود. در سال ۱۳۸۴، در پی انتخاباتی سرنوشت‌ساز، محمود احمدی‌نژاد جایگزین سید محمد خاتمی می‌شود. درحالی‌که خاتمی به علت تصدی دو دوره پی‌درپی، نمی‌توانست نامزد ریاست‌جمهوری باشد، افراد نزدیک به وی که دارای مشی و رویکرد مشابه و یا نزدیک به او بودند، در کارزار انتخابات از احمدی‌نژاد شکست خوردند و وی بر کرسی ریاست‌جمهوری کشور تکیه زد. نکته مهم و

حائز اهمیت از منظر صندوق بازنشستگی کشوری آن است که این انتخاب، سبب تغییر رویکرد دولت و مدیریت عالی کشور، به مسئله بازنشستگی و بیمه اجتماعی شد. در حالی که در پی تلاش‌ها و سیاست‌های دهه‌های گذشته به‌ویژه از نیمه دهه ۱۳۶۰ به بعد، صندوق بازنشستگی به درک و برداشتی «بیمه‌ای» نزدیک شده بود و توانسته بود خود را از صندوق در حاشیه به نهادی اثرگذار تبدیل کند؛ با تغییر دولت و روی کار آمدن احمدی‌نژاد، رویکرد مدیریت عالی کشور، نه تنها به صندوق بازنشستگی کشوری، که به همه صندوق‌های بیمه بازنشستگی تغییر کرد.

آقای ثابت به دخل و خرج سازمان اهمیت بسیاری می‌دادند و به منابع تمرکز داشتند؛ اما تمرکز ما بیشتر بر اشخاص بازنشسته بود. باید توجه کنیم سیستم تأمین اجتماعی که بر اساس حق بیمه است و هر کس می‌تواند بیشتر دهد، با سیستم بازنشستگی که بر اساس سوابق، تحصیل و ... است؛ تفاوت دارد. هدف من خدمت به بازنشستگان بود. از سازمان بازنشستگی فقط بازنشستگان را می‌دیدم و خیلی به شرکت‌های سرمایه‌گذاری و ... توجهی نداشتم.^۱

این نگرش تنها در دوره مدیریت آقای ضیایی تعیین‌کننده چارچوب سیاست‌ها و برنامه نبود. چراکه پس از وی، آقای طوبایی نیز مسیر و رویکرد مشابهی را دنبال کرده است.

من مطالعه مفصلی روی این موضوع داشتم تا بینم کسانی که مراجعه می‌کنند و ۱۰۰ درصد صحبت‌هایشان در بحث معیشت است، آیا واقعاً این هست یا مسائل دیگری مطرح است که گم شده و این را تشدید می‌کند. در آنجا من به این جمع‌بندی رسیدم که باید بیشتر به بحث منزلت پردازیم. منزلت یعنی فرد را در جایگاه خودش بزرگ ببینیم، ایشان از ما بزرگ‌تر است و معلم ما، رئیس ما بوده و ... ما همه این‌ها را داشتیم. روی بحث منزلت بیشتر کار کردم.^۲

این همه در حالی است که در همان دوره ترجمه مطالعه‌ای در اختیار طوبایی قرار می‌گیرد که بر اساس نتایج آن، بیشترین آمار مرگ‌ومیر در میان جامعه نمونه‌ای از بازنشستگان کشورهای دیگر، در یک سال و نیم پس از بازنشستگی رخ می‌دهد. این مطالعه علت اصلی این امر را نه در مشکلات جسمی بلکه در مسائل روح او تشخیص داده بود. چون جایگاه و منزلتی

۱. ضیایی، حسینعلی

۲. طوبایی، محمدابراهیم

در آینه تجارب مدیران □ ۱۰۵

که تا دیروز به عنوان یک وزیر، مشاور یا ... داشته ناگهان قطع شده و این وضعیت آسیب روحی و روانی سنگینی به شخص بازنشسته وارد می‌کند.

خدمات رفاهی؛ دستور کار جدید صندوق

با تغییر 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 سمت‌وسوی رسیدگی و حمایت از جایگاه و منزلت بازنشستگان دارند. در این چارچوب صندوق سیاست‌های زیر را تجربه کرده است:

ارتباط با بازنشستگان

گفتم باید ارتباط داشته باشید. حدود ۶ ماه طول کشید تا آدرس و شماره تماس‌ها را از سازمان‌ها گرفتیم و اطلاعات حدود ۶۰۰ هزار نفر را به دست آوردیم. همه فکر می‌کردند این کار یک هزینه است و بیهوده مجله پخش می‌کنیم. آن زمان کل نشریه ۳ تا ۱۰ هزار نسخه بود، این کجا و ۶۰۰ هزار بازنشسته کجا! اصرار کردم و بالاخره این کار به صورت یک کاغذ A4 انجام شد. روی آن عکسی گذاشتیم و پشتش آدرس و نامه‌ای به پستی بود که این را به دست بازنشسته ما برسان. از ترس اینکه بگویند هزینه کرده حتی در پاکت هم نگذاشتیم و همین برگه را تا و مانند پاکت درستش کردیم. در آن مطالبی از مقررات و ... بود. حدود یک‌چهارم از صفحه برای من بود و در آن نامه‌ای به بازنشسته نوشتم که بازنشسته عزیز من چون پدرم بازنشسته بوده و وضعیت شما را درک می‌کنم و ...^۱

اگرچه این اقدام تنها یک بار انجام شد اما همان یک بار تأثیر خود را داشت. از طرفی نامه‌های قدردانی بازنشستگان وارد می‌شد و از طرفی انتقادها را دامن می‌زد که هزینه‌های زیادی صرف امور غیرمرتبط با صندوق و از نظر برخی بی‌ثمر انجام می‌گیرد. با این همه این اقدام آغازی برای تحقق تغییر رویکرد به کارکرد صندوق بود.

تعیین روز بازنشسته

در روزهایی ابتدایی مدیریت آقای ضیایی بر صندوق بازنشستگی کشوری، ملاقاتی بین وی و کانون‌های بازنشستگی برگزار می‌شود. این ملاقات سبب ارتباط وی با

۱. ضیایی، حسینعلی

کانون‌ها و نمایندگان بازنشستگان می‌شود. رویکرد ضیایی به اداره صندوق و تمرکز ویژه و بر مسئله بازنشستگان و تأمین نیازهای آن‌ها، باعث تقویت این ارتباط شد؛ ارتباطی که در نهایت منجر شد تا روز ۲۵ ذی‌الحجه^۱ هر سال به‌عنوان «روز خانواده و تکریم بازنشستگان» در تقویم کشور ثبت شود. از آن پس همه ساله در این روز برنامه‌های ویژه‌ای توسط صندوق برگزار شده و این روز گرامی داشته می‌شود.

دومین روزی که من آمدم گفتند کانون‌های بازنشستگی مجمعی دارند و دعوت کرده‌اند که شما بیایید. من نمی‌دانستم باید بروم یا نه؛ رفتم و دیدم در پارک گفت‌وگو جمعیتی جمع هستند. بعد از آن ارتباط ما برقرار شد. من از نماینده‌های بازنشسته‌ها راه‌حل می‌آموختم. برای مثال گفتند همه یک روز برای خودشان دارند، ما هم داشته باشیم. استقبال کردیم، نامه نوشتیم، خودشان پیگیری کردند و روزی تعیین شد، جشن گرفتیم و به بازنشسته‌ها لوح دادیم.^۲

تشکیل خانه‌های مهر / امید

سعی می‌کردم هرچه از دستمان برمی‌آید به بازنشستگان خدمت کنیم. حفظ حرمت و عزت بازنشسته مهم بود. از گذشته شنیده بودم پاتوق بازنشستگان در پارک‌هاست. معتمد پارک خوب است اما باید جای مناسبی برای آنان فراهم کنیم، نه اینکه روی نیمکت بنشینند. می‌خواستیم محلی داشته باشند. مهندس یاری مدیرعامل تراز پی‌ریز بود، ایشان طرح کشیدند و خوشبختانه دکتر مصری هم موافقت کردند.^۳

افتتاح نخستین خانه مهر در دوره مدیریت آقای طویایی به انجام می‌رسد اما شروع بحث و طرح آن در زمان مدیریت آقای ضیایی بوده است. این خانه‌ها ابتدا با نظر داشت شعار دولت وقت (مهرورزی)، «خانه مهر» خوانده می‌شد اما با روی کار آمدن دولت آقای روحانی با شعار «تدبیر و امید»، این خانه‌ها، امروز، «خانه امید» خوانده می‌شوند.

ایده اصلی و هدف اصلی از تأسیس این خانه‌ها آن بود که در پارک‌های مراکز شهرها خانه‌های مانند فرهنگسراها اما در ابعاد کوچک‌تر برپا شوند. این خانه دارای سالن، نمازخانه، کافی‌شاپ، سالن کامپیوتر، حتی جای کوچکی برای ارائه صنایع‌دستی بازنشستگان باشد. نکته

۱. روز ۲۵ ذی‌الحجه روز خانواده، یادآور روزی است که آیات مبارک فوق از سوره هل آتی (دهر) در شأن اهل‌بیت و مقام و منزلتشان فرود آمد.

۲. ضیایی، حسینعلی

۳. ضیایی، حسینعلی

در آیین تجارب مدیران □ ۱۰۷

مهم آن است که بسیاری از بازنشستگان شاعر، نویسنده و هنرمند هستند که گردهم آمدن آن‌ها موجب معرفی‌شان به سایرین می‌شود.

تا زمانی که بنده بودم فکر می‌کنم حدود ۲۰ خانه در ۲۰ مرکز استان افتتاح کردیم و پس از آن هم ادامه پیدا کرد. بعد از آن، بودجه تأسیس و ساخت آن را از صندوق می‌دادیم و برای آن از مجمع، مصوبه گرفته بودیم. زمین را شهرداری‌ها بدون اینکه ما هزینه‌ای بدهیم تأمین می‌کردند. تا جایی که خاطریم هست ۲ نفر از کانون بازنشستگان، یک نفر فرماندار آن شهر، یک نفر از شهرداری و یک نفر به انتخاب سازمان بازنشستگی آن استان، با تشکیل یک هیئت ۵ نفره هیئت‌مدیره آنجا می‌شدند تا به امور آن رسیدگی کنند. فقط در تهران نتوانستیم با شهرداری همکاری کنیم و با ما راه نیامدند. حتی نامه مکتوب زدیم که حاضریم در ۲۰ منطقه تهران، ۲۰ ساختمان با هزینه خودمان بسازیم و شما فقط زمین بدهید. به یاد دارم در قم برای خانم‌ها پارکی جداگانه از آقایان ساختیم.^۱

سفرهای سیاحتی - زیارتی

یک روز با آقای طوبایی به کارخانه چوب و کاغذ مازندران رفته بودیم؛ بسیار دنج بود. در سازمان مجموعه‌ای از هتل‌ها و ... داشتیم که سوددهی نداشت. با هم صحبت کردیم که چقدر خوب است ما هم چنین جایی داشته باشیم؛ بنابراین سفرها را رونق دادیم، هم هتل‌هایمان هم رونق گرفت و به سود کسب شد و هم بازنشسته‌هایمان راضی بودند. آغاز کار آنجا بود اما بانی اصلی آن آقای طوبایی بود.^۲

این ایده آغاز طرحی شد که کماکان در صندوق جاری است و به اجرا می‌رسد. بر اساس این طرح هر بازنشسته یک بار با کمک هزینه صندوق برای خود و یک نفر همراه می‌تواند از تسهیلات مسافرتی استفاده کند. در اجرای این طرح، مدیران صندوق به دو سوی مسئله نظر داشتند؛ از یک طرف در پی تأمین مسیری برای پاسخگویی به مطالبات و مشکلات روحی- اجتماعی بازنشستگان بودند و از سوی دیگر در صدد یافتن راهی برای تأمین هزینه‌ها، به‌گونه‌ای که بتواند محلی برای جبران بخشی از رکود حاکم بر برخی از شرکت‌های تابعه صندوق باشد. حل چنین معادله‌ای نیازمند دقت‌های ظریف بوده و هست.

۱. طوبایی، محمدابراهیم

۲. ضیایی، حسینعلی

در سازمان بازنشستگی، شرکتی به نام ایران‌گردی جهانگردی و شرکت دیگری به نام پرشین گلف که امور هواپیمایی است، داشتیم. هواپیمایی آسمان هم بود که به لحاظ مسائل مالی به شدت مشکل داشت. بازنشستگانی هم داشتیم که عاشق سفر بودند و نمی‌خواستند با عروس و دامادشان به سفر بروند. با این انگیزه این سفرها را راه انداختیم و بازنشسته را با یک نفر همراه که خودش انتخاب می‌کرد همسر، نوه یا ... به صورت سیاحتی و زیارتی به نقاط مختلف کشور اعزام کردیم. رونق زیادی در بازنشسته‌ها اتفاق افتاد، به شدت شوق و علاقه و فضای روحی بسیار خوبی برایشان ایجاد شد. از آن طرف بیش از ۶۰ هتل در شهرهای کشور داشتیم که مشکل نقدینگی داشتند و ... به عبارتی اغلب آنان به ویرانه تبدیل شده بودند. ما این هزینه‌ها را به هتل‌های خودمان بردیم و با رونق آن‌ها پول به خودمان برمی‌گشت. این باعث شد تعداد زیادی از هتل‌ها بازسازی شود. نمونه‌هایی داشتیم که ویرانه بود و در آن موش و ... وجود داشت اما با تخصیص حدود ۲ میلیارد تومان یک هتل بسیار عالی و زیبا به وجود آمد. از آن سو با هواپیمایی آسمان قرارداد بستیم و با پیش‌پرداختی که برای این سفرها به آن‌ها دادیم باعث شد موتورهای که تعمیر می‌خواست، درست شوند و چرخ به حرکت درآمد. همین‌طور برای اتوبوس‌ها. به یاد دارم مغازه‌های کیش رو به تعطیلی بود اما با گسترش این سفرها رونق گرفتند. می‌گفتند به خاطر رونقی که ایجاد کردید، تمام مغازه‌داران دعاگوی سازمان هستند.^۱

با این همه انتظار می‌رود در شرایطی که دولتی با شعار مهرورزی و توجه به طبقات فرودست بر مسند قدرت نشسته و سیاست‌ها و برنامه‌های مختلفی در این حوزه دنبال می‌کند و هنوز از نظر اجتماعی و سیاسی از پشتیبانی‌های گسترده و قدرتمندی بهره‌مند است، از اقدامات و برنامه‌های صندوق در صیانت از منزلت و رفاه بازنشستگان حمایت کند. حداقل انتظار بر آن است تا در چارچوب شرایط کلی حاکم بر جامعه، گروه‌های نزدیک به دولت و همچنین مجلس با این اقدامات صندوق مشکلی نداشته باشند؛ اما این‌گونه نبود و مدیریت صندوق در اجرای سیاست‌های یادشده در بالا، مورد انتقاد جدی همراهان دولت وقت نیز قرار داشته است. محور صلی انتقاد آن‌ها از صندوق آن بود که اقداماتی مانند خانه‌های مهر، سفرها و ... سطح انتظار و توقع بازنشستگان و جامعه را بالا برده و دولت نمی‌تواند به انتظارات جدید و گسترده شده پاسخ دهد.

۱. طوبایی، محمدابراهیم

در آیینہ تجارب مدیران □ ۱۰۹

دو صفحه نامه علیه من به آقای احمدی نژاد داده بودند که ایشان، مناسب نیستند و فلان کار را انجام می دهند و ... نوشته بودند من بازنشسته ها را از دولت متوقع می کنم و این ها بعداً از دولت طلبکار می شوند؛ اما هر چه خدا خواست همان می شود. یک دوستی درست زمانی نامه را به آقای احمدی نژاد داده بود که ایشان از سازمان مدیریت عصبانی بود و ایشان هم نوشته بود بایگانی شود. دو بار این اتفاق افتاد.^۱

دشواری پرداخت حقوق بازنشستگان

همان طور که پیش تر اشاره شد، صندوق بازنشستگی کشوری سال ها فاقد تسلط و اشراف بر منابع حاصل از کسورات بود. در اواخر دهه ۱۳۶۰ و پس از نزدیک به دو دهه فعالیت در قالب سازمانی مستقل، توانست زمینه های لازم برای در اختیار گرفتن منابع را فراهم کند. تسلط صندوق بر منابع حاصل از کسورات در سیری منطقی که به مدد ابزارهای فناوری رایانه ای و ارتباطی طی شد، منجر به پرداخت مستقیم مستمری ها توسط صندوق شد. برقراری گردش مالی کسورات و مستمری، در کنار الزامات بیمه ای مرتب بر ایفای تعهدات، نیازمند روال اداری و کاری منظمی بود تا صندوق بتواند مستمری بازنشستگی ماهانه را به موقع پرداخت کند. ولی این مهم دشواری های ویژه ای برای صندوق به همراه داشت.

از روزی که حقوق می دادیم، حدود ۵ روز استراحت می کردیم و دوباره تلاش برای حقوق بعدی را آغاز می کردیم. واقعاً ۲۵ روز وقت می گذاشتیم و همه امکانات را به کار می گرفتیم تا با سازمان مدیریت چانه زنی کنیم. تخصیص ها همیشه ۱۰۰ درصد نیست و داستان های مفصلی در این خصوص داشتیم.^۲

دفاتر تهران

در توضیحات مربوط به دوره های پیشین حیات صندوق بازنشستگی کشوری، اشاره شد که به منظور تمرکززدایی و تسریع در امور اداری مربوط به صندوق، در سال های ابتدایی دهه ۱۳۷۰، دفاتر نمایندگی صندوق در مراکز استان ها تأسیس شدند. نکته جالب توجه آن است که به سبب استقرار ساختمان مرکزی صندوق در شهر تهران و رفت و آمدهای فراوان پرونده ها میان تهران و شهرهای دیگر کشور، تأسیس دفاتر استانی در مراکز استان های کشور، به جز تهران، مطرح شد. ولی با گذر زمان و تراکم بیش از پیش جمعیت در شهر تهران و گسترده

۱. ضیایی، حسینعلی

۲. طوبایی، محمدابراهیم

شدن استان تهران و به‌ویژه افزایش تراکم جمعیت در سکونتگاه‌های اطراف تهران، رفت‌وآمد مراجعه‌کنندگان ساکن استان تهران به ساختمان مرکزی صندوق به معضل و مسئله‌ای تبدیل شد که گلايه و شکایت در پی داشت. در مواجهه با این مشکل و افزایش تعداد شکایت‌ها، در این دوره از حیات صندوق (۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸) صندوق بازنشستگی کشوری به تأسیس چهار دفتر منطقه‌ای در چهار سمت جغرافیایی تهران، اقدام کرد.

اتفاق دیگری که در دوران آقای ضیائی شروع شد و بعد کامل شد این بود که برای جلوگیری از تردد بازنشستگان تهرانی به ساختمان میدان فاطمی، در چهارگوشه تهران نمایندگی زده شد. از نیروهایمان به آن دفاتر فرستادیم تا بازنشستگان از همه نقاط تهران مجبور نباشند به میدان فاطمی بیایند. این خدمت به بازنشستگان و در کلان خدمت به کشور بود.^۱

تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون مدیریت خدمات کشوری برای تنظیم شیوه ارائه خدمات عمومی و به‌منظور پالایش قوانین و مقررات در این حوزه، پس از موافقت مجلس و تأیید شورای نگهبان، در مهرماه ۱۳۸۶ برای اجرای آزمایشی به مدت ۵ سال ابلاغ شد. از آنجا که این قانون با تجمیع احکام تکرارشونده در قوانینی مانند بودجه سالانه، تبدیل به قانونی بالادست و فراگیر می‌شد برای صندوق بازنشستگی کشوری حائز اهمیت بسیار بالایی است. بنابراین انتظار می‌رود مدیریت صندوق در مراحل بررسی و تنظیم این قانون بسیار کلیدی ایفای نقش کرده باشد. ولی علی‌رغم آنکه این قانون به هدف تنظیم قانونی فراگیر و بالادست برای سایر مقررات مربوط به امور عمومی کشور در حال تنظیم بود، از بحث بسیار مهم بازنشستگی غفلت کرده بود؛ غفلتی که با واکنش مدیریت صندوق جبران شده و نظرات صندوق و بحث بازنشستگی کارمندان به‌طور مستقل در فصل سیزدهم مطرح می‌شود.

در قانون خدمات کشوری متأسفانه فصل بازنشستگی وجود نداشت. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، پیگیر و بانی این قضیه بود. کارگروهی تشکیل شده بود اما متأسفانه با دیدگاهی که وجود داشت نه تنها ما را دعوت نکرده بودند حتی از رفتن ما به آنجا ممانعت می‌کردند. به طریقی بعضی از دوستان را معرفی کردیم و در آن کارگروه شرکت کردند و فصل سیزدهم تحت عنوان بازنشستگی ایجاد شد.^۲

۱. طوبایی، محمدابراهیم

۲. ضیائی، حسینعلی

در آیینہ تجارب مدیران □ ۱۱۱

پس از تصویب قانون زمان اجرای آن فرامی‌رسد. در این مرحله نیز صندوق با مسئله‌ای مواجه بود. با تصویب این قانون چارچوب محاسبه حقوق و دستمزد کارکنان دولت تغییر کرده و در نتیجه لازم بود تا این تغییرات در پرونده استخدامی کارمندان شاغل و همچنین بازنشستگان اعمال شده و احکام جدید مستمری بر اساس ضرایب و اقلام جدید صادر شوند. نکته مهم آن بود که تصویب این قانون تنها تغییر ضرایب نبود، بلکه اقلام جدیدی به فهرست محاسبه حقوق و دستمزد افزوده و برخی از اقلام را حذف کرده بود. بنابراین لازم بود تا پرونده تک تک بازنشستگان صندوق به‌طور جداگانه با قانون جدید تطبیق داده شده و احکام جدید برای ایشان صادر شود. این امر در مقطع زمانی خود به معنای بررسی، تنظیم و صدور نزدیک به یک میلیون حکم بازنشستگی!

این قانون، کار بسیار سنگینی را برای سازمان ایجاد کرد و در تاریخ سازمان بی‌نظیر بود و همکاران سازمان کار بزرگی انجام دادند و به گفته آقای دکتر مصری، وزیر وقت رفاه، باید این کار بزرگ در کتاب رکوردهای گینس ثبت می‌شد. فرض کنید باید احکام یک میلیون بازنشسته از تاریخ ۱/۱/۱ یعنی از ۸۰ سال پیش، به‌روز و اصلاح شود تا آیتم‌های جدید در آن تأثیر داده شود و به امروز برسد. خدا را شکر بچه‌ها همت کردند و از همان روزهایی که قانون در مراحل تصویب بود کار را در سازمان شروع کردیم. صبر نکردیم تا اول قانون تصویب شود. مقدمات کار را در بخش فنی آماده کردیم. متوجه بودم اجرای آن، مسائل و مخالفان زیادی دارد. از طرفی هم فشار سنگینی روی ما خواهد بود که چرا اجرا نمی‌کنیم. شاید افراد زیادی از جمله خود بازنشسته و مسئولان خارج از سازمان متوجه این نباشند که این چه کار عظیمی است. خارجی‌ها مانند مجلس با این تفکر که می‌خواهی یک حکم بزنی و کار سختی نیست، فقط خروجی را می‌بینند. شکر خدا با تلاش همکاران، کار با سرعت فوق‌العاده‌ای انجام شد و با وجود حجم کاری که برای صندوق داشت و مورد به مورد از گذشته تا به امروز ادامه داشت، شاید هیچ قانون دیگری به سرعت این قانون اجرا نشد.^۱

ارتباط با نهادهای بین‌المللی

پیش‌تر نیز اشاره شد که اگرچه صندوق بازنشستگی کشوری در مقطع شکل‌گیری ارتباط حرفه‌ای وثیقی با کارشناسان و نهادهای تخصصی بین‌المللی داشت، ولی در سال‌های بعدی

۱. طویایی، محمدابراهیم

این ارتباط کمرنگ و درنهایت به کلی قطع می‌شود. برقراری دوباره این ارتباط در سال‌های پایانی دهه ۱۳۷۰ رخ می‌دهد. با این همه در مقطع سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ (دوره ششم از حیات صندوق) این ارتباط، پیوندی معنادار و تعیین‌کننده نبود و صندوق عضوی فعال در مجامع و نهادهای تخصصی بین‌المللی نبوده است.

ارتباط جزئی وجود داشت. اغلب تأمین اجتماعی این مسئله را مدیریت می‌کرد. کنفرانسی در مسکو بود و من، آقای کرباسیان از صندوق نفت، آقای ضیائی و ... رفتیم. کشورهای زیادی آمده بودند.^۱

شرکتی نو برای مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها

در سیر حیات صندوق بازنشستگی کشوری، از نیمه دهه ۱۳۶۰، بحث سرمایه‌گذاری جدی شده و در اوایل دهه ۱۳۷۰ به‌عنوان حوزه‌ای نو در فعالیت و ساختار صندوق بازنشستگی جای می‌گیرد. همان‌طور که آمد، شکل‌گیری حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق بازنشستگی کشوری ارتباط تنگاتنگی با وصول بخشی از مطالبات از دولت دارد. به‌گونه‌ای که پس از سال‌ها دولت به پرداخت و تسویه بخشی از بدهی خود مجاب شده و درنهایت با واگذاری اموال و یا سهام شرکت‌ها این مهم را به انجام می‌رساند. ولی اداره و تعیین تکلیف اموال و سهام واگذارشده در کنار تلاش برای ارتقای ارزش دارایی‌ها، نیازمند سازمان‌دهی و پرسنل تخصصی بود. این الزام حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق را تقویت می‌کرد. در نتیجه، در طول سال‌های منتهی به دوره ششم حیات صندوق (۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸)، حجم قابل‌توجهی از دارایی‌ها در حوزه سرمایه‌گذاری صندوق شکل می‌گیرد. بخشی از این دارایی‌ها به‌صورت اموال و مستغلات بود و بخشی دیگر به‌صورت سهام. ضمن آنکه شرکت‌هایی که بخشی از سهام آن‌ها در اختیار صندوق بود نیز دو دسته بودند: شرکت‌هایی که صندوق دارای سهام مدیریتی بود و شرکت‌هایی که چنین وضعی نداشتند.

پیش از این دوره و با وصول مراحل اولیه بدهی دولت، شرکت سرمایه‌گذاری تأسیس و مسئول اداره و مدیریت دارایی‌های صندوق در حوزه سرمایه‌گذاری می‌شود؛ اما با گذشت زمان و متنوع شدن و متعدد شدن تعداد شرکت‌ها و همچنین تفاوت ماهیت آن‌ها، صندوق تصمیم دیگری برای سامان دادن به حوزه سرمایه‌گذاری اتخاذ می‌کند.

۱. طوبایی، محمدابراهیم

در آیینة تجارب مدیران □ ۱۱۳

معتقد بودم حجم شرکت‌های سرمایه‌گذاری بسیار زیاد شده است. یک شرکت سرمایه‌گذاری به نام آتیه صبا تصویب و قرار شد شرکت‌های مدیریتی را آنجا و شرکت‌های سهامداری را شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی مدیریت کند.^۱

مأموریتی جدید برای مؤسسه حسابرسی

در دوره مدیریت آقای طوبایی یکی از اقدامات برجسته و زیربنایی به ثمر نشست. در شرایطی که علی‌رغم فعالیت چندین دهه‌ای صندوق، این نهاد مهم فاقد هسته‌ای متمرکز برای انجام مطالعات و پژوهش‌های مرتبط بود، در دوره مدیریت آقای طوبایی، مأموریت مؤسسه حسابرسی صندوق تغییر کرد و به مؤسسه‌ای مطالعاتی تبدیل شد. اگرچه در سال‌های اول این مؤسسه بر انجام حسابرسی‌های مورد نیاز صندوق متمرکز بود اما با گسترش حوزه سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت‌های خصوصی حسابرس، انجام این فعالیت در درون یکی از مؤسسات صندوق مقرون‌به‌صرفه نبود. بنابراین با احساس نیاز صندوق به برخورداری از نهادی پژوهشی، این مؤسسه به مرجع مطالعات و پژوهش‌های صندوق تبدیل شد.

کار دیگر ما در رابطه با شرکت حسابرسی بود که دیگر معنای حسابرسی نداشت و به یک شرکت مطالعاتی تبدیل شد و هیئت‌مدیره خودش را داشت که مشکل از مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری، معاون اقتصادی و مدیرعامل آن شرکت بود. این ۳ نفر با مجموعه‌ای از نیروهای ارشد و دکتری با رویکرد پژوهشی جمع شدند. نیروهای بسیار ارزشمند و خوبی بود. قرار شد در حوزه‌هایی که زیرمجموعه داشتیم مطالعاتی انجام دهند. در آن دوران کتاب‌های بسیار ارزشمندی فراهم شد. تشکیلاتی تعریف کردیم که اینجا مطالعه اتفاق می‌افتاد و ویرایش و ... می‌شد. آقای محمودزاده هم شخصیت کارآمدی در این مسائل است. کتاب‌ها را به شورای اقتصاد و سرمایه‌گذاری [بازوی مشورتی مدیریت صندوق] معرفی می‌کردیم و جزء به جزء آن مورد بحث قرار می‌گرفت. آقای محمودزاده باید جواب تحقیقاتش را می‌داد و توجیه می‌کرد. کتاب‌ها به شرکت‌ها می‌رفت و بر مبنای آن تصمیم می‌گرفتند و برنامه‌ریزی می‌کردند. این طور نبود که به کتابخانه برود و خاک بخورد.^۲

۱. ضیایی، حسینعلی

۲. طوبایی، محمدابراهیم

تأسیس بانک امیرکبیر؟

یافته‌های این مطالعه حکایت از آن دارد که از ابتدای تأسیس سازمان بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۵۴، بحث راه‌اندازی بانکی با استفاده از منابع صندوق و به‌منظور تمرکز فعالیت‌های مالی آن و در نهایت بهره‌مند شدن بازنشستگان، مطرح بوده است؛ اما این بحث هیچ‌گاه از ایده‌ای مقدماتی فراتر نرفت. وقوع انقلاب اسلامی و جنگ و دشواری‌های دهه ۱۳۶۰ نیز شرایط را به‌گونه‌ای رقم زد که مجال طرح این بحث نبود. بالاخره در نیمه دهه ۱۳۸۰ و پس از گذشت سه دهه از تأسیس، در دوره ششم حیات صندوق، دوباره بحث بانک ویژه بازنشستگان مطرح شد.

از قدیم بود؛ از زمانی که ما آمدیم، آموزش که می‌دادند و اساسنامه را می‌خواندیم، می‌گفتند بانک هم می‌توانید بزنید. در کلاس از ما نظر هم می‌خواستند. می‌گفتیم بله بانک باشد. آقای ثابت به این سمت رفتند اما بعد هزینه فایده کردند و ترجیح دادند بانک صادرات باشد بانک عامل باشد.^۱

بحث بانک برای صندوق بازنشستگی در دوره مدیریت آقای طوبایی جدی می‌شود. هرچند بحث بانک ویژه صندوق از ابتدا مطرح بوده و هرچند فضای عمومی اقتصاد ایران در آن دوره تأسیس و راه‌اندازی بانک و تمرکز بر فعالیت‌های بانکی را به فعالیتی جذاب و پربزواک تبدیل کرده بود، اما نباید از خاطر گذاشت که ذهنیت شخص مدیرعامل وقت که دارای سال‌های سابقه کار در بانک مرکزی بود و در مقطعی معاون بانک مرکزی بود، نیز در این میان مؤثر بوده است؛ نه تنها ذهنیت و شناخت وی از بانک بلکه ارتباطات وی با مدیران و کارشناسان بانک مرکزی نیز پیگیری این ایده را تسهیل می‌کرده است. به‌طوری‌که وقتی طوبایی نامه درخواست تأسیس بانک صندوق را حضوری به رئیس‌کل وقت بانک مرکزی، دکتر بهمنی، تحویل می‌دهد، وی ضمن استقبال از این تصمیم صندوق ابراز می‌کند: «عالی است و اگر یک بانک خصوصی در کشور باشد همین است»^۲ و در همان جلسه دستور انجام امور مربوط را صادر می‌کند. بنابراین تأسیس بانکی ویژه صندوق با نام «بانک امیرکبیر» مدنظر قرار می‌گیرد تا:

هدفمان هم این بود که بازنشسته‌ها را سهامدار کنیم و پول آن‌ها که الآن ماهی ۱۷۰۰ میلیارد تومان است در بانک خودشان بچرخد. برای کارمندان شعب سراسر کشور هم از بچه‌های بازنشستگان استفاده کنیم. کار بسیار بزرگ و خوبی بود.^۳

۲. طوبایی، محمدابراهیم

۱. ابراهیم‌زاده، محمدعلی

۳. بازارنوی، محسن

در آینه تجارب مدیران □ ۱۱۵

با تصمیم صندوق برای تأسیس بانک آقایان دکتر اثنی‌عشری و زراعتی که دارای تجاربی در حوزه مدیریت بانکی بودند به همراه برخی از مدیران و کارکنان صندوق امور مربوط به تأسیس بانک را پیگیری می‌کنند. بر اساس ضوابط بانک مرکزی در آن دوره، تأسیس بانک نیازمند فراهم آوردن ۲۰۰۰ میلیارد ریال سرمایه بود. بر این اساس جلسه‌ای با حضور مدیران شرکت‌های زیرمجموعه تشکیل می‌شود و ضمن طرح موضوع از ایشان خواسته می‌شود تا در تأمین سرمایه لازم مشارکت کنند. در پایان آن جلسه وقتی:

همه سرپا بودند، فرمی را امضا کردند و بیش از ۱۰۰۰ میلیارد جمع شد. من این مطلب را در آخرین گردهمایی ۲۵ ذی‌الحجه در تالار وحدت اعلام کردم و گفتم ما در سازمان بازنشستگی یک بال کم داشتیم و آن ایجاد بانک بود که به لطف خدا من امروز به شما اعلام می‌کنم کار در مرحله نهایی است و بانک امیرکبیر، بزرگ‌ترین بانک خصوصی کشور در شرف تأسیس است. جمعیت بسیار خوشحال شدند و سوت و بعداً بعضی‌ها به من گفتند همین تیر خلاص شد، باید صبر می‌کردی تا کار انجام می‌شد و بعد اعلام می‌کردی.^۱

اگرچه مدیران وقت صندوق زمینه‌های لازم برای تشکیل این بانک را فراهم کرده بودند، اما تغییر مدیرعامل صندوق و ای‌بسا فراتر از آن تحولات اقتصادی سیاسی کشوری سبب شد تا بانک امیرکبیر هیچ‌گاه از روی کاغذ فراتر نرود و صندوق و کشور شاهد چنین بانکی نباشد. حتی مدیرعامل بعدی (آقای فرید اجلالی) نیز علی‌رغم پیگیری مجال تأسیس این بانک را نیافت.

یک ایده مرده بود و ما فقط زنده‌اش کردیم. ... موافقت‌های اولیه با بانک وجود داشت. من خیلی پیش رفتم، با آقای بهمنی ارتباط و آشنایی داشتم و دست خط موافقت اولیه را از ایشان گرفتیم.^۲

با این همه شایان توجه است که همه تجارب مربوط به اداره صندوق بازنشستگی از تأسیس بانک ویژه بازنشستگان و یا راه‌اندازی بانکی با استفاده از منابع صندوق موافق نبوده و آن را سیاستی مقرون به صلاح صندوق ارزیابی نمی‌کنند. با وجود جذابیت‌ها و ظرفیت‌هایی که در این اقدام نهفته است از نظر برخی از مدیران، خسارت‌ها و آسیب‌های ناشی از تأسیس چنین بانکی بیش از منافع آن خواهد بود.

۲. اجلالی، فرید

۱. طوبایی، محمدابراهیم

من هنوز هم به این مسئله اعتقاد ندارم. هر قدر جلوتر بروید تصدی‌گری‌ها بیشتر می‌شود و شما را از اهداف اولیه دور می‌کند. زمانی تب بانک درست کردن در کشور بالا رفت و حتی شرکت‌ها دنبال این بودند که بانک بزنند. حالا این قدر گرفتار شده‌اند که همه پشیمان هستند. می‌گفتم اگر قرار است بانک بزنیم، برویم با کسی که می‌خواهد بانک بزند شریک شویم. ضمناً ما ۵ درصد از بانک پارسیان را خریدیم، در بنیان‌گذاری بانک اقتصاد نوین ۶-۵ درصد شریک بودیم، ۱۰ درصد سهام بانک پارسیان را داشتیم و فکر می‌کنم در بانک کارآفرین هم سهم داشتیم. حتی ۱۰ درصد بانک صادرات را هم گرفتیم اما بعداً دیوان عدالت اداری آن را لغو کرد.^۱

دوران تنش‌های دامنگیر تا ثبات نسبی؛ از ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۳ (از انتصاب آقای اجلالی تا پایان دوره خانم عطاریان)

این دوره از حیات صندوق، سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۳ را پوشش داده و شاهد حضور دو نفر به سمت مدیرعاملی صندوق بوده است. اگرچه این دوره متناسب با میانگین مدت مدیریت مدیران عامل صندوق است، اما بازه ۴ سال و ۹ ماه مورد بحث، شامل دو دوره ۳ ماهه و ۴/۵ ساله است. این دوره شاهد مدیریت آقای فرید اجلالی به مدت سه ماه (از دی ۱۳۸۸ تا اسفند همان سال) و مدیریت خانم ایراندخت عطاریان (از اسفند ۱۳۸۸ تا مهر ۱۳۹۳) است. شایان یادآوری است که تنها مدیرعامل زن صندوق، در این دوره منصوب شده است و ایشان نه مدیری غیرسازمانی، بلکه مدیرعاملی برآمده از بدنه صندوق بودند. عطاریان در سال ۱۳۶۷ ابتدا به‌عنوان کارشناس به استخدام سازمان بازنشستگی کشوری درآمد و پس از طی مسیر شغلی به سمت مدیرکل درآمد-هزینه، یکی از مدیریت‌های بازوی فنی سازمان، منصوب می‌شود. سپس در دوره مدیرعاملی آقای طوبایی به سمت معاون فنی صندوق منصوب شده و در نهایت پس از برکناری اجلالی، بر پست مدیرعاملی صندوق تکیه می‌زند.

بنده در طول دوران خدمت در سازمان بازنشستگی کشوری اولین مدیرکل، اولین معاون و اولین مدیرعامل زن بودم.^۲

سال‌های ۱۳۸۹ تا نیمه نخست ۱۳۹۳ دوران پراضطراب و پرتنش صندوق بازنشستگی کشوری محسوب می‌شود، حتی انتصاب مدیری از بدنه صندوق و آشنا به ضوابط و رویه‌ها نیز برای مقابله با شرایط دشوار، کافی نبود و موانع سخت‌تر از آنی بودند که با شرایط عادی و

۲. عطاریان، ایراندخت

۱. ثابت، سید عبدالحسین

در آیینہ تجارب مدیران □ ۱۱۷

متعارف مقایسه شود. چراکه در این دوره صندوق با چالش‌هایی مواجه بود که نه تنها ناشی از متغیرهای غیرقابل کنترل بودند بلکه توسط مراجع و افرادی ایجاد می‌شدند که مسئولیت عالی در اداره صندوق داشتند. در این چارچوب می‌توان گفت کنار گذاردن طوبایی و انتصاب اجلالی بیش از آنکه جابه‌جایی مرسوم مدیران باشد، تجلی کشاکش و اصطکاک میان وزیر وقت رفاه و تأمین اجتماعی از یک طرف و مدیرعامل وقت سازمان تأمین اجتماعی و دفتر ریاست‌جمهور وقت از طرف دیگر بود. در آن روزها رئیس‌جمهور (محمود احمدی‌نژاد) و مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی (علی ذبیحی) تبصره ۲ ماده ۱۲ قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی را به‌گونه‌ای تفسیر می‌کردند که مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی حکم مدیران عامل سایر صندوق‌های بازنشستگی را صادر می‌کند. درحالی‌که وزیر رفاه وقت (صادق محصولی) با این تفسیر مخالف بوده و مرجع صدور این احکام را وزیر رفاه می‌دانست. اگرچه این اختلاف نظر رویه و ظاهری حقوقی داشت و به نظر استعلام از نهادهای قانونی مانند مجلس، می‌توانست اختلاف‌ها را خاتمه دهد، اما اصرار فراوان و تلاش برای اعمال تفسیر از هر دو طرف، نشان از ضرورت‌ها و دلالت‌های دیگری داشت. در این چارچوب یکی از تحلیل‌های رایج و مکرر بر کانون و محور «حجم دارایی‌ها و گردش نقدینگی در کنار ظرفیت‌های فراوان انتصاب افراد در صندوق‌های بازنشستگی» استوار است.

از طرف دیگر و در کنار اصطکاک و تنش در سطح عالی مدیران، تصویب مجموعه مقرراتی که امکان بازنشستگی پیش از موعد را فراهم می‌کرد، شیب و شتاب وقوع بحران نقدینگی و درنهایت وابستگی بیشتر صندوق به دولت را بیشتر کرد. در شرایطی که برخورد فعال صندوق در سال‌های قبل منجر به بازنگری و اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری شده بود و صندوق نشان داده بود که از ظرفیت کارشناسی برای توجیه ضوابط و موازین بیمه‌ای برخوردار است، در مقطع مطرح‌شدن مقررات پیش از موعد، در تحلیل نهایی، موضعی منفعلانه و ناظر داشت؛ موضعی که خسارت‌های سنگینی بر صندوق متحمل کرد.

ارزیابی از سیر تغییرات سازمانی در صندوق

همان‌طور که در توضیح دوره‌های حیات صندوق بازنشستگی در بخش‌های پیش اشاره شد، با فرازونشیب‌ها و افت‌وخیزها، صندوق بازنشستگی کشوری تغییرات و تحولاتی را تجربه کرده و به مقطع زمستان ۱۳۸۸ رسیده بود. این تغییرات که از نیمه دهه ۱۳۶۵ و در زمان مدیریت آقای کربلایی آغاز شده بود، در نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ تا نیمه نخست دهه ۱۳۸۰ و در زمان مدیریت آقای ثابت، خیز برداشته و آقایان ضیایی و طوبایی تلاش کردند این تغییرات را تثبیت

کنند. بنابراین پس از بیش از ۲۰ سال، صندوق شاهد تغییرات گسترده و عمیقی شده بود. در این چارچوب روی کار آمدن مدیری به شدت منتقد و بسیار بدگمان به سیاست‌های اجرا شده در دوره‌های قبل از خود، شرایطی را رقم می‌زند که می‌توان از آن با عنوان «ارزیابی مدیر منتقد از سیر تغییر و تحول در صندوق» یاد کرد. به بیان دیگر به نظر می‌رسد دیدگاه‌های آقای اجلالی به عنوان مدیری منتقد گذشته را می‌توان ارزیابی وی از آنچه در صندوق رقم خورده دانست. بر این اساس در ادامه اظهارات وی در خصوص سیاست‌های اصلی و شرایط صندوق در دوره سه‌ماهه مدیریت ایشان عرضه می‌شود تا تصویری خلاصه از ارزیابی وی و برداشت و قضاوت وی درباره صندوق به دست آید.

فقر نیروی متخصص

در شرایطی که فرآیندهای کاری صندوق نیازمند تسلط و اشراف بر ۱. موازین و مقررات قانونی و ۲. اصول و مفاهیم بیمه‌ای است، بسیاری این صندوق را نهادی غیرتخصصی تلقی کرده و برخورداری از سواد عمومی برای انجام امور آن را کافی می‌دانند. چنین برداشتی سبب شده تا صندوق با چالش تخصص مواجه بوده باشد. در این چارچوب ارزیابی اجلالی به عنوان مدیر منتقد روندهای پیش از خود درخور توجه است:

بیشتر نیروها دیپلم بودند و یا از جبهه برگشته بودند. در سازمان‌هایی مثل وزارت نیرو یا ... نیاز هست که افراد یک تخصصی داشته باشند. اعم از آب یا برق یا کشاورزی یا ... اما در سازمان‌های بازنشستگی زمینه خاصی برای تحصیل مطرح نیست و افراد با انواع گرایش‌های تحصیلی اینجا می‌آیند. یکی از برنامه‌های من جذب حداقل ۵۰ بورسیه شاگرد اول دانشگاه‌های دولتی خوب برای سازمان بود که در زمینه IT، علوم اجتماعی و اقتصاد افراد متخصص داشته باشیم. در سازمان واقعاً فقر نیروی تخصصی بیداد می‌کرد. من در اولین قدم لیست اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها و مدرک تحصیلی و معدلشان را خواستم، خیلی‌ها اصلاً مدرک نداشتند.^۱

بسترهای فساد در صندوق از نظر مدیر منتقد گذشته

از نظر اجلالی، کانون‌های بازنشستگان به سبب انحصار آن‌ها در میان برخی از افراد مشخص، یکی از عوامل بروز فساد در سیستم صندوق بازنشستگی بوده‌اند.

۱. اجلالی، فرید

در آیینہ تجارب مدیران □ ۱۱۹

متأسفانه کسانی هستند که مدت طولانی در سازمان بازنشستگی به‌عنوان نماینده کانون از رانت‌های آنجا استفاده می‌کنند. ارتباطات پیچیده‌ای با مدیران حتی مدیران میانی برقرار کردند. امکاناتی که باید با قرعه‌کشی و تصادفی در اختیار کل بازنشسته‌های کشور قرار بگیرد با مکانیسمی فقط در اختیار عده خاصی قرار می‌گرفت و بیشتر هم در تهران توزیع می‌شد. برای مثال کارت و بن می‌دادند، این‌ها را گذاشته بودند عامل توزیع امکاناتی که سازمان بازنشستگی می‌خواهد واگذار کند.^۱

با این همه اما عطاریان که مدیری آشنا با صندوق و برآمده از بدنه کارشناسی آن بود دستاورد دوران مدیریت خود بر صندوق را پرافتخار ارزیابی کرده و بر آن است که:

خوشبختانه صندوق بازنشستگی کشوری در شرایط تحریم دوران پرافتخاری را پشت سر گذاشت.^۲

از نظر عطاریان اقدامات برجسته دوران مدیریت وی عبارت‌اند از خروج از بنگاهداری و ورود به بازار پول و سرمایه، تشکیل کمیته ویژه صنایع در هفت صنعت شامل نفت و گاز و پتروشیمی، حمل‌ونقل دریایی و هوایی، فولاد و ساختمان و غذایی، پرداخت ۱۰۰۰ میلیارد تومان بابت مطالبات بازنشستگان پس از ۱۰ سال، پرداخت ۱۸۰۰ میلیارد تومان مطالبات بازنشستگان ناشی از اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، اجرای بیمه طلایی درمان برای بازنشستگان برای اولین بار در کشور و ارائه خدمات به بازنشستگان خارج از کشور. از نظر وی در میان تمام این اقدامات:

پرداخت مطالبات مربوط به پاداش قبل از سال ۱۳۷۹ بازنشستگان به میزان هزار میلیارد تومان پس از ده سال، در دولت محترم دهم که تقدیر بیش از ۱۶۰ کانون بازنشستگی را در سراسر کشور به دنبال داشت و منجر به دریافت لوح زرین از ریاست محترم جمهور شد، همچنین پرداخت ۱۸۰۰ میلیارد تومان از مطالبات ناشی از اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در دولت محترم یازدهم که جزء برنامه ۱۰۰ روزه توسط وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی اعلام شد و تقدیر بیش از ۱۵۰ کانون بازنشستگی و شادی و سرور بازنشستگان در سراسر کشور و تقدیر و تشکر نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی را به دلیل بهبود وضعیت معیشتی و افزایش رفاه اجتماعی به دنبال داشت.^۳

۲. عطاریان، ایراندخت

۱. اجلالی، فرید

۳. عطاریان، ایراندخت

با این همه و به قاعده رعایت امانت در ثبت وقایع باید اضافه کرد، همین پرداخت، یکی از کانون‌های اصلی انتقادهای تند به عطاریان بوده و حتی پس از تغییر دولت و روی کار آمدن دولت یازدهم (دولت روحانی)، علی ربیعی به‌عنوان وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی این اقدام را یکی از کانون‌های ایجاد تنش و بحران برای وزارتخانه متبوع خویش ارزیابی کرد.^۱

دوران تلاش برای تعالی سازمانی؛ از مهر ۱۳۹۳ تاکنون (از انتصاب آقای اسلامیان تاکنون)

پس از دوران مدیریت آقای اجلالی و خانم عطاریان، در مهر ۱۳۹۳ صندوق شاهد حضور مدیرعامل کنونی (محمود اسلامیان) بود. خانم عطاریان اگرچه از بدنه صندوق برآمده بود و بر فرآیندهای کاری آن تسلط داشت و حتی از پیشینه و سوابق امور مطلع بود، اگرچه بیش از چهار سال سکون اداره صندوق را به دست داشت، اما دوران دشواری را پشت سر گذارد و حتی کنار گذاشتن او و انتصاب مدیرعامل جدید نیز با اصطکاک‌هایی مواجه بود.

هر چه بود و با هر ترتیبی که بود، با روی کار آمدن دولت تدبیر و امید و استقرار ریاست‌جمهوری آقای روحانی، در پی اختلاف وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی (آقای ربیعی) با خانم عطاریان، آقای محمود اسلامیان به‌عنوان مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری برگزیده شده و از مهر ۱۳۹۳ به کار خود مشغول می‌شود. اسلامیان در سال‌های دور از مدیران دولتی بوده و تجربه استانداری را در سابقه خود دارد، اما بیش از آن به‌عنوان مدیری اقتصادی و فعالی در عرصه صنایع بزرگ به‌ویژه فولاد شناخته می‌شد.

در شرایط حاضر و بر اساس آمار پایان سال ۱۳۹۴، تعداد حقوق‌بگیران (مستمری‌بگیران) صندوق بازنشستگی کشوری به عدد ۱،۲۷۷،۲۳۲ نفر رسیده که قریب به ۲۳ درصد این تعداد در استان تهران ساکن هستند. همچنین از میان مستمری‌بگیران این صندوق، ۵۷ درصد بازنشسته آموزش و پرورش، ۱۴ درصد بازنشسته وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند. به‌بیان دیگر ۷۱ درصد از مستمری‌بگیران صندوق بازنشستگی کشوری، از دو دستگاه/وزارتخانه هستند. شایان توضیح است که متوسط پرداختی به این عده در مجموع برابر ۱۱،۱۱۳ هزار ریال بوده که نسبت به قبل بیش از ۱۶ درصد رشد داشته است.

۱. ربیعی، علی (در سخنرانی ۶ مهر ۱۳۹۵ در مراسم تجلیل از بازنشستگان نمونه صندوق بازنشستگی کشوری - تالار وحدت)

دشواری پرداخت

از مشکلات بسیار برجسته‌ای که پیش روی مدیریت صندوق در طی سه سال گذشته بوده، تأمین نقدینگی برای پرداخت مستمری‌هاست. اگرچه این مسئله از سال‌های پیش در صندوق مطرح بوده و امری تازه و نو محسوب نمی‌شود، اما به دلایلی ابعاد آن متفاوت است.

نکته نخستی که کمبود نقدینگی برای پرداخت مستمری‌ها را به چالشی ستبر تبدیل کرده، نظام پرداخت مستقیم (توسط صندوق) است. همان‌طور که اشاره شد، در ابتدا صندوق تنها اسناد را مبادله و بررسی می‌کرد و تسلطی بر منابع مالی کسورات بازنشستگی نداشت؛ اما به مرور و طی سیاست‌های مختلف، تسلط و اشراف صندوق بر منابع بیشتر شد. این فرآیند سبب شد تا از مقطعی به بعد، بخش مهمی از مستمری‌ها توسط صندوق واریز شود. در این شرایط کمبود نقدینگی باعث می‌شود تا جامعه بازنشستگان و مستمری‌بگیران صندوق به‌طور مستقیم با صندوق روبه‌رو بوده و در صورت تعلل و یا دیرکرد در پرداخت، فشار اعتراض‌ها به صندوق وارد شود. از طرفی دیگر و به‌عنوان عامل دومی که پرداخت مستمری‌ها را با چالشی بزرگ مواجه کرده است آن است که در پی تصویب و اجرای قوانین و مقرراتی خاص، مبلغ و میزان مستمری‌ها افزایش یافته و این عامل سبب شده تا مشکلات تأمین نقدینگی بیشتر شود. چراکه صندوق باید ارقام بزرگ‌تری را فراهم کرده تا بتواند از عهده پرداخت برآید.

اگرچه بخش عمده‌ای از مبلغ یادشده از محل بودجه دولت تأمین می‌شود، اما ایجاد هماهنگی و برقراری تعاملات لازم برای تأمین منابع و بالاتر از آن تخصیص بودجه، فرآیندی زمان‌بر و پُرچالش است. اهمیت موضوع زمانی آشکار می‌شود که به فرآیند تنظیم و اجرای بودجه‌های سنواری دولت توجه شود. همه ساله پیش از شروع سال، بودجه تنظیم و تصویب می‌شود. بنابراین لازم است تا در ردیف‌های مربوط به کمک دولت برای صندوق بازنشستگی کشوری رقمی در نظر گرفته شود که تکافوی تعهدات آن را بدهد. در صورتی که این رقم به‌اندازه پیش‌بینی نشود، در میانه سال بعد، برای تأمین نقدینگی لازم چالش به وجود خواهد آمد. علاوه بر آن لازم است تا در زمان تنظیم بودجه، محلی برای تأمین این مبلغ در نظر گرفته شود که امکان تحقق آن زیاد باشد. به‌بیان دیگر پولی که قرار است سال بعد در اختیار صندوق قرار گیرد تا مستمری‌ها را پرداخت کند، باید از محلی تأمین شود که شانس تحقق درآمدهای آن بالا باشد. علاوه بر همه این‌ها در میانه سال و در مقطع اجرا لازم است تا نقدینگی مورد نیاز تخصیص یابد. در صورت عدم تخصیص در عمل هیچ امکان مالی در اختیار صندوق قرار نخواهد داشت. همه این زنجیره نشان از مراحل و دقت‌هایی دارد

۱۲۲ □ سرگذشت یک صندوق

که نقصان و یا کندی در هر یک از آن‌ها پرداخت مستمری را با چالش مواجه می‌کند، به‌ویژه آنکه از مجموع حدود ۱۷ هزار میلیارد ریال پرداختی ماهانه صندوق در سال ۱۳۹۵، حدود ۱۲ هزار میلیارد ریال (بیش از ۷۰ درصد) از محل بودجه دولت تأمین می‌شود. اگر در شرایطی که دولت با تکیه بر درآمدهای سرشار نفتی توان تأمین چنین ارقامی را داشت، امروزه با افت شدید درآمدهای نفت و افزایش انواع مختلف هزینه‌های دولت، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های اصلی برای دولت، تأمین ارقام کمک به صندوق‌های بازنشستگی شده است.

نمونه بارز این دشواری در اسفند ۱۳۹۴ و در زمان واریز مستمری‌های پایان سال رخ داد. چراکه طبق رویه و عرف رایج، در زمان تنظیم بودجه، ابتدا سود شرکت‌ها و کسورات مشخص شده و سپس کمک دولت برای سال آینده مشخص می‌شود؛ اما سال ۱۳۹۳ و در زمان تنظیم بودجه سال ۱۳۹۴، پیشنهاد صندوق برای سود شرکت‌ها پذیرفته نشده و رقمی به‌مراتب بیشتر در بودجه لحاظ می‌شود. در نتیجه رقم کمتری به‌عنوان کمک دولت در بودجه ثبت می‌شود. با گذشت زمان و ورود به سال ۱۳۹۴ و ماه‌های پایانی آن، بودجه درج‌شده در ردیف کمک دولت برای پرداخت مستمری‌های کفایت نکرده و این مسئله در پایان سال به چالشی بزرگ تبدیل می‌شود.

پیشنهاد صندوق برای سود شرکت‌ها در سال ۱۳۹۴، رقم ۱۵۰۰ میلیارد بود، اما سازمان برنامه ۴۰۰۰ ثبت کرد. این در حالی بود که سال گذشته ۱۲۰۰ میلیارد محقق شده بود. هرچه استدلال کردیم که در اوضاع کنونی چنین افزایشی غلط است، فایده نداشت. نتیجه آن شد که در ۳ ماه پایانی سال ۱۳۹۴ همه اذیت شدند. ۱۰ درصدی هم که دولت می‌توانست به بودجه ما اضافه کند، اضافه کرد اما باز هم ۱۵۰۰ میلیارد کم داشتیم. ۵۰۰ میلیارد به ما تحمیل شد که قبول کردیم؛ اما ۱۰۰۰ تایی دیگر مانده بود که مصادف با ۲۷ اسفند شد. بالاخره شب بیست‌وهفتم داستان حل شد و ما تا ظهر جمعه توانستیم مستمری‌ها را پرداخت کنیم.^۱

اگر چه دشواری تأمین مالی امری است که کلیه ارکان صندوق را به ترتیبی درگیر خود کرده است، اما تدبیر مدیریت صندوق در یافتن منابع لازم، بر مدیریت جریان نقدینگی متمرکز شد. در این چارچوب و برای شفافیت بیشتر گردش نقدینگی در صندوق (از وصول کسورات) تا

۱. اسلامیان، محمود

در آینه تجارب مدیران □ ۱۲۳

پرداخت حقوق بازنشستگی، در حال حاضر پرداخت حقوق به صورت مستقیم انجام می‌شود. به بیان دیگر در حالی که در شیوه و رویه سابق پرداخت حقوق بین ۵ تا ۷ روز زمان نیاز داشت (از تخصیص توسط صندوق تا واریز شدن به حساب بانکی بازنشستگان)، این امر به مدد فناوری‌های نوین شبکه بانکی و صدها تلاش و پیگیری‌های مجموعه مدیران و کارکنان صندوق تا ۲ ساعت کاهش یافته است. روشن است و بدیهی، تبدیل فرایندی که ایستگاه‌های متعدد داشت به فرایندی سریع و ایمن، نیازمند بسترها سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و بیش از همه نیازمند تعامل و هماهنگی واحدهای درون صندوق با شبکه بانکی و دستگاه‌های اجرایی است. نتیجه این تدبیر افزایش چشم‌گیر سرعت وصول حقوق توسط بازنشستگان و همچنین شفافیت و امکان کنترل و مدیریت بیشتر جریان نقدینگی توسط صندوق بوده است.

سامان‌دهی شرکت‌های زیرمجموعه

از اقدامات برجسته دوره کنونی صندوق، سامان‌دهی شرکت‌های زیرمجموعه بود. پیش‌تر اشاره شد که در مسیر وصول بخشی از مطالبات از دولت، صندوق بازنشستگی کشوری مالک بخشی یا بخش عمده‌ای از انواع شرکت‌ها شد. منطقی آن است که شرکت‌ها بر اساس حوزه فعالیت و رشته تخصصی، دسته‌بندی شده و اداره هر مجموعه در قالب یک شرکت هلدینگ پیگیری شود؛ اما در این مسیر اخلاقی به وجود آمده بود. چراکه به مرور و با گذشت زمان، شرکت‌هایی به صندوق واگذار شدند که برقراری تناسب کاری میان آن‌ها آسان نبود. ضمن آنکه گاهی امکان قرار دادن یک یا چند شرکت در کنار جمعی دیگر تضاد تخصصی ایجاد می‌کرد. غفلت و اهمال از رعایت دسته‌بندی تخصصی شرکت‌های زیرمجموعه سبب شده بود تا در سال‌های اخیر، هلدینگ‌های صندوق، شرکت‌های متجانسی را پوشش نداده و آشفتگی زیادی در این باره شکل بگیرد. در مواجهه با این وضع، مدیریت صندوق بر آن شد تا ساختار سازمانی و اداری شرکت‌ها را سامانی دوباره بخشد.

یک سال زمان برد. سعی کردیم از تجارب هلدینگ‌های بزرگ کشور استفاده کنیم، دستورالعمل‌ها و اقداماتشان را بررسی و ساختار اقتصادی صندوق را تنظیم کردیم. ۵ هلدینگ تخصصی شامل انرژی، ساختمان، صنایع غذایی، صنعت و معدن، گردشگری و مالی سامان‌دهی شد. مدیران خوبی به کار گرفته شد و دستورالعمل‌ها تدوین شدند. البته یک گزینه هم این بود که هلدینگ مادر ایجاد کنیم؛ اما به دلایلی از این کار منصرف شدیم. نمایندگان مجلس ایرادهای قانونی گرفتند و دوگانگی هم ایجاد می‌شد. چراکه در صندوق معاونت اقتصادی داریم و آن هلدینگ مادر یک رده اضافه

می‌کرد و کنترل سیستم دشوار می‌شد. نهایتاً قرار شد نقش هلدینگ مادر را معاونت اقتصادی صندوق ایفا کند.^۱

شایان توضیح است که بنا بر تصمیم و سیاست مدیریت فعلی صندوق در حوزه سرمایه‌گذاری، علی‌رغم تشکیل ۵ هلدینگ تخصصی، تمرکز اصلی صندوق بر دو حوزه راهبردی به‌عنوان مزیت اقتصادی است: انرژی و گردشگری. ضمن آنکه از نظر مدیریت صندوق:

ورود به حوزه‌های بسیار تخصصی درست نیست. چون بخش خصوصی در آنجا فعال و موفق است؛ بنابراین باید در حوزه‌هایی وارد شویم که بزرگ باشند، مزیت اقتصادی داشته باشند و دست و پای بخش خصوصی را هم نبندیم.^۲

اصلاح ساختار

ازجمله رخدادهایی که در دوره کنونی مدیریت صندوق بازنشستگی، به انجام رسیده است، اقدام به اصلاح ساختار سازمانی صندوق است. ارزیابی مدیریت صندوق بر آن بود که ساختار سازمانی صندوق، تناسبی با شرایط و اقتضائات کنونی صندوق نداشت و نیازمند تغییر بود. در نتیجه با بهره‌گیری از مشاوره با تجربه در این حوزه، بررسی وضع موجود پیشنهاد ساختاری مناسب در قالب پروژه‌ای مطالعاتی به مشاور واگذار شد. این مطالعه با مشارکت فعال مدیران صندوق پیگیری شده و مراحل نهایی خود را می‌گذراند. بنابراین به علت نهای نشدن ساختار پیشنهادی، امکان ارائه آن در اینجا و تغییرات مدنظر مشاور، ممکن نیست. با این همه روشن است که صندوق در آستانه تغییری ساختاری و تشکیلاتی قرار دارد.

سامان‌دهی کانون‌ها

اگرچه صندوق بازنشستگی در طول حیات خود همواره با جامعه بازنشستگان روبه‌رو بوده اما تنها در دهه‌های اخیر است که بازنشستگان امکان تشکیل‌یابی داشته و صندوق شاهد حضور کانون‌های متعدد بازنشستگی است. به طوری که بازنشستگان هر دستگاه برای پیگیری مطالبات و حقوق خود می‌توانند کانون ویژه خود را تأسیس کنند. ضمن آنکه در هر استان، بازنشستگان دستگاه‌های مختلف، اجازه تأسیس کانون استانی خود را دارند. به این ترتیب تعداد کانون‌ها نه به تعداد استان‌ها و نه به تعداد دستگاه‌هاست. روشن است که چنین وضعی، مدیریت صندوق

۱. اسلایمان، محمود

۲. همان

در آیینہ تجارب مدیران □ ۱۲۵

را برای شنیدن صدای ذی‌نفعان با مشکل مواجه می‌کند. در این شرایط مدیریت کنونی صندوق تصمیم به سامان‌دهی این کانون‌ها و هموار کردن مسیر برای تشکیل «شورای عالی کانون‌ها» گرفت.

تشکل‌های بازنشستگی در کشور ساختار نداشتند. در حوزه کارگری یک ساختار هرمی داریم؛ و در خیلی از سیستم‌ها ابتدا شهرستان‌ها، بعد استان و بعد سراسری است. ولی صندوق بازنشستگی به صورت کشوری است. ساختاری پیشنهاد دادیم و به وزارت کشور هم فرستادیم که در هر استان، شورا با هیئت‌رئیس و مدیران مشخص شود. در کشور هم استان‌ها به نسبت بازنشسته‌هایشان شورای مرکزی ایجاد کنند. الآن طرف حساب ما صدها کانون هستند که ساختار مرتبط با هم ندارند. انتخابات شورای مرکزی قبل از عید [۱۳۹۵] انجام شد و شورای اکثر استان‌ها مشخص شدند. مثلاً خراسان رضوی یک نفر و یک شورا مسئول پیگیری باشد. فعلاً یک شورای موقت تشکیل شده تا بتوانیم مجوزش را از وزارت کشور بگیریم.^۱

علاوه بر هموار کردن مسیر تشکیل شورای مرکزی کانون عالی بازنشستگان، صندوق برای تقویت ارتباط خود با بازنشستگان اقدام دیگری را نیز تجربه کرده است. در این چارچوب صندوق بازنشستگی کشوری به طور رسمی، پیشنهادی به وزارت کشور ارسال کرده و خواستار تشکیل کارگروهی مشورتی متشکل از بازنشستگان در کنار استانداران شده است.

اقداماتی در قاموس نوین بازنشستگی

دیرزمانی، مدیران و کارکنان و حتی جامعه بازنشستگان و فراتر از همه نظام اداری - مدیریتی کشور، صندوق بازنشستگی کشوری را نه یک صندوق بیمه اجتماعی که نهادی اداری در ردیف کارگزینی قلمداد می‌کرده است. چنین نگرش و رویکردی سبب شده تا صندوق برای دهه‌ها در قامت دستگاهی اداری فعالیت کرده و با ادبیات بازنشستگی و بیمه اجتماعی فاصله داشته باشد. به بیان دیگر به علت تلقی غالب از صندوق و فاصله معنادار با یک صندوق بیمه اجتماعی (بازنشستگی)، ادبیات غالب، رویه‌ها، مناسبات سازمانی و نظایر اینها در چارچوب ادبیات بازنشستگی و بیمه اجتماعی نبوده است.

۱. اسلامیان، محمود

در مواجهه با چنین شرایطی یکی از اقدامات درخور توجه در دوره کنونی از حیات صندوق بازنشستگی کشوری، طرح مفاهیم متناسب با ادبیات بازنشستگی و تلاش برای ترویج مفاهیم نوین بازنشستگی و سالمندی است. چرا که در سال‌های اخیر، علاوه بر ادبیات کلاسیک و درازدامن بیمه‌های اجتماعی، مفاهیم نوینی در این حوزه (به ویژه سالمندی) مطرح شده است که دلالت‌ها و آثار تعیین‌کننده‌ای بر اداره صندوق‌های بازنشستگی دارند. در این چارچوب مفاهیم هم‌خانواده‌ای چون سالمندی موفق، سالمندی فعال، خوب پیر شدن و مهم‌تر از همه «دوره سوم عمر» مطرح شده‌اند. بر این اساس و با تکیه بر این مفاهیم صندوق بازنشستگی کشوری در دوره اخیر از حیات تلاش کرده تا اقداماتی در بسط و ترویج این رویکرد انجام دهد. اقداماتی چون برگزاری دوره‌ای جشنواره ورزشی بازنشستگان، بازآرایی سازوکار تعامل با نهادهای مدنی بازنشستگان، تورهای زیارتی - سیاحتی، دوره‌های آموزشی مربوط به آلزایمر، ورزش سالمندی و نظایر اینها در کنار تلاش برای تجهیز و ارتقای سطح نیروی انسانی صندوق در این چارچوب قابل تحلیل و بررسی هستند.

اگر چه مجموعه تلاش‌های صورت گرفته سبب شده تا صندوق بازنشستگی کشوری از منظر سازمانی دوره دیگرگونه‌ای را تجربه کند و در مسیری رو به تعالی قرار گیرد، اما باید اذعان کرد که هنوز راهی بس طولانی با حصول به هدف و تبدیل شدن به سازمانی با ویژگی‌های مورد انتظار دارد. روشن است این داوری منکر تلاش مجموعه کارکنان کنونی صندوق و حتی پیشینیان نیست.

جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی

این بخش از مطالعه به ارائه جمع‌بندی گروه پژوهش اختصاص دارد. به بیان دیگر در این بخش تلاش شده تا به استناد مجموعه اطلاعات به دست آمده، جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی گروه پژوهش عرضه شود. روشن است که بخشی از نکاتی که در این بخش ارائه می‌شوند، برآمده از یافته‌های پژوهش، به ویژه مصاحبه با مدیران صندوق است و البته بخشی دیگر برآمده از دیدگاه‌ها و تحلیل‌های گروه پژوهش.

لازم به توضیح است که جمع‌بندی یافته‌ها تنها خلاصه کردن آن‌ها نیست. چراکه جمع‌بندی تنها زمانی می‌تواند پاسخگوی پرسش‌های مطالعه باشد که گروه پژوهش از موضعی فعال، خلاق و روشمند با متون حاصله (دانش مستندشده) برخورد کرده و آن‌ها را در چارچوبی ارائه کند که بتوان آن را چکیده دانش به صراحت درآمده دانست که خود زیربنا و بنیاد ارائه توصیه‌های سیاستی خواهد بود.

اگرچه موضوع بازنشستگی کارکنان دولت با تصویب قانون استخدامی در سال ۱۳۰۱ آغاز می‌شود، ولی این فرآیند از سال ۱۳۵۴ به بعد دارای نهادی مستقل شده است. همان‌طور که اشاره شد، دوره حیات این نهاد (صندوق بازنشستگی کشوری) تاکنون را می‌توان در هشت مقطع تفکیک کرد که در بخش پیش، این مقاطع به تفصیل توضیح داده شدند؛ اما وقتی سخن از فعالیت‌ها و رخداد‌های تعیین‌کننده در این صندوق به میان آید، با این همه و از نگاهی از فراز و در مروری بسیار سریع، می‌توان سه دهه را با برجستگی ویژه‌ای مدنظر قرار داد. به طور خلاصه در پی اقدامات دهه ۱۳۶۰ که صندوق را در مسیر آماده شدن و مهیا شدن برای ایفای نقش بیمه‌ای خود کرد، از میانه دهه ۱۳۶۰ تا سال‌های ابتدایی دهه ۱۳۸۰، صندوق شاهد اقدامات مهمی همچون موارد زیر بود:

۱۲۸ □ سرگذشت یک صندوق

- حسابرسی داخلی و تأیید ترازنامه‌ها
- اصلاح ساختار و تأسیس دفاتر استانی
- در اختیار گرفتن نظام دریافت کسور و پرداخت حقوق
- پیگیری مطالبات از دولت و جمع‌آوری اموال سازمان
- استقرار نظام مالی مکانیزه
- نهادینه شدن سرمایه‌گذاری سال ۱۳۶۷ (۲۵ تیر): تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری
- بیمه عمر - بیمه حوادث - بیمه تکمیلی

در ادامه این تحولات که صندوق را از مدار سازمانی اداری و به‌دور مانده از تحولات سازمانی نوین، به سازمانی پویا و تغییر یافته که در مسیر تحولات کیفی قرار دارد، تبدیل کرد؛ در دهه بعد (از میانه دهه ۱۳۸۰ تا نیمه دهه ۱۳۹۰) صندوق بازنشستگی شاهد رخدادها و سیاست‌هایی بود که برجسته‌ترین آن‌ها را می‌توان مواد زیر برشمرد:

- مواجهه با مقررات بازنشستگی پیش از موعد
- درج روز بزرگداشت و تکریم بازنشستگان در تقویم (۲۵ ذی‌الحجه)
- پرداخت وام به بازنشستگان
- برگزاری تورهای سیاحتی و زیارتی
- تأسیس خانه‌های مهر
- و بالاخره در دوره کنونی حیات صندوق
 - سامان‌دهی شرکت‌ها
 - سامان‌دهی کانون‌ها
 - دشواری پرداخت‌ها و بحث خدمات جانبیسه شاهراه اصلی و سه کانون تمرکز فعالیت‌های صندوق هستند.

توصیه‌های سیاستی

همان‌طور که اشاره شد، این گزارش محصول طی دو گام پیشین است؛ گامی که به‌مرور اسناد و منابع مکتوب می‌پرداخت و گامی دیگر که به مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بنابراین به نظر می‌رسد می‌توان با استناد به یافته‌های این مطالعه و با مرور نکات مطرح شده در مصاحبه‌ها موارد زیر را به‌عنوان توصیه‌های سیاستی مطرح کرد. به‌بیان دیگر نکات زیر موارد

جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی □ ۱۲۹

و مباحثی هستند که از نظر گروه پژوهش توجه به آن‌ها برای اداره و مدیریت صندوق حائز اهمیت هستند. لازم به یادآوری است که این نکات ثمره درک و دریافت‌های گروه پژوهش در طول فرآیند انجام مطالعه است و اگر نشانی در اسناد مکتوب و یا مصاحبه‌ها دارند، اما تلاش شده تا بیش از آن‌ها نتیجه مرور یافته‌ها و پردازش آن‌ها توسط گروه پژوهش باشند.

لزوم استفاده از مدیران باتجربه و دارای شناخت کامل از صندوق

مرور و بازخوانی سابقه کاری مدیران و رؤسای صندوق بازنشستگی کشوری، تأیید و تأکیدی دوباره است بر آموزه‌ای بسیار مهم. به‌مرور جدول مشخصات مدیران و رؤسای صندوق و همچنین آنچه از تجارب ایشان در این مطالعه مستند شده است، «شناخت و در درجه بعد، اشراف» مدیران بر ۱. فعالیت‌ها و ۲. کارکرد صندوق در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی، نسبت روشن و مشخصی با توفیق و موفقیت صندوق داشته است. اگر جدول یادشده با دوره‌های هشت‌گانه حیات صندوق تطبیق داده شود، به‌روشنی آشکار می‌شود مقاطع تعیین‌کننده و متحول‌کننده که صندوق را از نظر سازمانی و عملکردی، ارتقا داده‌اند، شاهد حضور مدیری آشنا به فعالیت‌ها و کارکردهای صندوق بوده است.

اگرچه بنا بر عرف رایج، در زمان انتصاب، از مدیران برنامه مطالبه می‌شود و آن‌ها نیز مجموعه‌ای را به‌عنوان برنامه ارائه می‌کنند؛ اما به نظر می‌رسد پس از بیش از چهار دهه زمان آن فرارسیده که مسئولان و دستگاه‌های حاکمیتی، جایگاه صندوق به‌عنوان نهاد و سازمانی تخصصی به رسمیت شناخته و آن را دستگاهی اداری که تنها به شیوه‌های سنتی به جابه‌جا کردن اوراق و اسناد مشغول است، تلقی نکنند. در این صورت و با پذیرفتن صندوق به‌عنوان نهادی تخصصی با الزامات و ملاحظات ویژه، سبب خواهد شد تا در گزینش مدیران برنامه‌ها تخصصی‌تر مطالبه شده و در انتخاب نهایی نیز بی‌مبالاتی و بی‌احتیاطی رخ ندهد. در این خصوص یادآوری چالش‌های فراگیر و گسترده صندوق‌های بیمه‌ای که گسترده بزرگی از جمعیت کشور و ابعاد مختلف اجتماعی و همچنین رشته فعالیت‌های متنوعی را درگیر خود می‌کنند، بر روشن شدن اهمیت این موضوع کمک خواهد کرد.

لزوم تعامل با نهادهای مدنی - صنفی

صندوق بازنشستگی کشوری در زمان تأسیس، پیوندی با ذی‌نفعان خود برقرار نکرد و آن‌ها در اداره صندوق نقشی نداشتند. با ورود به شرایط پس از انقلاب، امکان و مجال فعالیت‌های

صنفي نه تنها براي بازنشستگان كه براي همه اقشار جامعه وارد فضا و شرايط ويژه‌اي شد كه امكان و فرصت چنين فعاليتهايي را ايجاد نمي‌كرد. جنگ و دشواري‌هاي ناشي از آن نيز شرايط را براي چنين فعاليتهايي محدود مي‌كرد. هر چه بود پس از دوره ابتدايي نادیده گرفتن تشكلهای مدني - صنفي و سپس محدود شدن شرايط كلان جامعه براي چنين فعاليتهايي، به مرور و با گذر از شرايط اضطراب و التهاب سال‌هاي جنگ و انقلاب، كانون‌ها و تشكلهای صنفي بازنشستگان تشكييل شدند. اگرچه اين حركت آهنگي كند و بطئي داشت اما با گذشت زمان، تعداد اين نهادها بسيار متعدد شدند، تعدادي كه صحنه‌اي از آشفتگي را ترسيم مي‌كرد. ضمن آنكه فقدان سازوکار نظام‌مند و شفاف كه با چارچوب‌هاي حقوقي مرتبط با صندوق بازنشستگي كشوري سازگار باشد نيز بر آشفتگي مي‌افزود. به طوري كه بازنشستگان از نادیده گرفته شدن و مطالبات بي‌پاسخ و مديريت صندوق از روشن نبودن ضوابط و سازوکارهاي مشاركت ايشان گلایه داشتند. هرچند اين شرايط در سال‌هاي اخير و با پيشگامي مديريت كنوني صندوق، در مسير سامان‌دهي قرار گرفته و شوراي عالي كانون‌هاي بازنشستگي نويد تشكيلي فراگير و سراسري در اين حوزه را مي‌دهد، اما مهم‌تر از تاسيس نهادي جديد، سازوکارها و فرايندهاي مشاركت ذی‌نفعان در مديريت صندوق است.

صندوق بازنشستگي كشوري به سبب ماهيت بيمه‌اي خود، مي‌بايست با اصول و قواعد شناخته شده در اين حوزه اداره شود. يكي از اين قواعد كه امروزه بسيار بر آن تأكيد مي‌شود و اتحاديه بين‌المللي تأمين اجتماعي بر آن تأكيد فراوان دارد، «حكمراني خوب» است. بر اساس اصول و الزامات اين مفهوم، صندوق‌هاي بيمه‌گر اجتماعي بايد مشاركت ذی‌نفعان را در لايه‌هاي مختلف، جلب كنند. به مي‌رسد اگرچه تاسيس نهادي سراسري از ذی‌نفعان گامي بسيار مهم و تعيين‌كننده است اما به استناد مفاد دستورالعمل‌هاي حكمراني خوب، لازم است تا «سازوکار و مسير» مشاركت ذی‌نفعان در اداره صندوق بازنشستگي كشوري روشن شود. نظر به اهميت موضوع به نظر مي‌رسد تنظيم آيين‌نامه‌هاي اين موضوع از اولويت‌هاي به ثمر رساندن سياست صندوق در سامان‌دهي مشاركت ذی‌نفعان است.

لزوم بازنگري در جايگاه آموزش و پژوهش

بر اساس روايت افراد مصاحبه شده در اين مطالعه، به جز سال‌هاي آخر دهه ۱۳۶۰ كه تدبيري انديشيده شد تا نيروهاي استخدام شده در صندوق در مركز آموزش مديريت دولتي، آموزش ديده و براي كار در صندوق آماده شوند، رويه و روش غالب و اصلي آموزش در صندوق،

جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی □ ۱۳۱

شیوه سنتی یادگیری تجربی بوده و کارکنان باید با تجربه کردن و آموختن از همکاران قدیمی مباحث و موارد لازم را بیاموزند. این همه در حالی است که امروزه چنین شیوه‌ای از یادگیری در سازمان‌ها مورد انتقادهای جدی بوده و حتی بستر شکل‌گیری مفاسد و درنهایت کاهش بهره‌وری شناخته شده است. بر این اساس به نظر می‌رسد توجه و تأمل مدیریت صندوق بر آموزش کارکنان حائز اهمیت باشد؛ به‌ویژه نقش و جایگاه صندوق به‌عنوان نهادی در حوزه بیمه‌های اجتماعی و مفاهیم و اصول حاکم بر چنین صندوق‌هایی از کانون‌های الزامی برای آموزش و تقویت دانش کارکنان به نظر می‌رسد.

علاوه بر این به نظر می‌رسد برداشت ناظر بر نهادی اداری و غیرتخصصی از صندوق، سبب شده که مسئله پژوهش و رصد شاخص‌ها و مفاهیم کلیدی در آن امری حاشیه‌ای بوده و در متن فرآیندها دیده نشود. این همه در حالی است که با تکیه بر تجارب متعدد بین‌المللی، صندوق‌های بازنشستگی نیازمند هسته‌هایی متمرکز و حرفه‌ای برای پیگیری چنین فرآیندی هستند. اهمیت این موضوع زمانی برجسته‌تر می‌شود که یادآوری شود امروز صندوق‌های بازنشستگی نه تنها با چالش‌های نو و تازه‌ای مواجه هستند، بلکه مباحث و مفاهیم تازه‌ای پیش روی آن‌هاست که شناخت و تعیین نسبت با این مجموعه در حال رشد نیازمند هسته‌های پژوهشی چابک و کارآمد است.

لزوم تدوین نظام نوین آماري

ازجمله خاطرات کارکنان قدیمی صندوق از سال‌های انقلاب و سال‌های ابتدایی پس از آن، توجه و اصرار رئیس وقت صندوق (در آن زمان سازمان) بازنشستگی کشوری، شادروان الیه ماریوسف‌آده، بر مراقبت از بایگانی صندوق است. در آن روزها که هنوز کشور با رایانه و ظرفیت‌های آن در ذخیره و پالایش اطلاعات آشنا نشده بود، «تمام اطلاعات و پرونده‌ها» به‌صورت کاغذی نگهداری می‌شد. بنابراین کوچک‌ترین آسیب به پرونده‌ها تمام فعالیت صندوق را با مشکل مواجه می‌کرد.

یادآوری آقای ماریوسف در واقع یادآوری یکی از کانون‌های اصلی فعالیت صندوق‌های بازنشستگی است. حتی پیشرفت‌های تکنیکی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، تنها شکل موضوع را تغییر داده و «اصل صیانت و از اطلاعات و پردازش آن‌ها» یکی از اصول مستحکم در اداره صندوق‌های بازنشستگی به شمار می‌رود. چراکه این صندوق‌ها بنا بر کارکرد و وظیفه باید اطلاعات متنوعی از وضعیت زندگی و شغلی افراد تحت پوشش گردآوری کرده و این مهم باید در طول سال‌ها (تا زمان بازنشستگی و حتی پس از آن و

باز حتی پس از مرگ، به علت پرداخت مستمری به بازماندگان) انجام شود. این اطلاعات مبنای ارتباط ذینفع با صندوق بوده و مبنای تعیین اعداد مهمی همچون مبلغ مستمری است. بنابراین در اداره صندوق‌های بازنشستگی گردآوری اطلاعات و صیانت از آنها از اهمیت ابرتعیین‌کننده برخوردار است. در چنین چارچوبی، هرچند صندوق بازنشستگی کشوری سیر بسیار چشمگیری از نگهداری کاغذی اسناد تا بهره‌گیری از رایانه و شبکه‌های ارتباطی را طی کرده و از این منظر یکی از نهادهای مثال‌زدنی به شمار می‌رود، اما نباید فراموش کرد گردآوری اطلاعات صحیح و صیانت از آنها باید همواره یکی از ملاحظات پیش روی مدیران صندوق‌ها باشد.

بنابراین وقتی صندوق به‌عنوان نهادی فعال در حوزه بازنشستگی توانسته خود را از بایگانی‌های سنتی و کاغذی رها کند و از ابزارهای نوین استفاده کند، مرحله بعدی و گام بعدی در مسیر ارتقای فرآیندهای صندوق، بازنگری و اصلاح نظام آماري موجود و بهبود آن است.

در این چارچوب به نظر می‌رسد پیوند میان بانک‌های اطلاعاتی صندوق با واحد تولید گزارش‌های آماری و همچنین تعریف و سامان‌دهی سازوکارهایی برای رصد شاخص‌های کلیدی از مهم‌ترین مباحث باشد. شایان توضیح است که در این چارچوب نظام آماری تنها به معنا تدوین و انتشار کتابچه‌های آماری نبوده و حلقه اتصال واحدهای مختلف به یکدیگر و همچنین دیدبان روندها و تحولات خواهد بود.

لزوم ایجاد نظم در انجام محاسبات بیمه‌ای

اگرچه صندوق بازنشستگی کشوری به اتکای محاسبات بیمه‌ای تشکیل شده و اگرچه انجام این محاسبات از الزامات اداره صندوق‌های بازنشستگی محسوب می‌شود، اما نباید فراموش کرد که تنظیم گزارش‌های ادواری و منظم اکچوئری سال‌ها در صندوق مورد غفلت بوده است؛ و باز، اگرچه در سال‌های اخیر گزارش‌های به‌روز شده محاسبات بیمه‌ای صندوق به انجام رسیده و امروز صندوق بهره‌مند از یافته‌های آن است، اما به نظر می‌رسد مهم‌تر از تدوین گزارشی در مقطع ویژه، طراحی و پیاده‌سازی سازوکاری برای اطمینان از انجام دوره‌ای و منظم این محاسبات است. در مورد صندوق‌های تقریباً بسته‌ای مانند صندوق بازنشستگی کشوری، شاید تواتر ۵ ساله در تدوین گزارش‌های اکچوئری قابل‌تصور است.

مواجهه با قانون ساختار؛ نمونه‌ای از انفعال

در روایت مدیران صندوق درباره سیر تهیه و تصویب قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، ناظر بر مواجهه انفعالی و موضع غیرفعال صندوق در قبال این قانون فرادست است. در حالی که بسیاری از آسیب‌ها و چالش‌های پرمخاطره صندوق در سال‌های بعد (سال‌های پایانی دهه ۱۳۸۰) برآمده از مفاد این قانون بود که امکان تفسیرهایی را فراهم می‌کرد که در نهایت صندوق را به چالش‌های عمیقی دچار کرد.

بنابراین به نظر می‌رسد در شرایطی که صندوق در تأمین نقدینگی مورد نیاز با مشکلات بسیار سهمگینی مواجه است، لازم است تا در قبال محیط پیرامونی و فضای بالادست در عرصه‌های تصمیم‌گیری و قانون‌گذاری، برخورد و موضعی فعال داشته باشد؛ تا از رهگذر ارائه توضیحات کارشناسی و طرح مباحث تخصصی مانع وقوع تجارب تلخ گذشته شود.

لزوم تقویت ارتباط با نهادهای بین‌المللی

صندوق بازنشستگی کشوری در مقطع تأسیس ارتباط معناداری با کارشناسان و نهادهای تخصصی این حوزه در سطح بین‌المللی داشت. با تغییر شرایط کلی کشور در سال‌های منتهی به انقلاب اسلامی و پس از آن و همچنین بروز جنگ تحمیلی و دشواری‌های متعدد ناشی از آن، امکان و مجال تأمل در چنین مباحثی را از صندوق گرفت. ضمن آنکه نباید فراموش کرد به علت تغییر ترکیب و بافت نیروی انسانی صندوق و بیش از آن تلقی غالب از آن به‌عنوان نهادی اداری - سنتی و نه سازمانی تخصصی، لزوم ارتباط با تشکل‌های تخصصی بین‌المللی را بیش از پیش به حاشیه رانده بود.

اگرچه در سال‌های اخیر ارتباط صندوق با نهادهای تخصصی بازسازی شده است، اما به نظر می‌رسد در این باره دو نکته شایسته دقت و تأمل است: نخست تقویت بیشتر این ارتباط و حضور بهره‌گیرانه صندوق از این مسیر و دوم، جهت‌دادن و تمرکز ارتباطات و مباحث مطرح در این حوزه به سمت مباحث تخصصی بازنشستگی کشوری. به بیان دیگر اگرچه وضع موجود ارتباط صندوق با نهادهای تخصصی بین‌المللی در مقایسه با ظرفیت‌های موجود نیازمند تقویت اندیشیده شده و قاعده‌مند است، از طرف دیگر، به نظر می‌رسد مباحث بازنشستگی کشوری به‌شدت تحت تأثیر و زیر سایه ۱. مباحث نظام جامع رفاه و ۲. مباحث بازنشستگی کارگری (سازمان تأمین اجتماعی) است. بنابراین به نظر می‌رسد شایسته است تا در درجه نخست صندوق برای بهره‌گیری از دانش بین‌المللی در حوزه بازنشستگی تدبیر بایسته اتخاذ کند؛ اما نکته و تأکید کلیدی در این چارچوب، تمرکز بر مباحث بازنشستگی کشوری (صندوق‌های کارکنان دولت) است.

لزوم توجه به مقوله مدیریت سرمایه انسانی

از جمله مواردی که در تمام مصاحبه‌های انجام شده مطرح شده (خواه آشکار و مستقیم و خواه ضمنی و غیرمستقیم)، بحث وضعیت سرمایه انسانی صندوق است. آنچه در مسیر انجام این پژوهش به دست آمده آن است که به نظر می‌رسد صندوق از نظر نیروی انسانی با مشکلات متعددی مواجه است که در میان آن‌ها نگاه غیرتخصصی و برداشت غیربیمه‌ای از جایگاه صندوق یکی از مهم‌ترین مباحث است. به بیان دیگر به نظر می‌رسد صندوق نیازمند تقویت و سامان‌دهی سرمایه انسانی خود از منظر ارتقای دانش و صلاحیت‌های کارشناسی آن‌هاست تا سازگاری و توانایی منابع انسانی با کارکردهای صندوق افزایش یابد.

پرهیز از دوگانه‌های مخرب

در بخش عمده‌ای از منابع مکتوب و تقریباً در تمام گفت‌وگوهای انجام شده، صندوق با دوگانه‌هایی مواجه داده می‌شود که باید یکی از آن‌ها را برگزیند. روشن و بدیهی است که هر یک از این دو گزینه موافقان و البته مخالفان خود را داشته و هر یک برداشت و نظر خود را با اهداف صندوق سازگارتر می‌داند. در یک سمت، دیدگاهی است که صندوق را به سان بنگاه و مؤسسه‌ای اقتصادی می‌انگارد که موظف به تأمین نقدینگی در زمان بازنشستگی افراد تحت پوشش است. بنابراین صندوق باید تنها بر دریافت کسورات، سرمایه‌گذاری و پرداخت مستمری تمرکز کند. از نظر قائلان این دیدگاه، صندوق تنها و تنها باید بر این فرآیند تمرکز کرده و از وارد شدن به مباحث دیگر اجتناب کند. در این دیدگاه صندوق بازنشستگی کشوری نهادی مالی است و مباحث مالی در آن برجستگی تام دارند. حتی اگر مباحث اقتصادی جای طرح شدن دارند، تنها از این منظر موجه هستند که زمینه مباحث مالی (کسب سود و درآمد از محل سرمایه‌گذاری) را فراهم می‌کنند. ولی از سوی دیگر، برخی صندوق را نهادی می‌دانند که مراقبت و حمایت از ذی‌نفعان خود پس از بازنشستگی، کارکرد آن است. از این منظر اگر صندوق نیازمند پرداخت به مباحث مالی - اقتصادی - سرمایه‌گذاری است، تنها و تنها برای تأمین نقدینگی برای ایفای تعهدات رفاهی در قبال بازنشستگان است. در این دیدگاه هزینه‌های ایفای تعهدات رفاهی نافی ارائه این خدمات نخواهد بود.

در هر صورت، اگر پرسش طرفداران دیدگاه نخست از طرفداران دیدگاه دوم، منبع تأمین هزینه‌ها و تداوم و یا پایداری اقدامات رفاهی است، پرسش طرفداران دیدگاه رفاهی از طرفداران دیدگاه مالی، شکاف مستمری پرداخت شده با خط فقر و نیازهای بازنشستگان است. نکته شایسته توجه و تأمل آن است که در طول چهار دهه فعالیت و حیات صندوق

جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی □ ۱۳۵

بازنشستگی کشوری، این صندوق هر دو دیدگاه را تجربه کرده و به‌دفعات بین این دو قطب نوسان داشته است.

با این همه اما به نظر می‌رسد «در چارچوب شرایط حقوقی-اجتماعی حاکم بر کشور»، صندوق بازنشستگی کشوری نمی‌توان چشم بر نیازهای رفاهی بازنشستگان خود ببندد و یکسره خود را در قالبی نهادی صرفاً مالی تعریف کند. از سوی دیگر ارائه هر خدمت رفاهی، «نیازمند منابع مالی» است و این نیاز در شرایط وابستگی صندوق به بودجه دولت، محل تأمل جدی است. در میان این دو قطب تجربه‌شده، شاید مفهوم به نسبت نو «سالمندی شایسته»^۱ بارقه‌هایی از شفاف شدن زمینه برای تصمیم‌گیری دارد.

در توضیحی مختصر از این مفهوم می‌توان گفت سالمندی مقطعی از زندگی انسان‌هاست که در چرخه عمر آن‌ها ناگزیر رخ خواهد داد. اگرچه پیشرفت دانش بشری توانسته متوسط دوره عمر انسان‌ها را افزایش داده و «پیری» را به تأخیر اندازد، اما این توفیق الزاماً همراه با سلامتی و نشاط نیست. اگر سالمندی تجربه مثبتی است، عمر طولانی‌تر باید با سلامتی و فرصت مشارکت و امنیت همراه باشد. در این چارچوب، سازمان بهداشت جهانی برای دستیابی به این چشم‌انداز، مفهوم «سالمندی فعال» را معرفی کرده است؛ به این ترتیب که سالمندی فعال «فرآیند بهینه‌سازی فرصت‌ها برای سلامتی، مشارکت و امنیت به‌منظور افزایش کیفیت زندگی افرادی است که به سمت سالمندی می‌روند.» اصطلاح سالمندی شایسته در اواخر دهه ۱۹۹۰ توسط سازمان بهداشت جهانی ابداع و به کار گرفته شد. این اصطلاح برای بیان مفهومی اختصاصی‌تر از «سالمندی سالم» و نیز برای شناخت عواملی علاوه بر مراقبت‌های بهداشتی که بر چگونگی پیری افراد و جوامع اثر می‌گذارند، به کار گرفته می‌شود. رویکرد مبتنی بر سالمندی شایسته، بر شناخت حقوق انسانی افراد سالمند و اصول ملل متحد در مورد استقلال، مشارکت، احترام، مراقبت و رضایت‌مندی فردی مبتنی است. این رویکرد، برنامه‌های راهبردی را از رویکردی «نیازمدار» (که در آن فرد سالمند یک مخاطب منفعل در نظر گرفته می‌شود) به رویکردی «حق‌مدار» سوق می‌دهد که حقوق افراد را، همچنان که به‌سوی سالمندی پیش می‌روند، در داشتن فرصت‌ها و موقعیت‌هایی برابر و یکسان، در نظر می‌گیرد. چنین رویکردی، از برخورد مسئولانه سالمندان در مشارکتشان برای فرآیندهای سیاسی و دیگر جنبه‌های زندگی اجتماعی، حمایت می‌کند.^۲

۱. این مفهوم ترجمه‌ای جایگزین برای مفاهیم هم‌خانواده‌ای چون Well Ageing, Active Ageing و Successful Ageing برگزیده شده است.

۲. سالمندی شایسته، ۱۳۸۳، سازمان جهانی بهداشت، ترجمه حمید توکلی قوچانی و محمدرضا آرمات، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مشهد

سالمندی شایسته به افراد امکان شناسایی ظرفیت‌های بالقوه خود برای رسیدن به رفاه فیزیکی، اجتماعی و روانی را می‌دهد. همچنین بیانگر ظرفیت افراد برای مشارکت در جامعه است. واژه پویا در این مفهوم به مشارکت مستمر در امور اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، روانی و مدنی اشاره داشته و تنها توانایی فعالیت فیزیکی یا مشارکت در بازار کار را مدنظر ندارد؛ بنابراین آن‌هایی که بازنشسته می‌شوند و یا دچار بیماری و ازکارافتادگی می‌شوند، می‌توانند نقشی فعال در خانواده، گروه هم‌سالان و جامعه داشته باشند. اگر کلیدواژگان سالمندی شایسته «استقلال، مشارکت، احترام و مراقبت‌های فردی» است باید تأکید کرد که هدف سالمندی شایسته افزایش امید به زندگی سالم و بهبود کیفیت زندگی برای همه افراد است و کیفیت زندگی افراد به فرصت‌ها و مخاطراتی وابسته است که در سراسر طول عمر با آن‌ها مواجه می‌شوند؛ بنابراین سالمندی شایسته شرایطی اجتماعی است که مقدمات و الزامات آن سال‌ها پیش از بروز سالمندی تدارک شده و زمینه «فعال شدن سالمند» در دوران سالمندی را فراهم آورده است.

سالمندی شایسته، فرآیند بهینه‌سازی فرصت‌ها برای سلامتی، مشارکت و امنیت به‌منظور افزایش کیفیت زندگی افراد رو به سالمندی است. سالمندی شایسته یعنی کمک به مردم تا آن‌ها تا آنجا که ممکن است هر چه مسن‌تر می‌شوند، مسئول زندگی خود باشند و هر جایی که ممکن است در اقتصاد و جامعه مشارکت کنند. این مفهوم در شرایطی مطرح شده که بر اساس برآوردها، نسبت افراد سالمند در جوامع در حال افزایش است به دلیل نرخ زادوولد کم، بالا رفتن سن افراد واقع در سن باروری و افزایش امید به زندگی؛ بنابراین در چارچوب سالمندی شایسته، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی که سلامت روانی و روابط اجتماعی را ارتقاء می‌بخشند از همان اهمیت برنامه‌هایی که بهبود وضعیت سلامت جسمی را باعث می‌شوند، برخوردار می‌باشند. حفظ استقلال و عدم وابستگی با سالمند شدن فرد، یک هدف کلیدی هم برای خود افراد و هم برای سیاست‌گذاران است. علاوه بر این، سالمندی در بستر یا زمینه‌ای اجتماعی (دوستان، همکاران، همسایگان و اعضای خانواده) نیز رخ می‌دهد، به همین دلیل است که وابستگی به یکدیگر و اتحاد بین نسلی (مراوده بین افراد همچنین سالمندان و نسل جوان‌تر) از پایه‌های اصلی سالمندی شایسته است.

بر این اساس می‌توان افزود که سالمندی شایسته مفهومی چندبعدی است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مؤلفه‌های بهداشت و خدمات اجتماعی، مؤلفه‌های اقتصادی، مؤلفه‌های رفتاری، مؤلفه‌های اجتماعی، مؤلفه‌های شخصیتی، محیط فیزیکی و مؤلفه‌های دینی و مذهبی. نکته بسیار کلیدی و حائز اهمیت آن است که این مؤلفه‌ها بر اساس نیازهای مختلف افراد سالمند

جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی □ ۱۳۷

شناسایی شده‌اند؛ بنابراین می‌توان نیازهای سالمندان را مدنظر قرار داد. ضمن آنکه این نیازها با توجه به جنسیت، وضعیت سلامتی، فرهنگ، اقلیم و ... متفاوت است و نمی‌توان یک نسخه برای تمام مشکلات آنان تجویز کرد.

به بیان خلاصه، آنچه سبب می‌شود این مفهوم ظرفیت تعیین تکلیف میان دو قطب/ دو رویکرد مالی و رفاهی به صندوق شود آنجاست که مفهوم سالمندی شایسته:

- بر مشارکت سالمندان تأکید برجسته دارد.

- سالمندی شایسته را تنها به سال‌های سالمندی محدود نکرده و از دوران جوانی این بحث را دنبال می‌کند. یعنی با بسط این مفهوم به سال‌های پیش از سالمندی، امکان فراهم آمدن شرایط و ظرفیت‌های مختلف برای تداوم آن در سال‌های سالمندی را فراهم می‌کند.

- این مفهوم و اجرای سیاست‌های آن به‌شدت به عناصر بومی و محلی تکیه دارد و از این رهگذر هم می‌تواند ابعاد روحی، فرهنگی و حتی جسمی را مدنظر قرار دهد و هم می‌توان از ظرفیت‌های پنهان در مناطق مختلف را بهره‌مند شود.

عمود خیمه؛ استقلال صندوق

و بالاخره تمام توصیه‌های بالا زمانی قابل اجرا و پیگیری است که «استقلال صندوق» رعایت شود. روشن است که مراد از استقلال صندوق، استقلال حقوقی، اداری و مالی صندوق است. به‌روشنی آشکار است که رعایت توصیه‌های سیاستی بالا در شرایطی امکان‌پذیر است که مدیریت صندوق اختیارات اداره یک صندوق بیمه اجتماعی را داشته و بتواند سیاست‌های لازم را اعمال کند. این اختیارات در عرف رایج در حوزه بیمه‌های اجتماعی، با عنوان «استقلال صندوق» معرفی شده و این ویژگی را یکی از مهم‌ترین الزامات اداره بایسته این صندوق‌ها معرفی می‌کنند.

در ادامه این نکته شایان توضیح است که اساسنامه سازمان بازنشستگی کشوری مصوب خرداد ۱۳۵۴، این نهاد بیمه‌ای را «مؤسسه‌ای وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور» دانسته، اما همان اساسنامه در ماده ۲، صندوق را سازمانی می‌داند که «دارای شخصیت حقوقی است و بر طبق مقررات این اساسنامه اداره خواهد شد». علاوه بر این ماده ۱ اساسنامه مصوب تیر ۱۳۸۲ صندوق را مؤسسه‌ای مستقل و وابسته به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور» معرفی کرده و در ماده ۲ صندوق «مؤسسه‌ای بیمه‌ای و دارای شخصیت حقوقی مستقل» معرفی شده است. نکته حائز اهمیت آن است که در تبصره این ماده به‌صراحت آمده است «سازمان از

۱۳۸ □ سرگذشت یک صندوق

شمول قوانین و مقررات عمومی دولت مستثنی است.» در کنار این موارد ماده ۴ اساسنامه مصوب خرداد ۱۳۸۷ نیز «صندوق دارای شخصیت حقوقی و استقلال مالی و اداری» دانسته شده است.

بنابراین با وجود تمام نوسانها و با همه فرازونشیبها، در اساسنامه‌های تدوین شده برای صندوق بازنشستگی کشوری، حداقل روی کاغذ، استقلال حقوقی، اداری و مالی این صندوق به رسمیت شناخته شده است. اما آنچه در واقعیت‌های پیرامونی مشاهده می‌شود حکایت از موارد متعدد نقض و زیرپاگذاردن این استقلال است. در هر صورت به نظر می‌رسد لازمه و زیربنای تحقق توصیه‌های حاصل از این مطالعه، صیانت و رعایت واقعی و غیرنمایشی استقلال صندوق است.

افراد مصاحبه شده در این مطالعه

(به ترتیب حرف اول نام خانوادگی)

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۱	عبدالرضا آهویی		۱۳۲۴	مدیریت اقتصادی، از مدرسه عالی کرج؛ ۱۳۵۷	مدیرکل مطالعات اقتصادی	مشاور مدیرعامل صندوق	دارای ۳۴ سال سابقه کار در صندوق بازنشستگی کشوری
۲	محمدعلی ابراهیمزاده		۱۳۳۴	کارشناسی ارشد، تاریخ، از دانشگاه آزاد اسلامی؛ ۱۳۷۹	معاون فنی	معاون فنی	دارای ۲۹ سال سابقه کار در صندوق بازنشستگی کشوری

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۳	فرید اجلالی		۱۳۳۸	دکتری آبوخاک، از سوربن (فرانسه)، ۱۳۷۷	رئیس سازمان	مدیر در بخش خصوصی	دوره ریاست بر صندوق: دی ۱۳۸۸ تا اسفند ۱۳۸۸
۴	محمود اردکانی		۱۳۲۵	کارشناسی ارشد حسابداری، از دانشگاه علامه طباطبایی	مدیرعامل سازمان	مدیر ارگان‌های اقتصادی	دوره ریاست بر صندوق: آبان ۱۳۷۳ تا آبان ۱۳۷۶

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۵	محمود اسلامیان		۱۳۳۵	دکتری مدیریت صنعتی، از دانشگاه ویکتوریا (کانادا)	مدیرعامل صندوق	مدیرعامل صندوق	دوره مدیریت بر صندوق: مهر ۱۳۹۳ تاکنون
۶	محسن بازارنوی		۱۳۴۷	کارشناسی ارشد مدیریت مالی، از دانشگاه شهید بهشتی؛ ۱۳۹۳	معاون اداری مالی	معاون مالی اقتصادی شرکت ملی مس ایران	دوره کار و مدیریت در صندوق: ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۸

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۷	منوچهر بازیار		۱۳۱۶	دکتری حقوق، از دانشگاه تهران؛ ۱۳۵۴	معاون سازمان بازنشستگی کشوری در دهه ۱۳۵۰	مشاور رئیس دانشگاه آزاد اسلامی	کارشناس اداره کل بازنشستگی در نیمه دوم دهه ۱۳۴۰
۸	عبدالحسین ثابت		۱۳۳۴	کارشناسی ارشد مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۸۵	رئیس سازمان	رئیس کل صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز	دوره مدیریت بر صندوق: آذر ۱۳۷۶ تا آذر ۱۳۸۴

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۹	عزت‌الله دهقان		۱۳۳۰	دکتری عرفان، از دانشگاه آزاد اسلامی؛ ۱۳۷۵	رئیس سازمان	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی	دوره مدیریت بر صندوق: آذر ۱۳۶۹ تا آبان ۱۳۷۳
۱۰	محمد ذهبیون		۱۳۱۳	کارشناسی ارشد صنایع، از دانشگاه ویسکانسین (امریکا)؛ ۱۳۵۰	رئیس سازمان	بازنشسته	دوره مدیریت بر صندوق: شهریور ۱۳۶۰ تا اردیبهشت ۱۳۶۲

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۱۱	مصطفی روغنی زاده		۱۳۲۸	کارشناسی ارشد علوم کامپیوتر، از دانشگاه کانزاس (امریکا)؛ ۱۳۵۷	کارشناس ارشد سیستم‌ها	مشاور صندوق بازنشستگی کارکنان صنعت نفت	دوره همکاری در صندوق: از ۱۳۷۲ تا ۱۳۸۴
۱۲	حسینعلی ضیائی		۱۳۳۵	کارشناسی الکترونیک، از مدرسه عالی الکترونیک؛ ۱۳۵۸	رئیس سازمان		دوره مدیریت بر صندوق: آذر ۱۳۸۴ تا تیر ۱۳۸۶

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۱۳	محمد ابراهیم طوبایی		۱۳۳۳	---	رئیس سازمان	بازنشسته	دوره مدیریت بر صندوق: تیر ۱۳۸۶ تا دی ۱۳۸۸
۱۴	ایراندخت عطاریان		۱۳۳۵	کارشناسی ارشد؛ مدیریت دولتی کارشناسی ارشد؛ مدیریت نهادی	مدیرعامل صندوق	بازنشسته	دوره مدیریت بر صندوق: اسفند ۱۳۸۸ تا مهر ۱۳۹۳

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۱۵	منصور کاشانیان		۱۳۰۸	کارشناسی ارشد علوم اداری، از دانشگاه تهران	مؤسس و رئیس سازمان	بازنشسته	دوره مدیریت بر سازمان: فروردین ۱۳۵۴ تا بهمن ۱۳۵۵
۱۶	رضا کاظمی		۱۳۴۰	کارشناسی ارشد علوم اجتماعی، از دانشگاه تهران	مدیرکل مطالعات اقتصادی	عضو هیئت مدیره شرکت بیمه ایران	دوره همکاری با صندوق: ۱۳۶۳ تا ۱۳۶۹

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۱۷	سید حسین کربلایی تفتی		۱۳۲۵	---	رئیس سازمان	عضو هیئت‌مدیره شرکت تراز پی‌ریز	دوره مدیریت بر صندوق: اردیبهشت ۱۳۶۲ تا آذر ۱۳۶۹
۱۸	صمد مختارزاده		۱۳۳۱	کارشناسی زبان و ادبیات انگلیسی، از دانشگاه تهران	مدیرکل استان تهران	مشاور سازمان	دوره همکاری با صندوق: از ۱۳۶۰ تاکنون

ردیف	نام و نام خانوادگی	عکس	سال تولد	رشته تحصیلی	آخرین سمت در صندوق / سازمان	شغل در زمان مصاحبه	توضیحات
۱۹	حسن مسافری		۱۳۳۵	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیرکل امور اداری و مدیرکل فرهنگی و اجتماعی	مدیرعامل شرکت پرشین گلف	دوره همکاری با صندوق: از ۱۳۶۳ تاکنون



کتاب پیش رو درباره تاریخ صندوق بازنشستگی کشوری است، صندوقی که هسته نخستین آن بیش از یک صد سال پیش شکل گرفته و آرام آرام به نهادی تعیین کننده در نظام دیوان سالاری کشور بدل شد. با این همه اما، علی رغم گذشت سال ها، منبع و مرجعی در میان نیست که به صورت منسجم و منظم، سیر شکل گیری، بسط و تکامل این نهاد را ارائه کند. این کتاب تلاش می کند گامی برای پر کردن این خلاء بردارد تا بتواند با تدوین تاریخ گذشته این صندوق، زمینه ساز توشه گیری و افروختن چراغ راه آینده باشد و مهمتر از آن، الگویی (البته قابل نقد و تکمیل) برای تدوین تاریخ دیگر صندوق ها باشد.

آنچه در این کتاب آمده محصول تلاش گروه پژوهشی طرح «مستندسازی تاریخ شفاهی و تجربه مدیران عامل صندوق بازنشستگی کشوری» است. طرحی که در گام نخست منابع مکتوب موجود را مرور کرد و با تکیه بر یافته های حاصل، به گفت و گوهای عمیق با ۱۹ تن از مدیران سابق و کنونی صندوق پرداخت. اگر چه متن کامل گفت و گوها در مجموعه جداگانه ای با عنوان تاریخ شفاهی تنظیم شده است، کتاب حاضر تلاش کرده تا با اتکا بر مجموع یافته ها، سیر شکل گیری و تکامل صندوق بازنشستگی کشوری را تنظیم و مراحل حیات آن را ترسیم کند.



انتشارات کویر



9 789642 141531