

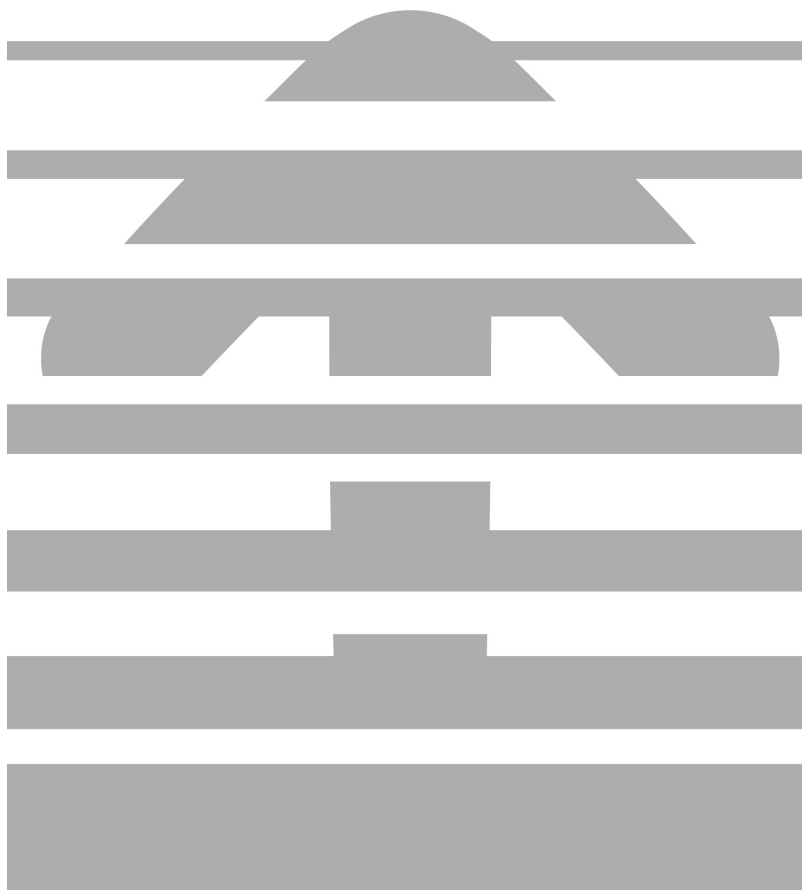
اصلاح ساختار شرکت‌ها و هلدینگ سازی

تجربه صندوق بازنشستگی کشوری

مجری طرح: بهمن احمدی امویی



441
9
27



سرشناسه	: احمدی امویی، بهمن، ۱۳۴۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصلاح ساختار شرکتها و هلدینگسازی: تجربه صندوق بازنشتگی کشوری/ مجری طرح بهمن احمدی امویی ؛ به سفارش موسسه راهبردهای بازنشتگی صبا، نهاد پژوهشی صندوق بازنشتگی کشوری.
مشخصات نشر	: تهران : طرح نقد، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۹۶ ص: ۴؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	: ۷۵۰۰۰ ریال 0-978-600-8582-09
وضعیت فهرست نویسی	: فیفا
موضوع	: صندوق بازنشتگی کشوری
موضوع	: شرکت های صاحب سهم-- ایران
موضوع	: Holding companies-- Iran
شناسه افزوده	: صندوق بازنشتگی کشوری. موسسه پایش بازنشتگی صبا
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ الف۳/الف۴/۵HD۷۱۰۵
رده بندی دیویی	: ۳۳۱/۲۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۰۰۹۲۸۱

اصلاح ساختار شرکت‌ها و هلدینگ‌سازی تجربه صندوق بازنشستگی کشوری

مجری طرح:

بهمن احمدی امویی

به سفارش:

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

۱۳۹۶

انتشارات طرح نقد

میدان انقلاب - کارگر جنوبی - مقابل پاساژ مهستان - پلاک ۱۲۵۱ - واحد ۴

تلفکس ۶۶۴۸۳۷۶۳

صندوق پستی ۸۳۱۸۵ - ۱۳۱۴۹

tarhenaghd@gmail.com



موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

نشانی: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان اندیشه، خیابان یکم، پلاک ۲۹، واحد ۳ و ۴

کد پستی: ۱۵۶۹۷۵۵۶۱۵

دورنگار: ۰۲۱-۸۸۴۶۰۰۶۸

تلفن: ۰۲۱-۸۸۴۵۸۶۱۵

پست الکترونیک: info@saba-psi.ir

www.saba-psi.ir

عنوان: اصلاح ساختار شرکت‌ها و هلدینگ‌سازی تجربه صندوق بازنشستگی کشوری

محرر طرح: بهمن احمدی امویی

ویراستار: فاطمه گلچین

ناشر: طرح نقد

نوبت چاپ / سال انتشار: اول / ۱۳۹۶

طراح روی جلد: امیر مسعود نیائی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا: غلامرضا عقیلی شمس

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۲-۰۹-۰

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: فراهانی

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

حق انتشار: همه حقوق برای موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است

فهرست

پیشگفتار.....	۹
مقدمه.....	۱۱
گفت و گو با محمود اسلامیان.....	۱۹
گفت و گو با محمدعلی یزدان جو.....	۳۱
گفت و گو با علی رومی.....	۴۱
گفت و گو با محمود طهماسبی کهیانی.....	۵۷
گفت و گو با محمود شهشهانی پور.....	۶۹
گفت و گو با امیرحسین کریمی.....	۸۵
گفت و گو با نعمت الله ایزدی.....	۹۵

به نام خالق هستی

پیشگفتار

صندوق بازنشستگی کشوری امانت‌دار ۱ میلیون و ۳۰۰ هزار فرهیخته بازنشسته است؛ به همین مناسبت در دولت تدبیر و امید، افزایش بهره‌وری اموال این عزیزان هدف صندوق می‌باشد. گفتنی است، برای ارتقای بهره‌وری در هر سازمانی سه عامل مهم زیر تأثیرگذار است:

۱. ساختار مناسب؛

۲. تعیین راهبرد در سرمایه‌گذاری‌ها؛

۳. انتخاب مدیران لایق.

در بدو ورود اینجانب به صندوق چهار هلدینگ دیده می‌شد که در هرکدام نوعی از فعالیت‌های اقتصادی به چشم می‌خورد. این تنوع، هم‌افزایی را کاهش و امکان انحراف را افزایش می‌دهد؛ به همین دلیل با بهره‌گیری از تجارب سایر مجموعه‌های موفق کشور در بخش خصوصی و دولتی و هلدینگ‌های بین‌المللی، طی هشت ماه تدوین ساختار جدید شکل گرفت و به تصویب هیئت‌امنای صندوق رسید.

تجدید ساختار در هر سیستمی مشکلات خاص خود را دارد. با همکاری مدیران مجموعه‌ها و حداقل هزینه، از اواخر سال ۹۴ طرح در مسیر اجرا قرار گرفت و نتایج آن بسیار امیدوارکننده بود. هم‌افزایی در واحدها، امکان کنترل تخصصی و اقدام برای سیستم کنترل هوشمند از ثمرات ساختار مذکور است. جهت ثبیت این کار ماندگار از مؤسسه پژوهشی صندوق بازنشستگی درخواست شد تا آن را به‌صورت مستند تنظیم کند و در اختیار علاقه‌مندان قرار دهد.

در پایان، از زحمات آقای دکتر عظیمی مدیر محترم مؤسسه و همکاران ایشان، همچنین همه عزیزانی که در ثبت این تجربه مجموعه را یاری کردند صمیمانه تشکر می‌کنم.

محمود اسلامیان

مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری

مقدمه

هم‌اکنون در کشور هجده صندوق بازنشستگی وجود دارد که از این تعداد چهار صندوق اصلی تأمین اجتماعی، بازنشستگی کشوری، فولاد و روستائیان و عشایر در زیرمجموعه وزارت تعاون فعالیت می‌کنند. این چهار صندوق، بخش چشمگیری از بازارهای مالی کشور را در اختیار دارند. در پایان سال ۱۳۹۵، ۳۳ درصد در بخش سیمان، ۳۳ درصد فولاد، ۲۳ درصد بازار سنگ آهن، ۱۰ درصد پتروشیمی و ۴۰ درصد دارویی و گردشگری بازار در اختیار این صندوق‌ها قرار دارد. صندوق بازنشستگی کشوری در نوع خود و با توجه به دارایی‌ها و تعداد بازنشستگانی که تحت پوشش دارد، دومین صندوق بزرگ بازنشستگی کشور به شمار می‌آید.

این صندوق با هدف تضمین آینده کارمندان دولت، پرداخت مستمری و برقراری بیمه‌های درمانی و بیکاری به‌منظور ایجاد رفاه اجتماعی در سال ۱۳۵۴ تأسیس شد و هم‌اکنون به‌عنوان یکی از صندوق‌های وابسته به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فعالیت می‌کند؛ اما با این سابقه و طول عمر، صندوق‌های بازنشستگی کشوری شرایط خوبی ندارند. با

توجه به نرخ رشد جمعیت در سال‌های ابتدایی دهه ۱۳۶۰، به نظر می‌رسد در سال‌های آتی تعداد بازنشستگان بیش از این خواهد بود و رشد و شتاب بیشتری به خود خواهد گرفت. بر اساس آخرین گزارش سالنامه آماری صندوق بازنشستگی کشوری، ۱ میلیون و ۲۸۰ هزار بازنشسته تحت پوشش این صندوق هستند که از این تعداد ۳۹۰ هزار نفر زن و ۸۸۹ هزار نفر دیگر مرد هستند؛ در حالی که در پایان سال ۱۳۹۰ تعداد افراد تحت پوشش صندوق حدود ۱ میلیون نفر بودند؛ به عبارت دیگر در این پنج سال حدود ۲۸۰ هزار نفر بر تعداد آن‌ها افزوده شده است.

با توجه به گفته شهشهانی پور، معاون اقتصادی صندوق بازنشستگی کشوری، تا پایان سال ۱۳۹۵ دارایی‌های صندوق در مجموع حدود ۲۵۰ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود که ۱۶۵ هزار میلیارد تومان آن طلب صندوق از دولت است. مسئولان و مدیران صندوق بر این باورند که اگر این رقم به پرتفوی موجود صندوق اضافه شود، امکان افزایش سرمایه‌گذاری‌ها و درآمدزایی در مقایسه با گذشته بیشتر خواهد بود.

بر اساس گزارش سالنامه آماری صندوق بازنشستگی کشور در پایان سال ۹۴، منابع صندوق بیش از ۲۹ هزار میلیارد تومان، و سود حاصل از فعالیت اقتصادی این دارایی‌ها حدود دو هزار و ۳۲۴ میلیارد تومان بوده است، این میزان در مقایسه با کل دارایی‌های صندوق، نرخ بازدهی پایینی دارد و با توجه به گفته مسئولان صندوق باید بیش از این‌ها باشد. در این میان، برخی کارشناسان، مکان‌یابی غلط سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده، بازدهی اندک و گاه زیان‌های بسیار، همچنین بدهی زیاد شرکت‌های تحت

پوشش صندوق به بانک‌ها را ازجمله دلایل اصلی پایین بودن سود نهایی شرکت‌های صندوق می‌دانند.

به‌طورکلی بررسی آمار و اطلاعات جمع‌آوری‌شده درباره صندوق‌های بازنشتی، روند نگران‌کننده‌ای از افزایش تعداد بازنشتی‌گان و مستمری‌گیران در مقایسه با شاغلان، همچنین برهم خوردن توازن دریافتی‌ها و پرداختی‌ها در آینده را نشان می‌دهد. تغییرات حقوق بازنشتی‌گان در سال‌های اخیر، بدون در نظر گرفتن توان واقعی صندوق‌ها، بحران نظام‌های پرداخت حقوق بازنشتی‌گی را- که ذاتی این نظام‌هاست- دوچندان کرده است. در این بین، عواملی چون نبود موجودیتی به نام صندوق، نداشتن اختیارات کافی یا حتی وجود قیود صریح درباره منع فعالیت‌های اقتصادی، همچنین سرمایه‌گذاری در مقررات و آیین‌نامه‌های صندوق‌های بازنشتی‌گی و در کنار آن‌ها وجود تورم‌های اقتصادی بالا در طول سال‌های اخیر، ارزش موجودی و ذخایر صندوق را به‌شدت کاهش داده است.

شایان ذکر است که صندوق بازنشتی‌گی کشوری با وجود معضل و مشکلات زیادی در سال‌های ۸۷ تا ۹۲ یکی از بدترین دوران خود را در حوزه مدیریتی و چگونگی اداره آن گذرانده است. باید توجه داشت در این سال‌ها هیچ‌گونه بررسی و تأییدی درباره صورت‌های مالی، اسناد حسابداری صندوق و شرکت‌های زیرمجموعه آن صورت نگرفته بود؛ به‌گونه‌ای که مدیران جدید- که با تشکیل دولت یازدهم اداره صندوق را بر عهده گرفتند- شناخت کمی از وضعیت صندوق و مسائل و مشکلات آن داشتند و در هاله‌ای از ابهام و نبود شفافیت، به اداره صندوق و تصمیم‌گیری مجبور بودند. یکی از اولویت‌های

مدیران جدید تعیین تکلیف وضعیت این صورت‌های مالی بود؛ به همین دلیل گروهی به ریاست نعمت‌الله ایزدی، یکی از اعضای هیئت‌مدیره صندوق تشکیل شد تا در اولین فرصت ممکن حساب‌ها و صورت‌های مالی بررسی شود و با کمک حسابرس رسمی و قانونی صندوق - که سازمان حسابرسی است - گزارش کاملی از روند فعالیت‌های گذشته و دورنمایی از آینده در اختیار این مدیران قرار بگیرد، این گروه تاکنون توانسته اسناد و صورت‌های مالی سال‌های ۱۳۸۷ تا پایان سال ۱۳۹۳ را تنظیم کند و به هیئت‌مدیره و هیئت‌امنا ارائه دهد.

نعمت‌الله ایزدی در این باره می‌گوید: «بررسی عملکرد حساب‌ها و صورت‌های مالی، همچنین آگاهی اعضای هیئت‌مدیره از آن‌ها مهم است؛ زیرا شفافیت و بررسی این حساب‌ها و صورت‌ها ممکن است مانع بروز اشتباه در آینده شود یا از تکرار تصمیمی نادرست درباره مؤسسه جلوگیری کند.

متأسفانه نزدیک به پنج سال هیچ نشانی از این آگاهی‌ها در صندوق وجود نداشت و هیئت‌مدیره نمی‌دانست در مجموعه صندوق و شرکت‌های زیرمجموعه آن چه می‌گذرد؛ بنابراین موضوعی که بیشتر از همه روی آن تمرکز می‌شد، رسیدگی به حساب‌ها و صورت‌های مالی بود. بررسی و رسیدگی به حساب‌ها تا امروز هنوز به صفر نرسیده است، به زبان مالی و حسابرسی یعنی به زمان خودش برگشته است؛ از این رو داشته‌ها و بوجه‌هایی که پس از آن تنظیم می‌شده است همواره در محاسبات با مشکل مواجه، و اشتباه‌ها بارها تکرار شده است؛ زیرا صورت‌های مالی بررسی نشده بود و مدیران بازتاب هزینه‌های تصمیم‌های گرفته‌شده را در این صورت‌ها نمی‌دیدند و به این توهم دچار بودند که کارها انجام شده و این تصمیم‌ها درست بوده است.

به‌موازات مسائل و مشکلات مطرح‌شده، صندوق از نظر ساختار اداری و تشکیلاتی نیز دچار مشکل بود. طی هشت سال پیش از ۱۳۹۳، میزان اموال و دارایی‌های صندوق، مکان نگه‌داری آن‌ها، وضعیت سود و زیان شرکت‌های زیرمجموعه و رابطه آن‌ها با مدیریت صندوق مشخص نبود. به گفته مدیران و دست‌اندرکاران صندوق به نظر می‌رسید هریک از شرکت‌ها و مؤسسه‌های زیرمجموعه، مانند جزیره‌ای جداگانه برای خود فعالیت می‌کردند و کمتر مدیری از آنچه در صندوق رخ می‌داد اطلاع داشت؛ به همین دلیل سود حاصل از فعالیت‌های اقتصادی و مالی صندوق در مقایسه با حجم و ارزش دارایی‌های آن بسیار پایین گزارش‌شده بود؛ برای مثال در سال ۱۳۹۰ میزان این سود ۶۵۲ میلیارد تومان بود؛ درحالی‌که ارزش دارایی‌های صندوق در همین سال بیش از ۱۴ هزار و ۴۰۰ میلیارد تومان برآورد می‌شد. با اصلاح این ساختار و ایجاد نظم و ثبات در مدیریت مالی و اداری صندوق، از سال ۹۳ میزان دارایی‌ها و سود نهایی صندوق افزایش یافته است. به گزارش سالنامه آماری صندوق، در پایان این سال، سود مورد نظر به بیش از ۱۰۰۰ میلیارد تومان رسید و ارزش دارایی‌های صندوق نیز بیش از ۲۶ هزار میلیارد تومان برآورد شده، که این رقم در سال ۱۳۹۴ حدود ۲ هزار و ۳۸۴ میلیارد تومان گزارش شده بود.

گفتنی است، یکی از مسائلی که سبب شده نرخ سود شرکت‌ها و بنگاه‌های زیر نظر صندوق، در مقایسه با دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده کم باشد، نرخ سود تسهیلات و بدهی‌های بسیار زیاد آن‌ها به نظام بانکی است. عمده بنگاه‌های صندوق‌های باننشستگی، گرفتار پرداخت سود تسهیلات دریافتی از ۲۴ تا ۳۰ درصد هستند. نرخ‌های بالای سود در نظام بانکی عمده

سودهای بنگاه‌ها را می‌بلعد؛ برای مثال ذوب آهن اصفهان با داشتن ۶ هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان تسهیلات بانکی، سالانه ۱۰۰۰ میلیارد تومان از سود خود را به نظام بانکی پرداخت می‌کند. افزون بر این، سهم نیروی انسانی در بسیاری از بنگاه‌های بزرگ صندوق‌ها از قبیل دخیانیات، زغال سنگ و ذوب آهن بیش از دو برابر استانداردهای مرسوم است و همین موضوع هزینه‌های صندوق‌ها را افزایش داده است. در این میان، تعهدات بسیاری متوجه شرکت‌های صندوق‌های بازنشستگی شده؛ از این رو سبب کاهش سودآوری و افزایش هزینه‌ها شده است. باید توجه داشت در سال ۱۳۹۲ و با روی کار آمدن دولت یازدهم، مدیریت سازمان تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری دگرگون شد. بررسی‌ها و مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد مدیران گذشته، صندوق و دارایی‌های آن را بنگاهی اقتصادی نمی‌دانستند. درواقع به نظر می‌رسد توجهی به این امر نداشتند. از شواهد موجود نیز درمی‌یابیم عمده تصمیم‌ها و برنامه‌ها درباره صندوق بازنشستگی کشوری، در فرایند و مجموعه‌ای بیرون از صندوق انجام می‌شده است، این موضوع و دیگر مسائل و مشکلات ساختاری به‌جامانده در طول زمان، شرایط وخیم صندوق را تشدید کرد. بسیاری از شرکت‌هایی که دولت به صندوق واگذار کرده بود از سویی در شرایط بحرانی قرار داشت و صندوق چاره‌ای جز پذیرفتن آن‌ها به منزله بدهی دولت نداشت؛ اما مشکل این نبود، مدیران پیشین صندوق نمی‌دانستند چه شرکت‌هایی را در چه حوزه‌های اقتصادی، خدماتی و سرمایه‌ای در اختیار دارند. آن‌ها به معنای دقیق کلمه از این موضوع آگاه نبودند و نمی‌دانستند در شرکت‌ها و زیرمجموعه‌های آن‌ها چه می‌گذرد. در این میان، گزارش‌دهی

منظم و مشخصی وجود نداشت و حتی شرکت‌هایی که در اختیار صندوق بودند، به تخریب و رقابت با یکدیگر در بازار می‌پرداختند و نمی‌دانستند که به یک مجموعه تعلق دارند، این در حالی است که در برخی کشورها، نهاد ناظری بر عملکرد این گونه مؤسسات وجود دارد و آن‌ها موظف هستند در یک دوره زمانی مشخص (ماهانه و یا هفتگی) شرایط و صورتهای مالی خود را به این نهادها گزارش دهند. نظارت و گزارش‌دهی به حدی مهم است که بر اساس قانون، هم اکنون صندوق بازنشستگی کشوری شیلی، روزانه گزارش وضعیت خود را به نهاد ناظر بر آن، که سازمان بورس آن کشور است، ارائه می‌دهد؛ از این‌رو مدیران جدید صندوق تصمیم گرفتند ابتدا برآوردی دقیق از میزان دارایی‌ها و نوع فعالیت شرکت‌های وابسته انجام دهند سپس این شرکت‌ها را در قالب چند شرکت بزرگ هلدینگ تخصصی گردآوری و ضمن کاهش هزینه‌ها، زمینه اعمال بهتر مدیریت و افزایش کارایی را نیز فراهم کنند. به همین منظور بعد از بیش از هزار ساعت نفر مطالعه، بررسی و استفاده از تجربیات بخش خصوصی و دولتی، همچنین کارهایی که پیش‌ازاین در سازمان تأمین اجتماعی صورت گرفت، مدیران صندوق شش هلدینگ بزرگ را در زیرمجموعه صندوق تعریف، شرکت‌های تحت پوشش هریک از آن‌ها را نیز مشخص کردند؛ اقدامی که تا پیش از آن انجام نشده بود و شرکت‌ها پراکندگی کاری متعددی داشتند؛ به همین دلیل مدیران مجبور بودند در بهترین حالت، هم به مسائل نفتی و حمل‌ونقل هوایی و دریایی احاطه داشته باشند و هم مسائل مربوط به بازار شیر و لبنیات و سنگ را رصد کنند. درواقع اگر مدیران می‌خواستند، به دلیل پراکندگی و ساختار نامناسب

قادر نبودند وظیفه مدیریتی خود را انجام دهند، این در حالی بود که ثبات مدیریتی از بین رفته بود و هرروز ممکن بود آن‌ها جابه‌جا شوند.

درواقع راه‌اندازی این شش هلدینگ نخستین قدم برای افزایش کارایی و سوددهی شرکت‌های صندوق بود؛ اقدامی که پس از آن امکان واگذاری و فروش آن‌ها در بازار سهام و سرمایه‌گذاری در بخش‌های سودآورتری که بتواند دارایی‌های صندوق و بازنشستگان را فراهم کند، ایجاد خواهد کرد.

کتاب حاضر تاریخ شفاهی چگونگی ایجاد این تغییر و تحول و انجام اقدام بزرگی است که سال‌ها پیش باید صورت می‌گرفت؛ اما به آن توجهی نشد. گفتنی است، در بررسی تاریخی این فرایند سعی شده است با دست‌اندرکاران و کسانی که تجربه راه‌اندازی هلدینگ در ساختار دولتی را داشته‌اند صحبت شود پس با استفاده از تجربه آن‌ها به سراغ مدیران صندوق رفتیم تا فرایند شکل‌گیری و ایجاد این هلدینگ‌ها را با آن‌ها در میان بگذاریم. مدیران صندوق و رؤسای این شش هلدینگ افرادی بودند که در فرایند راه‌اندازی آن قرار داشتند و از نزدیک با مسائل و مشکلات قانونی، حقوقی، اداری، فنی و مشکلات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی آشنا بودند. مطالعه رفتار و برخوردهای برون‌سازمانی و درون‌سازمانی این عملکرد ممکن است گوشه‌ای از مدیریت سخت و پیچیده مؤسسه‌های دولتی و شبه خصوصی را نشان دهد؛ مدیریتی که نمایندگان مجلس تا وزرا و ریاست جمهوری و حتی نهادهای غیررسمی قدرت را درگیر، و گاه عبور از همه این موانع را غیرممکن کرده است. بخش عمده زمان و وقت مدیران فوق برای توجیه اهمیت اجرای این شیوه و راضی نگه‌داشتن مخالفان داخلی و خارجی مؤسسه صرف شده و از این بابت به آن توجه شده است.

گفت‌وگو با:

محمود اسلامیان



تحصیلات:

لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران،
فوق لیسانس مدیریت صنعتی، دکترای مدیریت از دانشگاه
ویکتوریای کانادا

سوابق:

مسئول صنایع خودکفایی در استان اصفهان ۱۳۶۷-۱۳۶۳
استاندار چهارمحال و بختیاری ۱۳۷۲-۱۳۶۹
مدیرعامل شرکت ملی ذوب آهن ایران ۱۳۷۹-۱۳۷۶
مدیرعامل مجتمع فولاد مبارکه ۱۳۸۵-۱۳۷۹
مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری ۱۳۹۲-۱۳۹۶

برای شروع، از زمانی بگویید که به اینجا آمدید و مدیریت را بر عهده گرفتید.

من تجربه کار در بخش صنعت دارم و هلدینگ‌های بزرگی را در این زمینه ایجاد و اداره کرده‌ام. روزی که برای این سمت انتخاب شدم، تصویری از وضعیت و شرایط صندوق بازنشستگی نداشتم. می‌دانستم کار بزرگی را به من محول کرده‌اند؛ اما اینکه تا به این حد به نوعی بی‌حساب و کتاب باشد، هرگز در تصورم نبود.

این بی‌حساب و کتابی یعنی چه؟

صندوق در آن زمان بیش از ۲۴۰ شرکت در زیرمجموعه‌های خود داشت؛ اما کمتر کسی در صندوق اطلاع دقیقی داشت که این شرکت‌ها چگونه کار می‌کنند و مناسباتشان به چه شکلی است. واقعاً مشخص نبود که چگونه این شرکت‌ها اداره می‌شوند. برای من باورکردنی نبود که این همه دارایی را بدون داشتن یک ساختار مناسب و قابل دفاع به حال خود رها کرده‌اند، این به حال خود رها کردن به معنای واقعی کلمه است.

مدیری که پیش از من در اینجا مسئولیت داشت، فرد بسیار سالمی بود و کوچک‌ترین مشکلی هم نداشت؛ اما واقعیت این است که یک مدیر اقتصادی نبود. در دولت گذشته، خود من این تجربه را داشتم که تقریباً بسیاری از تصمیم‌ها نه در وزارت‌خانه‌های مربوط، بلکه در ستاد ریاست جمهوری گرفته می‌شد. من به‌عنوان مدیرعامل فولاد مبارکه انتظار داشتم که وزارت صنایع برای من تصمیم بگیرد؛ اما طهماسبی، وزیر وقت صنعت دولت احمدی‌نژاد، نامه‌ای را به من نشان داد که در آن نام دویست نفر را ذکر کرده بودند که باید کنار گذاشته می‌شدند. یکی از آن دویست نفر نیز من بودم. جالب بود که این نامه به‌طور دستوری و از ریاست جمهوری خطاب به وزیر صنعت نوشته‌شده بود، این یکی از معضلاتی است که ساختار اداری و کارشناسی ما در دولت گذشته از آن ضربه خورده و معمولاً در نقد آن دولت کسی به آن توجه ندارد و اصلاً به آن پرداخته نمی‌شود.

صندوق بازنشستگی کشوری هم همین شرایط را داشت. به نظر می‌رسید خانمی که مدیریت صندوق را داشت، در عمل تصمیم‌گیر نبود و از جاهای دیگری برای او و انتصاب‌هایش برنامه‌ریزی می‌شد. بالاخره، در این ۲۴۰ شرکت به‌راحتی می‌توانستند دست‌کم صد نفر از نزدیکان و وابستگان و همفکران خودشان را در آن‌ها به‌عنوان مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره و مدیران میانی به کار بگمارند.

واقعاً به همین سادگی بود که می‌گویید؟

از این هم ساده‌تر. مدیری که اینجا نشسته وظیفه‌اش این است که

شرکت‌های زیرمجموعه را اقتصادی اداره کرده و با استفاده از سود و درآمد آن‌ها بخشی از تعهدات پرداختی صندوق را به بازنشستگان تأمین کند؛ اما ظاهراً توجهی به این مأموریت نبود. دلیلش هم این است که شرکت‌ها به حال خود رها شده بودند. دولت به‌عنوان بدهی‌های خود به تأمین اجتماعی و سهم کارفرما، شرکت‌هایی را به صندوق داده بود. عمده این شرکت‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌هایی فرسوده و ناکارآمد بودند. در نتیجه بازسازی و سود آورد کردن آن‌ها نیاز به استفاده از تجربه کارشناسان داخلی و تجربه جهانی داشت و دارد. ضمن اینکه انتقادهایی هم بر نحوه این واگذاری‌ها بابت طلب صندوق از دولت وجود دارد. این موضوع باید در وزارتخانه و جاهای دیگر درباره آن تصمیم گرفته شود که ناکارآمدترین و بحرانی‌ترین شرکت‌ها را به‌عنوان دیون دولتی نپذیرند.

تنوع شرکت‌ها بسیار زیاد بود. صنایع غذایی، دارویی، هوایی، حمل‌ونقل زمینی، پتروشیمی، انبارداری، کفش، تسمه، نوار نقاله و... همه این‌ها را بدون کمترین سلیقه‌ای در طبقه‌بندی و یکسان‌سازی، در زیرمجموعه دو سه شرکت مادر به نام هلدینگ قرار داده بودند؛ اما اصلاً کار هلدینگ‌داری نمی‌کردند.

این را بیشتر توضیح می‌دهید؟

هلدینگ و هلدینگ‌داری چیزی نیست که من آن را اختراع کرده باشم یا یک موضوع پیچیده باشد. در ایران و کشورهای دیگر هم تجربه موفق اجرای آن وجود دارد، فقط کافی بود که عزم و اراده لازم برای آن وجود می‌داشت. اگر عزم هم بود پس باید گفت نمی‌دانستند، که این هم بعید است. در هر صورت

شرایط خوبی نبود. وقتی من به اینجا آمدم اصلاً کسی وجود نداشت که تعداد شرکت‌های زیرمجموعه صندوق را شناسایی کرده باشد.

اولین اقدام گروه ما برآورد دقیق میزان این دارایی‌ها و درواقع پیدا کردن آن‌ها و بررسی اسناد و مدارک آن‌ها بود. بعد از چند ماه توانستیم یک تصویر کلی از تعداد شرکت‌ها داشته باشیم؛ هرچند هنوز کامل نشده بود و درباره برخی از شرکت‌ها ابهاماتی وجود داشت. در کنار این مسئله، شرکت‌ها و مؤسسه‌هایی هم بودند که صندوق در آن‌ها سهام کوچکی داشت و به دلیل اینکه سهام ما در آن‌ها اندک بود، قادر به اعمال مدیریت یا کنترل و حضور در هیئت‌رئیس و هیئت‌مدیره آن‌ها نبودیم. درباره این‌ها هم مشکل و ابهام زیاد بود. اصلاً سازمان و ساختاری وجود نداشت که بر آن‌ها نظارت کند، قیمت آن‌ها را در بورس رصد کند و در زمان مناسب آن‌ها را بفروشد، یا خرید بکند تا دارایی‌های صندوق، نه تنها حفظ شود بلکه افزایش ارزش هم داشته باشد.

واقعاً کسی و ساختاری برای مدیریت و رصد چگونگی قیمت آن‌ها در بورس وجود نداشت؟

بله. به هر کس بگویید باور نمی‌کند. یکی دو نفر بودند که در زیرمجموعه هیئت‌مدیره این کار را انجام می‌دادند؛ اما نه ساختاری برای این کار داشتند و نه آیین‌نامه و نقشه راهی وجود داشت. همین طوری کار می‌کردند. بعضاً بسیاری از تصمیم‌های برای خرید و فروش آن سهام هم از خارج صندوق گرفته می‌شد.

من تجربه کار مدیریت هلدینگ را داشتم؛ اما برای اجرایی کردن آن در صندوق لازم بود با افرادی که با ساختار و نوع فعالیت سازمان‌هایی چون شستا و تأمین اجتماعی آشنا بودند و در این زمینه کارهایی کرده بودند مشورت کنیم. این دو سازمان از نظر ساختار، روابط و تشکیلات خیلی شبیه به صندوق هستند. پس استفاده از تجربه آن‌ها بسیار مهم بود. نکته جالب این بود که در شستا و شرکت‌های زیرمجموعه آن، در همان دولت قبل و هم‌زمان با مدیران صندوق بازنشستگی، اقدام به استفاده از تجربه هلدینگ‌داری را شروع کرده بودند و دستاوردهای خوبی هم داشتند؛ اما معلوم نیست چرا این روش اداره دارایی‌های شرکتی به صندوق تزریق نشد. در هر صورت با استفاده از تجربه آن‌ها، خودمان و آنچه در دنیا انجام می‌شده و می‌شود، طرح راه‌اندازی چهار هلدینگ در زیرمجموعه صندوق بازنشستگی را مدنظر قرار دادیم. در واقع ما پروژه احیای صندوق بازنشستگی کشوری را شروع کردیم. چهار شرکت بدون اینکه ساختار هلدینگ داشته باشند، به نام هلدینگ در زیرمجموعه صندوق فعال بودند. حدود ۹۹ درصد شرکت‌های صندوق به صورت واگذاری، رد دیون و خصوصی‌سازی واحدهای دولتی به این صندوق واگذار شده بودند. در واقع شروع کردید به استفاده از تجربه اجرایی و موفقیتی که در جاهای دیگر جواب داده بود؟

بله، شرکت‌ها را غربال کردیم و موضوعی کردن فعالیت هلدینگ‌ها را در دستور کار قرار دادیم. ساختمانی، صنعت و معدن، انرژی و غذا، و دارو

تقسیم‌بندی‌هایی بود که مدنظر قرار گرفت، آن هم به واسطه تعداد شرکت‌ها و حوزه‌های فعالیت آن‌ها بوده و سلیقه‌ای و یک کار نمایشی نبود. البته برای سهام شرکت‌هایی هم که داریم؛ اما توان تأثیرگذاری مدیریتی آن‌ها را به خاطر تعداد کم سهام نداشتیم، یک هلدینگ سرمایه‌گذاری ایجاد کردیم که وظیفه این هلدینگ حفظ ارزش این سهام، نظارت بر دارایی‌های صندوق، کنترل فرایندهای بازار بورس و تلاش برای بهینه‌تر کردن این دارایی‌ها بود. با این اقدام دنبال چه چیزی بودید؟ همین که شرکت‌ها در تعدادی هلدینگ طبقه‌بندی شود کافی است؟

این ابتدای کار بود. ضمن اینکه ما راه دیگری نداشتیم. اگر می‌خواستیم صندوق را احیا کنیم و شرکت‌ها را اقتصادی مدیریت کنیم، باید این کار را می‌کردیم. ضمن اینکه افزایش کارایی و بهره‌وری و شفافیت و کاهش هم‌پوشانی حیطه‌های کاری مشترک، از دیگر اهداف ما بود. تقریباً جواب لازم را هم گرفتیم. تنها یک سال از اجرای این برنامه می‌گذرد و به‌رغم اینکه هنوز کمبودهایی وجود دارد، پاسخ‌های مثبتی گرفتیم که موجب حمایت بیشتر مقامات وزارتخانه از در پیش گرفتن این روند در صندوق بازنشستگی کشوری شده است.

یکی از وظایف صندوق‌ها همانند شرکت‌های بیمه و بانک‌ها، تأمین مالی لازم برای فعالیت‌های تولیدی است و خودشان معمولاً سراغ شرکت‌داری نمی‌روند، بلکه منابع لازم را به کارآفرینان و بنگاه‌های تولیدی می‌دهند. با این روش هم هزینه‌های اداری و پرسنلی بسیار اندکی دارند و هم وظیفه ذاتی خود را در اقتصاد انجام می‌دهند؛ اما

به نظر می‌رسد همچنان که بانک‌های کشور وظیفه اصلی خود را فراموش کرده و به سمت بنگاه‌داری و شرکت‌داری رفته‌اند، صندوق بازنشستگی هم همین کار را در پیش گرفته است. آیا نمی‌توانستید تمام تمرکز خود را بر روی فروش دارایی‌های صندوق و مدیریت این دارایی در بازار بورس قرار بدهید؟

بله وظیفه اصلی صندوق‌ها تأمین مالی فعالیت‌های اقتصادی است؛ اما برای این کار مشکلات زیادی پیش روی مدیریت جدید وجود داشته و دارد. عمده شرکت‌های واگذار شده به صندوق شرکت‌هایی هستند که به نوعی روی دست دولت مانده بودند و هزینه‌زا بودند تا درآمدها. طبیعی است که چنین شرکت‌هایی را کسی نمی‌خرد. مقامات وزارت رفاه و تأمین اجتماعی و صندوق، چاره‌ای جز قبول چنین شرکت‌هایی به جای دیون دولت ندارند چون معلوم نیست دولت بعدها چیزی برای پرداخت بدهی‌های خود داشته باشد، پس چاره‌ای جز پذیرش همین شرکت‌های ضررده وجود ندارد. به این امید که با مدیریت شرکتی بتوان آن‌ها را به سوددهی رساند و در شرایط مناسبی آن‌ها را فروخت.

مسئله دیگر مشکل بازار سرمایه کشور است. وضعیت این بازار به گونه‌ای است که خرید و فروش در آن به حداقل رسیده است. بخشی از آن نیز به وضعیت اقتصاد کلان و رکود تورمی موجود کشور برمی‌گردد. الآن خریداری برای دارایی‌های ما وجود ندارد و به راحتی نمی‌توانستیم روی فروش آن‌ها تمرکز کنیم. علاوه بر این، خود ما هم نمی‌دانستیم میزان دارایی‌ها و موجودی صندوق، که در همه حوزه‌های اقتصادی پراکنده است،

چقدر است، در کجا قرار دارد و وضعیت درآمد و هزینه‌های آن چگونه است. در یک چنین شرایطی نمی‌توان به راحتی درباره فروش آن‌ها و تبدیل به سرمایه و مدیریت این سرمایه فکر کرد.

پس با این محدودیت‌ها بود که شرکت‌داری و هلدینگ‌داری را برگزیدید؟

ما آن را انتخاب نکردیم. راه دیگری در پیش رو نداشتیم. پس از موضوع‌بندی و طبقه‌بندی شرکت‌ها، آن‌ها را در هلدینگ‌ها تعریف کردیم. مدت‌زمان زیادی طول کشید تا آیین‌نامه‌ها و اسناد و مدارک لازم را برای انجام این پروژه تهیه کنیم.

همان‌طور که خودتان هم گفتید، اینجا جایی است که نیروهای سیاسی و گروه‌ها به آن نظر دارند و می‌توانند نیروها و افراد نزدیک به خود را در آن‌ها بگمارند. در این میان، فشارهای سیاسی وارد می‌شود، ضمن اینکه ایجاد شفافیت برای برخی افراد مضر است و ممکن است منافع آن‌ها را به خطر بیندازد. در این باره با چه مسائل و مشکلاتی روبه‌رو بودید؟

از این مسائل که همیشه بوده و فشارها همواره وارد می‌شود. ما هم تا آنجا که توانستیم در برابر آن‌ها مقاومت کردیم. به خصوص وقتی وزارتخانه کارایی و شفافیت شرکت‌های صندوق را پس از یک سال مشاهده کرد، حمایت‌های آن‌ها هم از ما زیاد شد و در این راه بر بسیاری از مشکلات و این فشارها فائق شدیم. در ساختار صندوق سیستم ارزشیابی وجود نداشت و در نبود این سیستم بسیاری از منابع و امکانات صندوق دچار آسیب شد. ما این سیستم را راه‌اندازی کردیم. فشارهای زیادی هم به ما وارد شد؛ ولی سرانجام کار را پیش بردیم.

مسائل و مشکلات درون سیستمی هم داشتید؟

ساختار اداری معمولاً محافظه‌کار است و با هر تغییری به دیده شک و تردید نگاه می‌کند. آن‌ها معمولاً با تغییر، همراهی خوبی نشان نمی‌دهند. همه رده‌های سازمانی و ستادی از چنین محافظه‌کاری برخوردارند. از مدیران ارشد و میانی گرفته تا کارمندان جز و پایین. البته طبیعی است آن‌هایی که موقعیت‌های بالاتری دارند از این تغییرات بیشتر احساس خطر می‌کنند و بسیار نگران هستند. در اینجا هم همین‌طور بود و مشکلاتی وجود داشت؛ اما با جلسات و مشورت‌هایی که داشتیم و با استفاده از تجربه‌های مشابه در شستا، کار را پیش بردیم. مرحله بعدی کار ما این است که نقش خود را در بازار سرمایه افزایش دهیم و کم‌کم از شرکت‌داری به سمت کنترل دارایی‌ها برویم. البته به این سادگی نیست و اقتصاد کلان کشور، جهت‌گیری‌های آن و مسائل سیاسی کشور در این مورد نقش بسیاری دارد و یک تصمیم درون‌سازمانی ساده نیست که در چند جلسه بنشینیم و پس از تصویب، آن را اجرا کنیم. وزارتخانه هم در این باره نقش دارد. هنوز اسناد و مدارک برخی از شرکت‌ها و بنگاه‌های ما به‌خوبی مشخص نیست و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد؛ اما همین تجربه یک سال نشان داده که مسیر درستی را در پیش گرفته‌ایم و احیای صندوق شروع شده است. الآن وضعیت صندوق بازنشستگی از شستا بهتر است؛ درحالی‌که تا پیش از این شستا شرایطش بهتر بود. دلیل عمده آن هم ثبات مدیریت در صندوق و استفاده از توان کارشناسی و تجربه آن‌ها بوده است.

گفت‌وگو با:

محمد علی یزدان‌جو



تولد:

—

تحصیلات:

—

سوابق:

مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا)

مدیرعامل مجتمع اقتصادی کمیته امداد امام خمینی (ره)

بحث درباره چگونگی شکل‌گیری و سروسامان دادن به وضعیت نابسامان دارایی‌های صندوق بازنشستگی است که به شکل‌گیری چندین هلدینگ منجر شده است. شما هم تجربیاتی در این زمینه داشته‌اید. پیش از این، وضعیت به چه شکل بود و آیا مدیرانی که آنجا مشغول به کار بودند نمی‌دانستند در زیرمجموعه‌هایی که کار می‌کنند چقدر هم پوشانی دارند تا این‌ها را سروسامان دهند؟

جسته و گریخته اطلاعاتی داشتم. از سال ۸۰ در شرکت‌های زیرمجموعه شستا مشغول به کار بودم. از سال ۸۱ تا ۸۴ مدیرعامل ایران‌سازه و از ۸۴ تا ۸۶ مدیرعامل شرکت سابیر بودم. از سال ۸۶ تا مهر ۹۱ هم که مدیرعامل شستا شدم، شستا چندین هلدینگ داشت؛ به‌طور مثال در حوزه سیمان سه هلدینگ داشتیم، یا در پتروشیمی نیز سه هلدینگ وجود داشت. علاوه بر این حدود شصت شرکت به‌طور مستقیم با شستا در ارتباط بودند. وقتی من به این شرکت رفتم احساس کردم به‌هم‌خوردگی‌هایی وجود دارد. ما سه هلدینگ در یک زمینه داشتیم که بین آن‌ها رقابت نیز وجود داشت. به این نتیجه

رسیدیم هلدینگ‌هایی که بینشان هم‌پوشانی وجود دارد و موضوع فعالیت یکسانی دارند، در یکدیگر ادغام کنیم.

پیش از پرداختن به صحبت‌های شما باید بپرسم که آیا ضرورت طبقه‌بندی شرکت‌ها تا آن موقع احساس نشده بود؟

طرز تفکر مدیران به این نحو نبود. آن‌ها یک ساختاری را تحویل گرفته بودند و در بهترین حالت و خوش‌بینانه‌ترین شرایط تلاش داشتند آن‌ها را به همان نحو حفظ کنند و ادامه داده بودند. نگاه منسجمی وجود نداشت. از سال ۸۷، زیرمجموعه‌ها را به هفت هلدینگ تبدیل کردیم و تمام شرکت‌ها را به هلدینگ تخصصی خودش انتقال دادیم که هلدینگ‌ها به این نحو بودند: سیمان، پتروشیمی، دارو، ساختمان، حمل‌ونقل و ...

مشکلات فنی هم وجود داشت یا تنها مشکلات درک مدیریتی بود؟

نمی‌توان گفت مشکلی وجود نداشت؛ اما قابل‌حل بود. مشکل اصلی درک موضوع بود. تا آن زمان نگاه جدی به مبحث هلدینگ وجود نداشت. از سال ۸۷ این موضوع در کشور به‌طور گسترده مطرح شد. تا قبل از آن بنیاد مستضعفان، آن‌هم به‌طور پراکنده، هلدینگ‌هایی داشت. حدوداً ۲۱ رده فعالیت متعدد در زیر مجموعه‌های آن‌ها وجود داشت. این موضوع خارج از استانداردهای جهانی است. پس از مدتی در تمام مجموعه شستا، شرکت‌ها رو به اصلاح خود کردند؛ اما صندوق بازنشستگی به سبب نگاه مدیریتی، از سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها عقب افتاد. صندوق بازنشستگی کشوری غیر از یک شرکت سرمایه‌گذاری و چند سهام از شرکت‌های مختلف، که مستقیم

به خودش وصل بود، چیز دیگری نداشت؛ مانند شستا قبل از سال ۸۶. وقتی من به آنجا رفتم چند هلدینگ و شرکت به‌عنوان زیرمجموعه داشت و مشخص نبود در آن زیرمجموعه‌ها چه می‌گذرد و چگونه تصمیم گرفته می‌شد. این موضوع را مطرح کردیم که بهتر است هلدینگ‌هایی با موضوع یکسان را ادغام کرده و آن‌ها را تخصصی کنیم. این اقدام سبب می‌شود مدیران متخصص، ناظر بر کارها باشند و طبیعی است که مدیران متخصص صنعت را می‌شناسند. در این صورت مدیر تخصصی می‌شد و نگاه پراکنده او را تنها به زیرمجموعه‌های خودش که از یک جنس و سنخ هستند معطوف می‌شد. درحالی‌که پیش‌ازاین شرکت‌هایی که کمترین ارتباط را با هم داشتند در زیرمجموعه هلدینگ‌ها بودند و در بهترین حالت مدیر می‌بایست از فعالیت‌های مختلف سر رشته داشته باشد که در عمل ممکن نبود.

در میان مدیران درون بدنه هلدینگ‌ها مقاومت وجود داشت؟ به نظر می‌رسد وقتی شفافیت‌هایی نباشد، منافع زیادی عاید خیلی‌ها می‌شود. اگر این دید شما را هم نداشته باشیم، می‌توان گفت که افراد همیشه از تغییر فرار می‌کنند. کمترین دلیل آن به خطر افتادن موقعیتشان است؛ ولی با نگاه علمی که در این تغییر وجود داشت، علی‌رغم فشارهای وارده، این سیستم جا افتاد و موفق شد.

هدف از این مخالفت‌ها چه بود؟

شاید عادت کردن به سیستم قبلی بود. خیلی‌ها نسبت به تغییرات

آگاهی نداشتند. در شستا هم همین وضعیت و مخالفت‌ها وجود داشت که هم به دلیل عدم آگاهی بود و هم اینکه در ادغام‌ها وقتی سه مدیر به یک مدیر تقلیل پیدا می‌کرد، شرایط برای برخی قابل قبول نبود. اشخاص شغل و موقعیت خود را از دست می‌دادند. برای همین مخالفت‌هایی را انجام می‌دادند. برخی‌ها هم بر این باور بودند که با جابه‌جا شدنشان یکسری اطلاعاتی که داشتند، دیگر مفید نخواهد بود و به همین دلیل از سیستم حذف می‌شوند. اصولاً می‌توان گفت در شرکت‌های نیمه‌دولتی تغییرات، پدیده‌ای ناخوشایند است و تا جایی که می‌شود از تغییرات فرار می‌کنند. این حس فرار از تغییر، از مدیران سطح بالا و میانی تا کارمندان جزء وجود دارد. با این فکر که بعد از چنین تغییراتی، تعدیل نیرو صورت می‌گیرد و آن‌ها کارشان را از دست دهند یا موقعیت، منافع سابق و روابط غیررسمی درونی آن‌ها شکسته و افراد آسیب‌پذیرتر می‌شوند؛ برای همین مقاومت می‌کنند.

آن‌ها این مقاومت را چگونه نشان می‌دهند؟

همکاری نمی‌کنند و جوسازی‌هایی صورت می‌دهند که مدیران جدید قصد برهم ریختن سیستم را دارند و اتهام‌هایی از این قبیل.

شستا یا صندوق بازنشستگی جزو سیستم‌هایی است که گروه‌های سیاسی در آن حضور دارند و به آن چشم می‌دوزند. به دلیل گستردگی و تعداد زیاد شرکت‌ها ممکن است نیروهای خود را در آن‌ها بگمارند و از یکدیگر حمایت کنند. برای شروع چنین تغییراتی که شما در شستا و آقای اسلامیان در صندوق آغاز کردید، فشارهای وارده از بیرون سیستم چقدر بود؟

یک مدیر را که منتقل می‌کردیم، گاهی تا پنج نماینده مجلس تماس می‌گرفتند که چرا این شخص را تغییر داده‌اید. او را به سمت خود برگردانید. گاهی از دفتر رئیس‌جمهور هم تماس‌هایی گرفته می‌شد. پرسنل هم اگر در موقعیتشان احساس خطر می‌کردند، گاهی اطلاعات غلط را به مدیران بالادستی منتقل می‌کردند و آن‌ها بر اساس این اطلاعات غلط تصمیمات اشتباهی اتخاذ می‌کردند و به این ترتیب مدیریت جدید تضعیف و ناکارآمد نشان داده می‌شد؛ البته ما آن‌ها را توجیه می‌کردیم و توضیحات کاملی را در اختیارشان قرار می‌دادیم که از این اشتباه دریابند. مهم‌ترین دستاورد ما حضور مدیران تخصصی در کارها بود. حضور این افراد سبب رشد سریع‌تر صنعت و شرکت‌ها می‌شود، سوددهی را بالاتر و هزینه‌ها را پایین‌تر می‌آورد؛ به همین سبب، کمتر به خاطر تغییرها مؤاخذه می‌شدیم.

اگر این تغییراتی که شما می‌گویید موفق به انجام آن‌ها شدید و بهره‌وری و سوددهی را بالا بردید واقعاً روی داده است، پس چرا غالباً گفته می‌شود شستا یا صندوق بازنشستگی زیان‌ده هستند و کارایی ندارند یا اینکه مدیرعاملان‌شان به سرعت تغییر می‌کنند؛ به همین دلیل امکان برنامه‌ریزی‌های بلندمدت وجود ندارد؟

چنین چیزی به دلیل غلط بودن سیستم و ضعف یا نبود برنامه‌ریزی نیست؛ به‌طور مثال ما در هر هلدینگ سند چشم‌انداز پنج و ده سال آینده را طراحی و برنامه‌ریزی کرده بودیم. ما به‌عنوان مدیران شستا این اسناد و مقررات را با مدیران هلدینگ مربوط امضا و مبادله کردیم و هلدینگ‌ها موظف بودند براساس این اسناد اقدام کنند.

ما در هر صنعت، ورود، خروج و توسعه را تعریف کردیم و گفتیم اگر می‌خواهیم وارد صنعت سیمان شویم، قصد ورود به چنین بخش‌هایی را داریم و بخش‌هایی هستند که مزیت دارد؛ اما در آن‌ها حضور نداریم و باید ورود کنیم. یکسری از بخش‌ها هم هستند که در آن‌ها حضور داریم؛ ولی مزیتی ندارند؛ بنابراین اعلام کردیم که از این بخش‌ها خارج می‌شویم. یکسری از بخش‌ها هم بودند که هم مزیت داشتند و هم ما در آن‌ها حضور داشتیم؛ بنابراین می‌بایست حضور در چنین بخش‌هایی را توسعه می‌دادیم. مدیران قاعدتاً موظف بودند چنین برنامه و استراتژی را پیاده و به آن عمل کنند؛ اما متأسفانه در چند سال گذشته، در شستا به سبب تغییرات عمده مدیریتی و این جابه‌جایی‌ها، کسی طبق برنامه و سند عمل نمی‌کرد. یکی از دلایلی که شرکت‌ها زیان‌ده شده‌اند، مسائل کلان اقتصادی کشور است؛ مثلاً تا چند سال پیش، صنعت فولاد جزو صنایع پربازده بود؛ اما حالا این‌گونه نیست. بخش دیگر زیان‌دهی هم ناشی از تغییر مدیران است و اینکه مدیران برنامه‌ها را مدنظر قرار نداده‌اند و به آن عمل نمی‌کنند. فکر نمی‌کنم در حال حاضر در شستا کسی به این اسناد پایبند باشد؛ البته در صندوق بازنشستگی در این سال‌ها، ثبات مدیریت وجود داشته و این برنامه‌ریزی‌ها تبیین شده بود. اعتقاد من این است چالش‌هایی که ما در شستا داشتیم، در صندوق وجود ندارد. جاهایی که تغییرات مدیریتی کمتر بوده و مدیران به سند پایبند بودند، سوددهی بالا و زیان‌دهی‌ها کم بوده است؛ به‌طور مثال در ستاد اجرایی فرمان امام خوب عمل شده؛ زیرا ثبات مدیریتی وجود داشته و مدیرانش با برنامه عمل کرده‌اند. در بنیاد مستضعفان هم آقای سعیدی کیا،

با وجود اینکه دو سال وارد این کار شده، اصلاح ساختار کرده و در مجموع وضعیت بنیاد در مقایسه با قبل مناسب است.

آیا مدیرعامل و گروه مدیریتی قبلی صندوق بازنشستگی اشراف کاملی بر مسائل اقتصادی و مدیریتی نداشتند؟

صندوق وجهه‌ای اقتصادی دارد و آن فرد، شخصیت اقتصادی نبود و مدیرانی هم که برای بخش‌های مختلف اقتصادی در نظر گرفته بودند، سابقه مدیریت اقتصادی نداشتند؛ به همین دلیل صندوق آسیب‌های بسیاری دید. برعکس ستاد اجرایی فرمان امام، در ده سال گذشته رشد خوبی در مسائل اقتصادی داشت. قبل از سال ۸۶ کسی ستاد را نمی‌شناخت و نمی‌دانستند که در کارهای اقتصادی مشغول است؛ اما حالا بسیار فعال شده است و در حال حاضر، حتی از بنیاد مستضعفان هم در بحث‌های اقتصادی جلوتر افتاده است. صندوق بازنشستگی هم در حال حاضر عملکرد مناسب و درستی دارد؛ البته برای درست‌تر شدن باید یکسری از سهام تغییر کند و جابه‌جایی‌هایی صورت بگیرد.

صندوق بازنشستگی و سازمان تأمین اجتماعی در تمامی دولت‌ها، مرکزی برای تأمین کمبود دولت‌ها بودند. به نوعی گفته می‌شود که این‌ها در عمل ورشکسته هستند و کسانی که بعدها بازنشسته خواهند شد، آینده روشنی نخواهند داشت. این جریانات سیاسی چه تأثیری بر این سازمان گذاشته است؟

با توجه به اطلاعات من، در حال حاضر دولت حدود ۱۰۰ هزار میلیارد تومان به تأمین اجتماعی بدهکار است. آن‌ها هم نمی‌توانند طلبشان را - به

هر دلیلی- از دولت بگیرند. به جای وصول طلب، صندوق سهام خود را در رهن بانک می‌گذارد و مثلاً ۲ هزار میلیارد تومان وام می‌گیرد. موقع تسویه حساب، صندوق نمی‌تواند قسط را پرداخت کند و بانک سهام را بابت طلب خود برمی‌دارد. این اتفاق بسیار رخ می‌دهد. این از ناکارآمدی مسئولان مربوط است که نمی‌توانند طلب خود را از دولت وصول کنند. این صندوق‌ها قرار نیست هزینه‌های جاری دولت را تأمین کنند، بلکه وظیفه‌شان تأمین حقوق آیندگان است.

و فروش سهام صندوق برای تأمین نیازهای جاری، در بدترین حالت ممکن است به ورشکستگی منجر می‌شود؟

تا جایی که اطلاع دارم تأمین اجتماعی حدود ۱۴ هزار میلیارد تومان از بانک‌ها وام گرفته و شستا را بابت آن وام‌ها متعهد کرده است. درحالی‌که سود شستا ۱ الی ۲ هزار میلیارد تومان است، سود پرداختی به بانک بابت آن وام‌ها بالاتر از این مبلغ است؛ یعنی اقساط را نه‌تنها نمی‌تواند بدهند، حتی سود بانک را هم نمی‌توانند پرداخت کنند؛ اما به نظر می‌رسد با مدیریت یکپارچه‌ای که به واسطه ایجاد این هلدینگ‌ها در صندوق بازنشستگی کشوری صورت گرفته، آن‌ها تلاش خود را به تخصیص کردن حوزه اقتصاد برای ایفای کارکرد و نقش اصلی صندوق‌های سرمایه‌گذاری معطوف نموده‌اند تا با کار تخصصی- اقتصادی بتوانند صندوق‌ها را از بحران‌هایی که متأسفانه به دلیل عدم پرداختن تخصصی به حوزه اقتصاد دچار شده‌اند نجات دهند.

گفت و گو با:

علی رومی



تولد:

—

تحصیلات:

—

سوابق:

مدیرعامل هلدینگ صنایع غذایی، کشاورزی و دارویی

صندوق بازنشستگی کشوری؛

مدیرعامل شرکت صنایع شیر ایران؛

مدیرعامل شرکت شیر پاستوریزه پگاه اصفهان؛

مدیرعامل شرکت شیر پاستوریزه پگاه تهران؛

عضو هیئت مدیره شرکت های مختلف تولیدی و توزیع و

فروش زیرمجموعه شرکت صنایع شیر ایران؛

مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت های مختلف صنایع

غذایی، ساختمانی، سیمان، فولاد، کشاورزی به مدت سی سال.

این هلدینگ چه زمانی شکل گرفت؟

در ۳۰ آذر به‌منظور ایجاد هم‌افزایی و تقویت ساختار اقتصادی صندوق بازنشستگی کشوری و در پی تصویب تشکیل شش هلدینگ تخصصی در هیئت‌امنای سازمان تأمین اجتماعی، شرکت سرمایه‌گذاری «صبا جهاد» به‌عنوان هلدینگ صنایع غذایی، کشاورزی و دارویی صندوق بازنشستگی کشوری، فعالیت خود را استمرار بخشید که شرکت‌های تابعه اصلی این هلدینگ عبارت‌اند از صنایع شیر ایران (پگاه)، فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، سهامی عام پیچک، صنایع لبنی اراک، آبرزی فرآیند بوشهر، مجتمع طیور فارس، بازرگانی پدیده نیکان صبا، بازرگانی جبل دماوند صبا، داروسازی ثامن، دارو پوش، داروسازی شهید قاضی و فرآورده‌های تزریقی- دارویی.

هدف از ایجاد این هلدینگ چه بود؟ یعنی تا پیش‌از این نیاز به آن احساس نمی‌شد؟

تشکیل این هلدینگ‌های تخصصی یکی از مهم‌ترین و بهترین کارهای

اقتصادی گروه جدید مدیریتی صندوق بازنشستگی کشوری است و یقیناً این هلدینگ‌ها با ایجاد ساختارهای جدید و مبتنی بر سودآوری و تفکر اقتصادی خواهند توانست خواست اصلی سهامداران عزیز، یعنی همان بازنشستگان گرامی را اجرایی کنند.

پتانسیل‌های موجود در این هلدینگ‌ها ایجاد فرصت رشد و تعالی بر پایه حقوق، اخلاق و اقتصاد است. تلاش برای درک مشترک ساختاری و سازمانی برای ایجاد هم‌افزایی درون‌گروهی، سرلوحه کارهای این هلدینگ است و همه شرکت‌های گروه باید با ایجاد هم‌گرایی و تعامل سازنده و با ارتقای مهارت‌های فردی و شاخص‌های بهره‌وری و خلاقیت در این جهت گام بردارند. تا پیش از این برای مسئولان مشخص نبود که شرکت‌ها چه می‌کنند، درآمدزایی‌ها به چه شکل است و اصولاً در چه حوزه‌هایی فعالیت دارند. بعضاً حتی در رقابت با هم و تضعیف هم فعال بودند و مدیریت واحدی بر آن‌ها اعمال نمی‌شد. معلوم نیست چرا در این باره اقدامی صورت نگرفت. بلد نبودند یا نخواستند و شاید توانش را پیدا نکردند و عوامل دیگر که می‌تواند در این باره مؤثر بوده باشد.

با راه‌اندازی این هلدینگ‌ها ظرفیت بالایی برای توسعه منابع مالی، سودآوری و اشتغال ایجاد شده است. بهبود فضای کسب‌وکار، اهتمام و ارتقای جایگاه مدیریت و اصلاح روندهای اقتصادی غیرتخصصی از دیگر برنامه‌ها و دورنمای نقشه راه این هلدینگ است. با اتخاذ تدابیر شایسته‌سالاری و شایسته‌محوری و توجه به بازارهای داخلی و صادراتی، همچنین بهره‌گیری از روش‌های روز طراحی و تولید محصول و بازاریابی و

فروش، تمام تلاش خود را برای ارتقای سطح اقتصادی شرکت‌ها به‌ویژه در شرایط پسابرجام به کار خواهیم بست.

چه تغییراتی در صندوق بازنشستگی کشوری روی داد که به این نتیجه رسیدند باید چنین کارهایی و این تغییرات را ایجاد کنند؟

اتفاق خاصی در صندوق بازنشستگی کشور نیفتاده است و تنها به لطف و یاری حضرت حق و تدبیر دولت محترم، مدیران و همکارانی که در این دوره، سکان هدایت این مجموعه عظیم و متعلق به بازنشستگان را به دست گرفته‌اند، تلاش خود را به تخصیص کردن حوزه اقتصاد برای ایفای کارکرد و نقش اصلی صندوق‌های سرمایه‌گذاری که ریال به ریال آن از منابع یکی از عزیزترین و قابل‌احترام‌ترین اقشار جامعه یعنی بازنشستگان کشوری تشکیل شده است، معطوف کرده‌اند تا با کار تخصصی و اقتصادی بتوانند صندوق‌ها را از بحران‌هایی که متأسفانه به دلیل عدم پرداختن تخصصی به حوزه اقتصاد، دچار شده‌اند نجات داده و بارقه امید را در چشمان امیدوار سهام‌داران اصلی این صندوق‌ها نمایان کنند.

در این یک سالی که از راه‌اندازی آن گذشته، شاهد چه دستاوردهای مشخصی بودید؟

قاعدتاً اگر بخواهم به توانایی‌ها و پتانسیل‌های این هلدینگ‌های تخصصی و در کل تخصصی شدن اقتصاد اشاره کنم می‌توانم در چندین بخش نام برد که یقیناً در صورت حرکت در چارچوب‌های تخصصی، خواهیم توانست به اهداف تعیین‌شده و ایجاد بارقه امید دست یابیم. این‌ها عبارت‌اند از:

الف) تلاش برای ایجاد فرصت‌های رشد و تعالی معنوی بر پایه حقوق، اخلاق و اقتصاد اسلامی در هلدینگ‌ها؛

ب) تحول سازمانی، برنامه‌ای و اصلاح روندهای اجرایی در شرکت‌های زیرمجموعه؛

ج) ظرفیت‌سازی برای آگاهی و آگاهی‌بخشی با رویکرد آگاهی از مسئولیت‌ها و حقوق؛

د) تقویت و تحکیم هویت اقتصادی در حوزه اشتغال مبتنی بر اعتماد به نفس و خودباوری؛

ه) توانمند کردن سرمایه انسانی به‌منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های اقتصادی موجود در شرکت‌های هلدینگ؛

و) فرصت‌شناسی به‌منظور استفاده از ایده‌ها و حرکت‌های خلاقانه سرمایه‌های انسانی و مالی؛

ز) تلاش برای درک مشترک ساختاری و سازمانی به‌منظور ایجاد سینرژیک و هم‌افزایی درون‌گروهی؛

ح) ایجاد هم‌گرایی و تعامل سازنده با دستگاه‌های اجرایی و اقتصادی؛

ط) ارتقای مهارت‌های فردی و شاخص‌های بهره‌وری، خلاقیت، کارآفرینی، کشف و به‌کارگیری استعدادها و مهارت‌های سرمایه انسانی.

البته به این مفهوم نیست که در همین یک سال به همه این موارد دست یافته‌ایم. در بسیاری موارد در مسیر درست قرار داده شدیم که به‌زودی اثرات و بازدهی بالای آن را می‌توان مشاهده کرد. بسیاری پتانسیل‌ها و کارکردهای خرد و کلان دیگر وجود دارد که اگر تخصصی و درست در

مسیر قرار گیرند، نه تنها سودآوری حتمی و ایجاد امید را نوید می‌دهد، بلکه موجب افزایش بهره‌مندی بازنشستگان از زندگی بهتر و در شأن را نیز به دنبال خواهد داشت.

و برای آینده پیش رو که ترسیم شده چه برنامه‌ای دارید؟

برنامه اصلی ما حول توانمندسازی نیروی انسانی و چابک‌سازی فرایند عمل است. ما چند حوزه اصلی کارکردی را پیش روی خود داریم: در مرحله نخست مکانیسم عمل همه شرکت‌های تابعه احصا می‌شود؛ بدین معنا که ما باید همه شرکت‌ها را عضوی از یک کل هماهنگ قلمداد کنیم؛ به عبارتی دیگر اگر چارچوب کلی فعالیت‌های هر شرکت نتواند در رده یک مجموعه منسجم مؤثر واقع شود، باید در فرایند عمل آن مجموعه تغییراتی لحاظ کرد.

اولین ویژگی هلدینگ هدفمند این است که همه مجموعه به نحوی مکمل هم باشند. در حال حاضر مجموعه صندوق بازنشستگی با همه اضلاع و شؤونش باید این روند مکمل‌گرا بودن را در دل همه شرکت‌ها و مجموعه‌های تابعه ایجاد کند تا بتواند یک کارکرد کامل از جریان‌سازی فرهنگ محور و البته اقتصادمحور را در اختیار داشته باشد.

فرصت‌های پیش رو برای هلدینگ تحت مدیریت چیست؟

اگر بخواهیم به صورت تیتروار به برخی از این فرصت‌ها اشاره داشته باشیم، باید بگوییم:

الف) بهبود و دارا بودن ظرفیت‌های لازم در حوزه اقتصادی، اجتماعی و

- حتی فرهنگی برای ارتقای شاخص‌های سودآوری؛
- ب) موقعیت ممتاز فعلی از نظر استراتژیکی و برنامه محوری؛
- ج) ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل ایجادشده در حوزه سرمایه‌های انسانی و مالی؛
- د) بهبود نسبی کیفیت نظام آموزشی و شاخص‌های رشد و پیشرفت در سال‌های اخیر؛
- ه) ظرفیت بالای ایجادشده برای توسعه مشاغل و اشتغال؛
- و) بهبود نسبی محیط کسب‌وکار؛
- ز) اهتمام و ارتقای جایگاه مدیریتی و اصلاح روندهای اقتصادی غیرتخصصی؛
- ح) آغاز تلاش مستمر برای اصلاح ساختارهای بیمه، نظام مالیاتی و بازار سرمایه؛
- ط) حرکت دادن بسیاری از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی به‌سوی مشارکت اقتصادی و اجتماعی در حوزه معطوف به کار و تولید و بسیاری از فرصت‌های دیگر که به‌خصوص در سال‌های اخیر توسعه یافته یا آغاز شده است.

چه زمان می‌توان از این فرصت‌ها برای رشد اقتصادی و سودمحوری شرکت‌های تابعه بهره‌برداری کرد؟

بیان این نکته ضروری است که در چنین شرایطی امکان رشد سرمایه‌های انسانی در همه ابعاد و وجوه، امکان پیشرفت نرم‌افزاری بر

پایه عناصر تعیین‌کننده فرهنگی و البته حضور سینرژیک و رقابت‌محور در عرصه فضای اقتصادی وجود خواهد داشت. ما زمانی می‌توانیم ادعا کنیم سودآور بوده‌ایم که همه مؤلفه‌های فرهنگی و اقتصادی را در یک فرایند تولیدی و توزیعی و نیازسنجی معتبر در درون مجموعه هلدینگ‌ها فعال نماییم.

چه شاخص‌های عملیاتی برای برنامه سودآوری واقعی هلدینگ دارید؟

بیان تبیین محور یک‌به‌یک برنامه‌ها و محورهای استراتژیک آماده پیاده‌سازی در هلدینگ در بحبوحه رقابت‌های تنگاتنگ اقتصادی، ممکن است چندان توجیه‌پذیر و به صلاح هلدینگ نباشد، ولی به‌صورت کلی مواردی را بیان می‌کنم.

۱. شایسته‌سالاری و شایسته‌محوری در انتصابات و فعالیت‌ها؛

۲. توجه جدی به شاخص‌های تخصصی اقتصادی و سودآوری مجموعه‌ها؛

۳. بهره‌گیری از فضای سینرژیک و هم‌افزایی درون‌گروهی؛

۴. توجه جدی به بازارهای داخلی و صادراتی در اختیار هلدینگ؛

۵. بهره‌گیری از متدها و روش‌های روز طراحی، تولید محصول، بازاریابی و فروش؛

۶. طراحی و بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های نوین آموزشی و ترویجی؛

۷. توجه جدی به استفاده از روش‌های جدید و به‌روز تبلیغات؛

۸. ایجاد و گسترش بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌های نرم‌افزاری لازم برای

آموزش سرمایه‌های انسانی در هلدینگ؛

۹. تهیه و تنظیم استانداردهای آموزشی و فرهنگی ویژه شرکت‌های تولیدی؛

۱۰. برنامه‌ریزی برای اصلاح و توسعه نظام اطلاعاتی و آماری هلدینگ‌ها؛

۱۱. بهره‌مندی از سرمایه‌های اجتماعی موجود و بالقوه برای پیشرفت و ایجاد فرصت‌های شغلی؛

۱۲. بهبود فضای نهادهای پشتیبانی‌کننده حوزه‌های مرتبط با هلدینگ‌ها؛

۱۳. یکپارچگی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و تخصیص سرمایه‌های انسانی و مالی به واحدهای تولیدی مناطق مختلف با حفظ رویکردهای ترسیم‌شده در هلدینگ.

با برنامه‌ای مدون و استراتژیک با قابلیت اجرایی بالا در حال حرکت هستیم و این تنها مربوط به دوره حضور این‌جانب در هلدینگ نمی‌شود، بلکه از زمان دست‌یابی و مشهود شدن موقعیت‌های چشم‌گیر گروه مذاکره‌کننده هسته‌ای در شرکت صنایع شیر ایران (پگاه) اقدام به تشکیل تیمی در این خصوص برای رصد دائمی تغییر و تحولات نموده و ضمن تدوین برنامه‌های دقیق در مسیر، گام‌های بسیار مؤثری برداشته‌ایم؛ ولی نکته مهم آن است که در شرایط پسابرجام، فضایی ویژه در عرصه بین‌المللی فراهم می‌شود؛ عرصه‌ای که فرصت‌ها و تهدیدهای بسیاری به همراه دارد، چارچوب خدمات و دریافت‌ها را دگرگون می‌کند و البته محتاج یک طرح‌ریزی استراتژیک در عرصه فعالیت‌های اقتصادی نیز هست. ما در چنین شرایطی یک طرح کلی مشخص داریم که به فراخور مختصات

و ویژگی‌های خاص مورد مطالبه، تخصیص‌ها و تفاوت‌هایی را می‌طلبد. آن طرح کلی تولید بر اساس تقاضا و نیاز بازاری است که در دوران پسابرجام با آن روبه‌رو شده‌ایم؛ اما یک نکته کلیدی بسیار مهم وجود دارد و آن اینکه اگر قرار است وارد عرصه بین‌المللی شویم در کنار رصد تقاضای اقتصادی، مؤلفه‌های فرهنگی جوامع را نیز باید مدنظر قرار دهیم. در حال حاضر ما یک مجموعه فکری- عملیاتی برای رصد فضای پیش رو و طرح‌ریزی عملیاتی سیستم تولید و توزیع در حال کار داریم.

برنامه و رویکردی برای شرکت‌های دارویی که هلدینگ در آن‌ها سهامدار است، دارید؟

شرکت‌های دارویی درحقیقت باید حلقه واسطه دانش‌محور و تولید تقاضا محور باشد. شرکت‌های دارویی با عنایت به تولیدات ویژه خود بیش از هر چیز به دانش تولید و پیوند عمیق با حوزه بهداشت و درمان نیاز دارند تا اولاً اولویت‌های تولیدی را کشف کنند و از سوی دیگر بر اساس دانش کارآمد و به‌روز، بهترین تولیدات را بر گستره بازار وارد نمایند. الآن ما به‌شدت نیازمند داروهای نو ترکیب و روزآمدی هستیم تا بتوانیم در عرصه رقابت بین‌المللی نیز حرفی برای گفتن داشته باشیم. تلاش ما برای سامان‌بخشی به تولیدات و روند حرکتی شرکت‌های دارویی بر اساس اولویت‌های چون آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی، پیوند با بدنه علمی کشور در حوزه بهداشت و درمان و نیازسنجی منطقه‌ای، ملی و بومی شکل گرفته است. تشکیل هلدینگ‌های تخصصی یکی از مهم‌ترین و

اساسی‌ترین اقدامات در دوره جدید مدیریت در صندوق بازنشستگی کشوری، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌عنوان نهادی عمومی غیردولتی است که امانت‌دار سرمایه یک عمر تلاش و ممارست بازنشستگان عزیز کشورمان است، باقیات‌الصالحاتی خواهد بود که تبیین و تشریح دستاوردها و ره‌آورد تشکیل این هلدینگ‌های تخصصی بارقه‌های امید را در دل سهامداران عزیز شکوفا می‌کند. تجمیع و ادغام سپس مدیریت و هدایت شرکت‌هایی با فرایند عملکردی مشابه، یکی از مهم‌ترین اقدامات در جهت خروج از مدیریت سنتی و تغییر رویکرد به سمت مدیریت فرایندی و رهبری سازمانی بر اساس داده‌های تخصصی برای هر چه نزدیک‌تر شدن بنگاه‌های اقتصادی به اهداف تعیین‌شده بر اساس استراتژی‌های اجرایی تدوین شده است.

مشکلاتی هم در مسیر راه‌اندازی داشتید؟

بدون مشکل که نمی‌شود. مشکلات داخلی و پرسنلی تا مسائل فنی و حقوقی؛ اما با همکاری و کار جمعی بالاخره موفق شدیم. تشکیل هلدینگ تخصصی صنایع غذایی، کشاورزی و دارویی و شش هلدینگ تخصصی دیگر در دوره مدیریتی جدید در صندوق بازنشستگی کشوری، بستری را برای غلبه تخصص بر داده‌های تحمیلی و هدایت و رهبری سازمانی بر مبنای هم‌افزایی (Synergy) فراهم و موجبات شکوفایی و تحول به‌ویژه در شرکت‌هایی که متأسفانه بر اساس دیدگاه‌های رانتی و غیراقتصادی در حال ورشکستگی (bankruptcy) و نابودی بودند، فراهم کرد.

متأسفانه مدیریت غیراقتصادی و سیاسی شدن اقتصاد به‌جای اقتصادی

شدن سیاست و اداره بنگاه‌های اقتصادی با شیوه مدیریت عمومی، همچنین صرف منابع و منافع به‌صورت خصوصی، آفت گریبان‌گیر بنگاه‌های اقتصادی عمومی غیردولتی ما بوده است. گام‌های مؤثری که از زمان تشکیل هلدینگ تخصصی صنایع غذایی، کشاورزی و دارویی به‌صورت همه‌جانبه و همه‌سویه، با تدوین راهبردها و استراتژی‌های اجرایی بر مبنای سودآوری و هم‌سو با سیاست‌های سلامت‌محور دولت محترم تدبیر و امید برداشته شده، امروز پس از گذشت یک سال از تشکیل این هلدینگ شاهد دستاوردهای امیدبخشی هستیم.

الآن تعداد شرکت‌های زیرمجموعه چقدر هستند؟

هلدینگ صنایع غذایی، کشاورزی و دارویی با دارا بودن چهل شرکت تولیدی، دام‌پروری، بازرگانی و فروش، سرمایه‌گذاری و بورس و حمل‌ونقل که همه این شرکت‌ها با تعریفی واحد و استراتژی مشترک در خدمت تولید و توزیع و فروش محصولات غذایی با کیفیت و سلامت‌محور هستند. ما توانسته‌ایم با استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌هایی که در کشور و حتی در غرب آسیا سرآمد بوده، و رصد دقیق تحولات بین‌المللی و هم‌گام با علوم و فنون روز دنیا در حوزه تولید، بازاریابی و فروش و بورس، به موفقیت‌ها و دستاوردهای بزرگی دست پیدا کنیم.

پس ظاهراً الآن از نظر ساختاری مشکلی ندارید و اگر در برنامه‌ها موفق نباشید دلیل آن سیاست‌های اقتصاد کلان کشور و مناسبات بین‌المللی است؟ آیا این برداشت من درست است؟

فضای رقابت داخلی و به‌ویژه پس از برجام، و فضای رقابت خارجی با تشکیل گروه‌های تخصصی و رصد دقیق تحولات و اتفاقات بین‌المللی با رویکرد حضور در بازارهای صادراتی جدید و بهره‌گیری از توان تخصصی روز کشورهای صاحب صنعت و برندهای بزرگ، فضا و بسترهای مناسبی برای شرکت‌های هلدینگ فراهم آورده است.

تلاش در جهت تولید محصولات بر پایه بهترین کیفیت و سلامت‌محور با بهره‌گیری از بزرگ‌ترین و مدرن‌ترین دستگاه‌ها و سیستم‌های تولیدی و توزیع و فروش آن در بازارهای داخلی با هدف کنترل قیمت‌ها و قابلیت دسترسی بالا به همراه استفاده از بزرگ‌ترین و مجهزترین ناوگان توزیعی و به‌روزترین متدها و روش‌های فروش، یکی از مهم‌ترین دلایل روی آوردن به هلدینگ‌سازی در این حوزه بوده است. علاوه بر آن، با تأکید بر منفعت همه شرکای اجتماعی و اقتصادی که مهم‌ترین آن‌ها دامداران و تأمین‌کنندگان مواد اولیه به حساب می‌آیند و همچنین افزایش ارتقای سلامت به‌عنوان اصلی‌ترین شاخصه «امنیت غذایی» یکی از دغدغه‌های ملی و اساسی است که از داشته‌های صادقانه و موجبات بالندگی هلدینگ تخصصی صنایع غذایی، کشاورزی و دارویی صندوق بازنشستگی کشوری است.

چیزی که قبلاً در این بخش نبود و حالا با راه‌اندازی هلدینگ به‌دست آمده، چیست؟

مهم‌ترین و اولین آن‌ها شفاف‌سازی اقتصادی است. تأکید بر انضباط مالی و رصد دقیق و ارزیابی مستمر مدیران ارشد شرکت‌های زیرمجموعه

هلدینگ برای صیانت و پاسداری از سرمایه‌های سهامداران با تشکیل کارگروه‌ها و تیم‌های تخصصی حسابرسی و ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان از سیاست‌های اجراشده بر اساس رویکرد و سیاست‌های انضباط مالی و جلوگیری از فساد، اهداف اولیه برای راه‌اندازی این هلدینگ است. چابک‌سازی شرکت‌ها و هیئت‌های مدیره برای افزایش بازدهی شرکت‌ها و عمل به قوانین در این خصوص، یکی از اولین هلدینگ‌های اجراکننده این سیاست در کشور، مؤید قانون‌مداری و اجرای دقیق قانون در این هلدینگ است. تلاش در جهت سودآور کردن شرکت‌های زیان‌ده، استفاده از کارکردها و بسترهای مناسب بورس برای سرمایه‌گذاری و ورود شرکت‌های تابعه به بورس، تأمین منابع مالی مناسب و ارزان‌قیمت برای تولید، افزایش توان رقابت داخلی با ایجاد تنوع در نوع و بسته‌بندی محصولات، بسط و گسترش بازارهای خارجی باهدف افزایش سهم فروش صادراتی، تولید شیر خشک نوزاد برای جلوگیری از خروج ارز و تأمین این محصول استراتژیک در داخل کشور، تولید شیرخاک باکیفیت در شرکت‌های کشت و صنعت و دام‌پروری، انتصاب مدیران متخصص، دلسوز و پاک‌دست و حذف مدیران متخلف و رانتی از شرکت‌های زیرمجموعه، احیای برندهای معتبر متعلق به شرکت‌های زیرمجموعه به‌خصوص تن بندرعباس و پیچک و ارتقای برند خوش‌نام پگاه، ایجاد تنوع در محصولات صادراتی به‌ویژه محصولات با حاشیه سود بالا مانند انواع پنیر، افزایش ۱۵۰ درصدی سود در گروه صنایع شیر ایران (پگاه) نسبت به مدت مشابه، ایجاد رضایت و تعامل با شرکای اجتماعی و اقتصادی به‌ویژه دامداران، کسب ۴۴ نشان

سلامت و ایمنی و استاندارد از سازمان غذا و دارو وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان ملی استاندارد (میان شرکت‌های تولید مواد غذایی کشور بی‌نظیر است)، تشکیل شرکت پخش سراسر پگاه با رویکرد بهره‌گیری از جدیدترین و به‌روزترین متدهای بازاریابی و فروش با استفاده از تیمی تخصصی، استفاده از روش‌های نوین تبلیغات تجاری، حرکت به سمت استفاده از مدیران صاحب‌نظر و متخصص بین‌المللی در تولید، بسته‌بندی و توزیع و فروش، کاهش چشمگیر ضایعات در تولید و فروش با مدیریت و رصد دقیق و اصولی، استفاده بهینه از کرسی‌های متعلق به هلدینگ در شرکت‌های دارویی، تلاش در جهت افزایش سرانه مصرف جامعه با رویکرد ارتقای سلامت و ... بخشی از فعالیت‌های هلدینگ صنایع غذایی، دارویی و کشاورزی صندوق بازنشستگی کشوری از زمان تشکیل تاکنون است.

گفت‌وگو با:

محمود طهماسبی کهیانی

تولد:

۱۳۶۳

تحصیلات:

دکترای مدیریت مالی

سوابق:

مدیر عامل هلدینگ بانک، بیمه و سهام صندوق

بازنشستگی کشوری (شرکت گروه مدیریت ارزش سرمایه

صبا) از سال ۱۳۹۳



آقای دکتر درباره تاریخچه این هلدینگ توضیح دهید.

این هلدینگ، تنها هلدینگ صندوق بازنشستگی است که از قبل وجود نداشت. عملاً فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و مؤسسه‌ای که این کار را انجام دهد، قبلاً به این نحو نبود. پیش از این، شرکت‌ها، فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مجزا داشتند و هرکدام برای خودش عمل می‌کرد. یکسری دارایی نیز در اختیار داشتند که در بورس به فروش گذاشته یا خریداری می‌کردند. بعضی سودآور و بعضی‌ها زیان‌ده بودند. مسئله مهم‌تر این بود که به سبب مبلغ و ارزش بالای دارایی‌های صندوق بازنشستگی و پراکندگی شرکت‌ها، عملاً نظارتی بر آن‌ها وجود نداشت. گاهی شرکتی سهمی را خریداری می‌کرد و همان لحظه آن را می‌فروخت. شرکت‌ها عملاً هیچ‌گونه ارتباطی باهم نداشتند؛ چون دارایی‌های بسیاری در صندوق وجود داشت، به تبع فساد هم به وجود می‌آمد. وقتی ما آمديم یکسری از مسائل را توانستیم رصد و برطرف کنیم.

سرمایه بالادستی شرکت‌ها بسیار زیاد بود و هرکدام از آن‌ها به فکر منافع خود بودند. فلسفه تشکیل هلدینگ این بود که دارایی‌های بورسی صندوق، مانند فولاد مبارکه و شرکت‌های دیگر را تا حدی که کرسی مدیریتی نداشته باشند، جمع‌آوری کند. از طرف دیگر شرکت‌های سرمایه‌گذاری، تأمین سرمایه و کارگزاری را نیز در خود جای دهند و تبدیل به یک‌نهاد مالی شوند. با این تفکر این هلدینگ در ۸ دی ۹۴ رسماً مجوز فعالیت گرفت.

مهم‌ترین مزیت این هلدینگ مدیریت یکپارچه سرمایه‌ها و رصد بهتر فعالیت‌ها بود و از همه مهم‌تر اینکه در فعالیت‌ها شفافیت وجود داشت. وقتی هلدینگ تأسیس شد، سرمایه خاصی نداشت. وظیفه ما این بود که شرکت را راه‌اندازی کنیم، شرکت‌های مشکل‌دار را اصلاح‌کرده و شرکت‌های جدیدی را تأسیس کنیم. از اوایل اردیبهشت ۹۵ انتقالات آغاز شد. همه این انتقالات هم از طریق بورس و با کمترین هزینه معاملاتی انجام شد. شرکت‌های سرمایه‌گذاری و کارگزاری را نیز انتقال دادیم و شرکت بیمه ملت را به‌صورت اختصاصی برای صندوق تصاحب کردیم. سهام بعضی از شرکت‌ها هم فروخته شد. روی هم رفته در این یک سال سروسامان خوبی به وضعیت شرکت‌ها و دارایی‌های مالی صندوق داده شد.

مشکلات حقوقی و اداری خاصی در این مسیر داشتید؟

وقتی قصد انتقال سهم‌های بزرگی را دارید، نکته مهم انجام این کار با هزینه‌های کمتر است. ما این انتقالات را از طریق بورس انجام دادیم.

حدود ۱۰۰۰ میلیارد تومان پورتفو و سبد سهام با هزینه کمتر از ۷ میلیارد تومان انتقال دادیم؛ درحالی‌که اگر این انتقال‌ها خارج از بورس انجام می‌شد، هزینه‌هایی حدود پنجاه میلیارد تومان در برمی‌داشت. البته در این مسیر مشکلاتی هم وجود داشت. مثلاً تا زمانی که وکالت‌نامه‌ها در اختیار ما قرار گیرد و وکالت اختیار و اداره سهم را داشته باشیم، زمان زیادی طول کشید. یا بعضی شرکت‌ها مانند سرمایه‌گذاری صندوق-چون سهام‌دارهای متعدد داشت و همه هم در بورس بودند- برای این نقل‌وانتقال‌ها هر کاری نمی‌توانستیم به راحتی انجام دهیم. مسائل بسیاری داشتیم که بیشتر با مذاکره و پیدا کردن راه‌های حقوقی تقریباً همه را پشت سر گذاشتیم. البته با زمان‌بری بیشتر. مشکلات حقوقی وجود داشت؛ اما توانستیم این مشکلات را حل کنیم.

در این میان حواسمان به سهام‌ها و روند قیمت‌های آن‌ها نیز بود. اینکه چه زمانی سهمی کاهش قیمت دارد یا قیمتش افزایش دارد و چه زمانی شروع به فروش و چه زمانی اقدام به خرید سهام جدید کنیم. قبلاً چنین نظارت و بررسی وجود نداشت. در صورتی‌که ما به صورت روزانه سهام و قیمت‌های آن‌ها را رصد کرده و به صورت هفتگی به صندوق گزارش می‌دهیم. در یک سال گذشته حدود ۱۰۰۰ میلیارد تومان پورتفو به ارزش دارایی‌های صندوق بازنشستگی اضافه شد. از طرف دیگر با مدیریت و رصد به موقع روند بازار سرمایه، به میزان زیادی از کاهش ارزش دارایی‌های مالی صندوق جلوگیری شد.

سهام بعضی از شرکت‌ها وضعیت بسیار بدی داشتند، مانند کفش

ملی که با مذاکره اجازه ندادیم ارزش آن در بورس پایین بیاید. همچنین از بسیاری ضررهای احتمالی جلوگیری کردیم. در سرمایه‌گذاری‌ها مالی امسال خود نیز حدود ۷۰ درصد افزایش سود خواهیم داشت. ما شرکت‌ها را تحت کنترل آوردیم و این شرکت‌ها با ما به راحتی تعامل دارند. بعضی شرکت‌ها هستند که مدیرعاملشان به هیچ وجه قصد همکاری با هلدینگ را ندارد و می‌خواهد هیچ مقام نظارتی بر آن‌ها و عملکردشان وجود نداشته باشد تا او بتواند به کارهای خود برسد؛ اما ما چنین چیزی را بر نمی‌تابیم. یکی از دلایل ایجاد این هلدینگ جلوگیری از این عدم شفافیت‌هاست؛ بنابراین بزرگ‌ترین مشکل ما در این مسیر متقاعد و همراه کردن این مدیران و شرکت‌های یاغی و سرکش بوده است.

ما بر شرکت‌ها نظارت داریم و از برخی اقدامات نادرست جلوگیری می‌کنیم؛ اما از طرف دیگر، اگر شرکتی طرح خوب و قابل اجرایی داشته باشد، از آن استقبال می‌کنیم. پیش از این کسی به فکر بنگاه‌داری نبود و هر کس کار خود را انجام می‌داد. بدون اینکه به فکر درآمدزایی شرکت باشند.

مشکلات درون سیستمی چگونه بود؟ خیلی از شرکت‌ها پیش از شروع کار شما و هلدینگ هیچ ناظری نداشتند، وقتی چنین مقام ناظری شروع به کار کرد مخالفت‌هایشان چگونه بود؟

در این مدت حدود ۱۰۰۰ میلیارد تومان پورتفو انتقال دادیم، این مقدار برای یک یا دو سهم نبود. در بورس با ۵۰ میلیارد تومان خیلی کارها می‌شود کرد. حال شما در نظر داشته باشید هلدینگی بخواهد این مقدار پول را کاملاً از دست یکسری شرکت در بیاورد. برای در اختیار داشتن چنین

پولی خیلی‌ها حاضرند کارهای زیادی انجام بدهند. خارج کردن برخی دست‌اندازی‌ها در این مبالغ کار بسیار دشوار و سختی بود؛ اما خوشبختانه در تعامل با وزارت‌خانه و مشروعیتی که هلدینگ برای خودش ایجاد کرد، بر بسیاری از این مسائل فائق شدیم.

بنابراین مشکلات بسیار بود. بعضی افراد و شرکت‌ها، سهام را به ما نمی‌دادند و یکسری سهام‌ها را هم می‌فروختند تا ما به آن‌ها دسترسی نداشته باشیم. با زحمت آن‌ها را از دست عده‌ای خارج کردیم؛ درحالی‌که همین دارایی‌ها برای این شرکت‌ها و برخی افراد، سالانه میلیاردها تومان سود داشت. به راحتی نمی‌شود از این سود دست کشید. نامه‌نگاری، پرونده‌سازی و انگ و تهمت تا مانع تراشی اداری، پیش‌پا افتاده‌ترین اقداماتی بود که در برابر این روند انجام دادند. همه این اقدامات زمان انجام کار را به تعویق می‌انداخت. این دارایی و سود در دست آن‌ها به عنوان یک ابزار اعمال قدرت و فشار استفاده می‌کردند. مقاومت‌هایی نشان می‌دادند. مانند اینکه اعلام می‌کردند کار شما غیرقانونی است. سهام‌هایی را می‌فروختند یا فریز می‌کردند و نامه‌نگاری‌هایی را انجام می‌دادند.

زمانی که این هلدینگ آغاز به کارکرد، قرار بود حدود ۲ هزار و ۳۰۰ میلیارد تومان سهام و دارایی‌های مالی صندوق در شرکت‌ها و مؤسسه‌های مختلف به این هلدینگ منتقل شود. از این مبلغ حدود ۱۸۰۰ میلیارد تومان آن در قالب سهم بود. از این مقدار سهم حدوداً ۱۰۰۰ میلیارد به ما انتقال پیدا کرد. بقیه را یا اجازه انتقال ندادند یا سهم را فریز کردند یا فروختند. یا اینکه سهم را وثیقه کردند. همه این‌ها برای این بود که زور و ابزار

اعمال قدرتی که به خاطر این سهام به دست آورده بودند، از دستشان خارج نشود.
۸۰۰ میلیارد تومانی که انتقال داده نشد جزو دارایی شما محسوب می‌شود؟
خیر.

مگر قرار نبود که به شما منتقل شود؟

بله چنین قراری بود؛ اما انتقال ندادند و حالا چنین دارایی وجود ندارد.
البته در پورتفو صندوق وجود دارد.

در صندوق بازنشستگی یا در کل مجموعه وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، بحث تغییرهای مدیریتی و سیاسی بازی وجود دارد. در فرایند تشکیل این هلدینگ و انتقال دارایی‌ها و سهام چه فشارهای سیاسی وجود داشت؟

مسئله کار در سیستم دولتی، چنین فشارهایی را هم به همراه دارد. بیرون از سازمان، فشارهای غیرتخصصی بسیاری بر ما وارد می‌شد. از نهادهای نظارتی تا وزارتخانه، فشارهای را اعمال می‌کردند. وقتی چنین نهادهایی متوجه شوند که هلدینگی تازه تأسیس شده، از معرفی نیرو تا درخواست‌های غیرقانونی مطرح می‌کنند و مدیریت در چنین مجموعه‌ای بسیار سخت است. یا باید به فکر ماندن و کنار آمدن با خواسته‌ها و فشارهای بی‌رویه و تمام‌نشدنی آن‌ها بود یا با یک پشتوانه لازم و محکم در برابر آن‌ها ایستاد؛ اما خوشبختانه تا به الآن سیستم ما پاک باقی مانده است.

چه خواسته‌های غیرقانونی داشتند؟

معیارهای فروش سهام ما تابلو قیمت سهام در بورس است و هیچ‌کس

نمی‌تواند در تابلوی بورس دست‌کاری کند؛ اما از ما درخواست می‌کردند که فلان دارایی را ارزان‌تر از معیار تابلو بفروشیم. روزهای اول از این قبیل درخواست‌ها بسیار بود؛ اما مقاومت کردیم و حالا مثل آن روزها نیست و کمتر شده است.

شاید به خاطر مخالفت ما با درخواست‌های غیرقانونی شخصی، افراد برای ما پاپوش درست کنند؛ اما وقتی می‌بینند در برابر آن‌ها ایستاده‌ایم، راه‌های دیگری در پیش می‌گیرند یا فشارها را کم می‌کنند.

این مقاومتی که شما بیان می‌کنید سبب کاهش فشارها شده، تا چه حد به خاطر پشتوانه‌ای بوده که هلدینگ داشته است؟ یا اینکه صرف حضور خود شماست و بعد از رفتن شما و آمدن کس دیگری به‌جای شما، همچنان این مقاومت‌ها ادامه خواهد داشت؟

ساختار را به‌نوعی تنظیم کرده‌ایم که هرکسی نمی‌تواند سمت مدیرعامل را تصاحب کند و یک فرد متخصص باید کار را به دست بگیرد. مطمئن باشید اگر شخص غیرمتخصصی بیاید کل سیستم را یک‌ماه نابود می‌کند. صحبت شما را با توجه به انتخاب مدیرها می‌توان پاسخ داد. بنا بر تصمیم آن شخص، باید گفت که استقامت ادامه پیدا می‌کند یا نه.

گفتید بحث بنگاه‌داری قبلاً وجود نداشته یا اگر بوده به‌صورت پراکنده و کار به‌خوبی پیش نمی‌رفته است. مقایسه‌ای بین گذشته و حال انجام دهید.

ذات صندوق‌هایی مثل صندوق بازنشستگی این‌گونه است که معمولاً به شرکت‌های زیرمجموعه خود، اقتصادی نگاه نمی‌کنند؛ اما برای ما که

زیرمجموعه صندوق هستیم، این‌گونه نیست. شرکت‌هایی که ابزار محور هستند، مانند کارگزاری‌ها، برای ما خیلی مهم هستند. چون آن‌ها ابزار کار ما هستند. به جای اینکه به فکر سودآوری‌شان باشیم، بیشتر به دنبال کمک کردن به آن‌ها هستیم و اعتبار به آن‌ها می‌دهیم؛ ولی شرکت‌هایی که سودمحور هستند، به سودشان فکر می‌کنیم. امسال شرکت‌هایمان حدود ۳۰ درصد بیشتر سود دارند.

در این فرایند مشکلی با وزارت خانه داشتید؟
مشکلی نداشتیم. اتفاقاً کمک هم می‌کردند.

یعنی زمانی که چنین موضوعی طرح شد وزارت خانه مخالفتی نکرد؟

من زمانی که طرح مصوب شد وارد مجموعه شدم و در جریان نیستم.

در حال حاضر تعداد شرکت‌ها یا سهم‌هایی که تحت پوشش شماست چه مقدار است؟

حدود هفت شرکت مدیریتی، دو شرکت سرمایه‌گذاری و کارگزاری و چندین شرکت که سهم‌های ریز بورسی دارند؛ بنابراین معمولاً به دلیل خرید و فروش روزانه و نظارتی که بر بازار سرمایه داریم، گاهی این سهام ریز فروخته می‌شوند و سهام جدیدی خریداری می‌گردد؛ بنابراین تعداد شرکت‌ها را دقیق نمی‌توانیم بگوییم.

این هلدینگ‌سازی چه دستاوردی داشته است؟

راجع به سیستم هلدینگ‌داری در مجموعه صندوق بازنشستگی اتفاق

خوبی افتاده و صندوق نتایج مثبتش را در این یک سال اخیر شاهد بود. سال‌های آینده شرایط مسلماً بهتر خواهد شد. نکته‌ای که اهمیت دارد این است که هلدینگ‌ها از لحاظ ساختاری تغییر پیدا کردند و از این به بعد باید در تفکر هلدینگ‌داری تغییر ایجاد کرده و آن را اصلاح کنیم. یعنی هلدینگ‌ها در تخصص‌های مشترک با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشند.

صندوق در این دو سال، قصد داشت سیستم خود را هلدینگی کند که بسیار کار درستی بود و این کار را خوب انجام داد. از این به بعد هلدینگ‌ها وجود دارند و نیاز به ساخت دوباره آن‌ها نیست، بلکه باید از امروز به بعد هلدینگ‌داری انجام شود. بحث‌هایی راجع به شفافیت و اداره هلدینگ‌ها باید انجام شود. با توجه به خط سیری که در صندوق مشاهده می‌کنم تا یک سال آینده این‌گونه مشکلات کوچک هم حل می‌شود.

تهیه آیین‌نامه‌ها انجام شده است؟

ما آیین‌نامه‌های داخلی خودمان را تکمیل کرده‌ایم و در حال حاضر بر اساس توانایی شرکت‌ها اصلاحاتی انجام داده‌ایم و به نظر می‌رسد از این به بعد باید درباره بازدهی و سودآوری و اجرای روش‌های نوین بنگاه‌داری مدیریت شود. تا پیش از این، برای مسئولان مشخص نبود که شرکت‌ها چه می‌کنند، درآمدزایی‌ها به چه شکل است و اصولاً در چه حوزه‌هایی فعالیت دارند. بعضاً حتی در رقابت با هم و تضعیف هم فعال بودند و مدیریت واحدی بر آن‌ها اعمال نمی‌شد. با راه‌اندازی این هلدینگ ظرفیت بالایی برای توسعه منابع مالی، سودآوری و اشتغال ایجاد شده

است. بهبود فضای کسب‌وکار، اهتمام و ارتقای جایگاه مدیریت و اصلاح روندهای اقتصادی غیرتخصصی، از دیگر برنامه‌ها و دورنمای نقشه راه این هلدینگ است.

گفت و گو با:

محمود شهشهانی پور

تولد:



تحصیلات:

دکترای حسابداری

سوابق:

معاون سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی صندوق بازنشستگی

کشوری

عضو هیأت مدیره شرکت مجتمع صنایع قائم رضا

رئیس هیأت مدیره شرکت حسابرسی قائم تراز سپاهان

عضو هیأت مدیره شرکت فولاد میبد

عضو هیأت مدیره شرکت مجتمع فولاد اردکان

عضو هیأت مدیره و قائم مقام مدیرعامل شرکت تکادو

عضو و نایب رئیس هیأت مدیره شرکت فرآورده‌های نسوز آذر

آیا شما از ابتدا در فرایند ساخت، ایجاد و راه‌اندازی هلدینگ‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری بودید؟
بله من از اول در جریان بودم.

جرقه یا کلید اینکه این هلدینگ‌ها باید ساخته شود چطور زده شد ؟

دکتر اسلامیان در ۲۱ دی‌ماه سال ۱۳۹۳ در صندوق بازنشستگی قبول مسئولیت کردند. من آن زمان در صندوق مشغول نبودم. ایشان با توجه به شناختی که از تجربه کاری من داشتند، جلسه‌ای گذاشتند و توضیحاتی دادند که صندوق چه وضعیتی دارد. این درخواست را داشتند که برای صندوق و بر اساس وضع موجود، در فاز یک، هلدینگ‌هایی به صورت تخصصی راه‌اندازی شود. فهرستی از شرکت‌های زیرمجموعه صندوق در اختیار من قرار گرفته بود که نشان می‌داد ۱۷۷ شرکت وجود دارد که صندوق در آن‌ها بیش از ۱ درصد سهام دارد و در تعداد شصت شرکت، صندوق حق اعمال کنترل دارد. یعنی اکثریت پست‌های هیئت‌مدیره را در

اختیار دارد و بیشترین سهام آن‌ها را دارد.

بر اساس وضعیتی که صندوق داشت تصمیم بر این شد که این شرکت‌ها در شش حوزه طبقه‌بندی تخصصی شوند. وضعیتی که قبلاً وجود نداشت. البته در آن زمان چهار هلدینگ در زیرمجموعه صندوق ایجاد شده بود که همه‌چیز در سبد آن‌ها وجود داشت. نفت، فولاد و ساختمان و مواد غذایی و سبد سهام، پرتفوی آن‌ها را تشکیل می‌دادند و معلوم نبود در چه زمینه‌هایی کار می‌کنند. یک نمودار داریم که نشان می‌دهد به چه شکل بوده و به چه شکلی و شمایی تبدیل شده‌اند؛ برای مثال در شرکت هلدینگ آتیه صبا، بخش انرژی، صنعت و معدن، غذا و دارو، چوب، کاغذ و خدمات فعالیت می‌کردند و مدیران هلدینگ نه از نظر فنی و نه از نظر اداری قادر به کنترل زیرمجموعه خود نبودند و نمی‌دانستند در زیرمجموعه‌ها چه اتفاقی در حال روی دادن است. در شرکت عمران ساختمان تزار پی‌ریز هم شرکت‌های فعال در حوزه‌های انرژی و ساختمان و سرمایه‌گذاری داشتیم. در فاز اول کار، آن‌ها را دسته‌بندی کردیم؛ به این صورت که آن‌ها را در شش هلدینگ تعریف کردیم و به سمت تخصصی شدن سوق دادیم. بخش انرژی را به هلدینگ انرژی و شرکت‌های فعال در حوزه ساختمان را به هلدینگ ساختمان و همین‌طور همه عرصه‌های فعالیت شرکت‌ها و دارایی‌های صندوق را شناسایی و در هلدینگ سرمایه‌گذاری تعریف کرده و به آن منتقل کردیم. البته ممکن است که این دسته‌بندی مهم باشد، ولی چیزی که در هلدینگ‌ها اهمیت پیدا می‌کند نحوه اداره آن‌هاست. شرکت‌های کنترلی و آن‌هایی که بیشترین سهام مدیریتی آن‌ها در اختیار صندوق بود، در دسته‌بندی هلدینگ‌ها قرار

گرفت. آن‌هایی هم که حق کنترلشان را نداریم، به یک‌یک هلدینگ مالی منتقل کرده و این هلدینگ مدیریت اداره سهام ما در آن شرکت‌ها، نقل و انتقالشان و خرید و فروش آن‌ها را بر عهده گرفت. در جاهایی که سهام خیلی پائینی داریم، این کار را انجام دادیم. مثلاً در گل‌گهر ۲ درصد سهام و ایران خودرو چهار درصد سهام داریم. در مجمع عمومی این شرکت‌ها نمی‌توانیم تأثیرگذار باشیم و توان اعمال مدیریتی هم نداریم. یک منبع مالی بزرگی از دارایی‌های صندوق در آنجا بلوکه شده که ما یک هلدینگ مالی با دو مأموریت که یکی تبدیل دارایی‌ها و دیگری حفظ ارزش و ثروت صندوق باشد را مأمور اداره و مدیریت این سهام کردیم. این خیلی مهم است. چون بسیاری از دارایی‌های ما در بورس است و اگر روی آن دقت نکنیم و پشتیبانی به‌موقع از آن‌ها نداشته باشیم، ضرر و زیان بسیار خواهیم دید؛ مثلاً اگر قیمت سهم یکی از شرکت‌هایی که ما در آن‌ها سهام اندکی داریم، به میزان ۱۰ تومان کم شود، زمانی که شما ۲ میلیارد عدد سهم در آن شرکت داشته باشید، زیان حاصله به ۲۰ میلیارد تومان در یک ساعت یا یک دقیقه می‌رسد و تمام این دارایی دود می‌شود و ثروت و دارایی صندوق که متعلق به بازنشستگان است از بین می‌رود؛ بنابراین با راه‌اندازی هلدینگ سرمایه‌گذاری مدیریت تخصصی، بر مجموعه این دارایی‌ها اعمال نظر کردیم.

قبل از اینکه این هلدینگ راه‌اندازی شود، این سهام چطور اداره می‌شد؟

نمی‌توانم بگویم چطور؛ چون آن زمان در اینجا نبودم.

یعنی نظارتی بر افزایش قیمت و زمان سودآوری آن‌ها وجود نداشت؟

منظور من این نیست. می‌خواهم بگویم که ما اول آن‌ها را دسته‌بندی کردیم و هرکدام از شرکت‌ها را در زیرمجموعه یک هلدینگ تخصصی قرار دادیم سپس به این فکر افتادیم که در چه زمینه‌هایی دارایی‌های خود را نگه‌داری و کدامیک را واگذار کنیم؛ مثلاً شرکت‌های زیرمجموعه صندوق در بخش صنعت غذایی بازده اندکی دارند و سهم کمی از بازار را در اختیار دارند که اصلاً برای ما یک مزیت اقتصادی نیست. البته اگر بخواهید یک بنگاه را اقتصادی اداره کنید یا باید بهبود وضعیت داشته باشد یا اینکه در شرایطی و باقیمت مناسب به فروش برسد و سرمایه حاصل از فروش آن‌ها را در مکان‌های اقتصادی دارای مزیت سرمایه‌گذاری کنیم. البته همه این‌ها برای مرحله فاز ۲ کار در شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ‌های صندوق بازنشستگی است و فکر می‌کنم الان در این مرحله قرار داریم. چون فاز اول راه‌اندازی بود که در دی‌ماه ۹۳ شروع شد. شهریورماه ۹۴ هلدینگ‌ها را با ساختار مناسب تعریف و ایجاد کردیم و الان یک سال از ادامه فعالیت آن‌ها می‌گذرد. هرچند برخی از آن‌ها هنوز فرایند مناسب و مدنظر ما در فاز اول را طی نکرده‌اند.

یعنی اساس نامه‌ها، قوانین و مقررات را از نو ایجاد کردید؟

خیر، آن‌ها را داشتیم. هلدینگ‌ها را از نظر نحوه کنترل و استراتژی کنترل تعریف کردیم و به این نتیجه رسیدیم که نباید در صندوق بازنشستگی کشوری یک شستای دیگر ایجاد کنیم. ما سه نوع کنترل عمده داریم:

کنترل مالی، کنترل برنامه‌ریزی و استراتژیک. در کنترل استراتژیک، نسبت به شرکت‌های ضعیف‌تر نوع کنترل را تعریف می‌کنیم و باید کنترل شدید تعریف شود. این کنترل و ارتباط درباره رابطه صندوق با هلدینگ‌ها و همچنین رابطه هلدینگ با شرکت‌های زیرمجموعه آن‌ها تعریف شود.

نظر ما این بود که هلدینگ‌ها نسبت به شرکت‌های زیرمجموعه کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند؛ یعنی در برنامه‌ریزی‌های آن‌ها و تدوین برنامه‌های آن‌ها دخالت کرده و کنترل شدید را اعمال کنند. استراتژیک‌های کلی را هم برای رابطه مدیریت صندوق با هلدینگ‌ها ایجاد کردیم تا نسبت به شرکت‌ها هم کنترل مالی داشته باشیم. این باعث می‌شود حجم افرادی را که می‌خواهیم وارد صندوق کنیم خیلی زیاد نباشد. بعضی از سازمان‌ها در حال حاضر تا ۲۳۰ نفر کارکنان برای انجام امور کنترلی این‌چنینی خود در استخدام دارند؛ اما، ما با پانزده نفر این کار را انجام می‌دهیم. تا پیش از آمدن مدیریت جدید این روابط دوطرفه بین هلدینگ‌ها و صندوق و هلدینگ و شرکت‌های زیرمجموعه آن‌ها نگارش نشده بود؛ برای مثال در مورد سرمایه‌گذاری‌های جدید و اینکه چه پروسه‌ای را باید طی کنیم و زمانی که می‌خواهید سرمایه‌برداری کنید- یعنی خروج از سرمایه- چه پروسه‌ای انجام دهید، یا وقتی می‌خواهید یک بیزینس پلن و طرح توجیه اقتصادی برای یک واحد تعریف کنید، چه پروسه‌ای و مراحل باید طی شود و ریسک‌هایتان را باید چگونه کنترل کنید، قبلاً تعریفی مشخصی وجود نداشت، اما ما این تعاریف و سندها را احیا و ثبت کردیم. همه این مراحل و موارد را برای هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه آن‌ها طراحی کردیم و حالا بر اساس

این نقشه راه فعال هستند و کار جلو می‌رود. همه دستورالعمل‌ها و روابط دوطرفه و چند طرفه مشتمل بر هفتصد صفحه بود و تهیه آن‌ها یک سال به طول انجامید. حداقل هزار نفر ساعت کار کردیم و پایه‌ای را بر اساس تجربه‌ای که در جاهای دیگر مانند شستا و بخش خصوصی خیلی موفق بودند و هلدینگ‌داری‌های قابل توجهی داشتند، طراحی و پایه‌گذاری کردیم.

از هلدینگ‌هایی که در بورس و بازار سرمایه فعال هستند، نحوه کنترل و روابطشان با مدیریت بالادستی و شرکت‌های زیرمجموعه‌های آن‌ها را درخواست کردیم و آن‌ها هم در این رابطه تجربیات خود را با ما در میان گذاشتند و کارها را پیش بردیم. بر اساس وضعیت صندوق و شرکت‌های زیرمجموعه آن، ساختار شش هلدینگ نگارش و طراحی شد. در این جلسات از هر هلدینگی یک یا دو نماینده حضور داشتند و کلمه به کلمه دستورالعمل‌ها و شیوه‌های کار و عمل را با کمک و حضور خودشان تأیید کردیم.

معمولاً در مسائل این‌چنینی، این‌گونه تغییر و تحول‌ها یکسری اصطکاک‌ها در منافع مدیران قبلی و کارکنان دارد. ترس از تغییراتی که ممکن است پیامدهای بد یا غیرمنتظره‌ای برای آن‌ها داشته باشد یک بحث است و یک بحث دیگر هم اصطکاک‌هایی است که معمولاً گروه‌های سیاسی به آن توجه می‌کنند. در جاهایی مثل صندوق بازنشستگی کشوری، گروه‌های سیاسی می‌توانند بسیاری از نیروهای خود را در جایگاه مدیر و اعضای هیئت‌مدیره بگنجانند؛ بنابراین وارد شدن به حوزه این افراد بانفوذ مسائلی را هم در پی دارد. با این‌ها چه برخوردی داشتید؟

ما با مدیران و دست‌اندرکاران شرکت‌های زیرمجموعه و هلدینگ‌هایی

که اسمی فعال بودند، جلسه‌های کارشناسی را شروع کردیم. جلسه‌هایی با مدیران هلدینگ‌ها داشتیم و عملاً بخشی از کار را شروع کردیم. بله، در ابتدا مقاومت‌ها و اختلاف‌نظرهایی بود که ایجاد تضاد منافع می‌کرد؛ اما با صحبت کردن و راهنمایی گرفتن عملاً از بین رفت. البته فشارهایی از گروه‌های سیاسی هم بود و ما تلاش کردیم همه را به‌نوعی از سر بگذرانیم؛ اما در همه هم موفق نبودیم.

کمی درباره این فشارها صحبت کنید. چطور بود؟

در بعضی جاها شما باید کارهایی به‌صورت تخصصی انجام دهید و افراد خاصی هم که دارای این تخصص هستند باید در آنجا مشغول شوند. به‌عنوان مدیر یا هیئت‌مدیره و حتی معاونان کارهایی که انجام می‌دهند باید از ویژگی‌های حرفه‌ای متناسب با آن کار برخوردار باشد. از خیلی جاها برای ما سفارش می‌آید که فلانی را به کار بگمارید. شاید حدود هزار رزومه از افراد سفارش شده الآن در دفتر ما موجود است و نمی‌دانیم با آن‌ها چه کار کنیم؛ اما سعی شده افرادی که قبول مسئولیت می‌کنند، حتماً سابقه کار و تخصص در آن زمینه را داشته باشند.

اما به این سادگی نیست که بتوانید به رزومه جواب خیر بدهید؟

بسیاری از این خواسته‌ها و آن بخشی که به من مربوط می‌شود را به‌مرور زمان واگذار کردم تا حل شود. وقتی کسی که معرفی می‌شود تا او را در یک شرکت ساختمانی مشغول کنم، رزومه و سابقه کمتری نسبت به شخصی که در حال کار است داشته باشد، راحت‌تر می‌توان به این درخواست‌ها

پاسخ منفی داد یا آن را به زمان محول کرد. بارها با این درخواست‌ها مواجه شده‌ایم و درنهایت از وزارت‌خانه خواسته‌ایم که تمام این درخواست‌ها از یک کانال مشخص وارد شود و ما بتوانیم با آن‌ها منطقی برخورد کنیم. الآن این روش اعمال می‌شود و با این طریق خیلی از درخواست‌ها را رد و ندیده می‌گیریم. البته فشارها زیاد هستند. حدود ۷۰ درصد موضوع را حل کرده‌ایم. یک کمیته انتصابات داریم و برای آن آیین‌نامه‌هایی هم نوشته‌ایم و افراد برای دریافت هر سمتی باید حداقل امتیازها را بر اساس این آیین‌نامه‌ها داشته باشد؛ مثلاً اعضای هیئت‌مدیره برای آن تصدی امتیازهای کمتری نسبت به مدیرعامل داشته باشد؛ اما همه باید از روال موجود در این آیین‌نامه عبور کنند و باید حتماً این امتیاز را داشته باشند. البته اگر می‌خواهیم بنگاه‌ها را اقتصادی اداره کنیم؛ اما اگر بحث مسائل سیاسی و اداره بنگاه بر اساس مسائلی غیر از اقتصاد باشد، موضوع فرق می‌کند.

هیچ‌کس را بدون آن ضوابط در جایی قرار نمی‌دهیم. در صندوق این کار را کردیم و به هلدینگ‌ها هم آن را ابلاغ کردیم و از آن‌ها خواسته‌ایم که در شرکت‌های زیرمجموعه خود همین استاندارد را اعمال و پیاده‌سازی کنند. البته بعضاً خطا داشتیم و افرادی را بدون رعایت آن ضابطه‌ها منسوب کرده‌ایم؛ ولی وقتی چیزی را ضابطه‌مند کنید، عدول از آن دشوار است و مانعی برای چنین کارهایی ایجاد می‌کنید. البته هزینه‌هایی هم دارد.

شما در جایی از صحبتتان گفتید که تا پیش از این روش هلدینگ و مدیریت اقتصادی مناسب در اینجا اعمال نمی‌شد. آیا نبود این موارد به این دلیل بود که به ذهنشان نرسیده یا واقعاً نمی‌شد در آن

فضا چنین کارهایی انجام داد. مگر می‌شود که ساختاری با این همه حجم از دارایی چنین چیزی نداشته باشد؟

هلدینگ‌داری و مدیریت اقتصادی، به‌صورت کاملاً منسجم در اینجا وجود نداشت. سه یا چهار شرکت سرمایه‌گذاری وجود داشت که هرکدام به‌صورت جزیره‌ای اداره می‌شدند که ارتباط ارگانیک و منسجمی با ستاد صندوق نداشتند. معلوم نبود در آنجا چه خبر است و چگونه از اموال و دارایی‌های صندوق حفاظت و نگه‌داری می‌شود. برای خیلی از آن‌ها به‌صورت کاملاً متمرکز و دستوری، در معاونت اقتصادی تصمیم گرفته می‌شد. خب اگر کسی قرار باشد هفتاد شرکت را اداره کند، بدون اینکه ساختار داشته باشد اصلاً نمی‌تواند آن‌ها را اداره کند و تصمیم‌گیری مناسب و لازم را بگیرد. به‌صورت جزیره‌ای تصمیم‌های غیر سامانمند می‌گرفتند؛ اما در حال حاضر سعی شده که در قالب حکمرانی شرکتی کارها را جلو ببریم؛ اما برای شروع خوب بوده و این نظام باید دائم کار کند و دائم ارزیابی شود و دائم به سمت بهبود برود. نگارش هفتصد صفحه یا ایجاد چنین نظامی، کاشتن یک بذر است و دائماً باید به آن رسیدگی شود و بازخورد گرفت و دوباره همگام با تغییرات محیطی، تغییراتی اصلاحی داشته باشد. ایجاد شاخص‌های اقتصادی و عمل به آن‌ها یک بیزینس و تجارت است. برای موفقیت در این تجارت باید مداوم این تغییرات و اصلاحات را انجام داد. ما فقط شرکت‌های زیرمجموعه صندوق را دسته‌بندی کردیم و امکان آن وجود دارد که از بعضی عرصه‌ها و حوزه‌ها خارج شویم. این کار را با خروج از شرکت‌هایی که مزیت نسبی ندارند و در مزیت اقتصادی کشور نیستند،

آغاز کردیم سپس منابع لازم و موجود را به سمت سرمایه‌گذاری‌هایی شیف‌ت کردیم و به سمت بهره‌دهی بالاتر و بخش‌هایی که در آن مزیت داریم، رفتیم. چون ما باید از محل درآمد این دارایی‌ها پرداخت به بازنشستگان محترم را تأمین کنیم. کل سرمایه‌گذاری‌ها و دارایی‌های ما هم در قیاس با کل بودجه پرداختی به بازنشستگان، رقم خیلی بالایی نیست. شاید ۲۰ هزار میلیارد تومان تخمین زده می‌شود. بودجه سال ۹۵ پرداختی به بازنشستگان به ۲۷ هزار میلیارد تومان می‌رسد. بنابراین اگر همه دارایی‌های صندوق را هم بفروشیم را بودجه یک سال صندوق را نمی‌توانیم جوابگو باشیم. این بودجه در سال‌های آینده احتمالاً به ۳۲ میلیارد تومان افزایش خواهد یافت؛ اما رقم سرمایه‌گذاری‌های ما تقریباً ثابت است و اگر همه این دارایی‌ها را بفروشیم بودجه یک سال صندوق را هم نمی‌توانیم تأمین کنیم؛ بنابراین باید به سمتی برویم که افزایش دارایی داشته باشیم و در مرحله دوم در دارایی‌های با بهره‌دهی بالا سرمایه‌گذاری کنیم.

شما چه میزان از این منابع مالی موردنیاز صندوق را برای پرداخت به بازنشستگان باید تأمین کنید؟

عرف عمومی بیشتر صندوق‌ها در دنیا این است که باید به میزان ۸۰ تا ۸۵ درصد تعهدات آتی خود، دارایی داشته باشند؛ اما تعهدات آتی ما در مقایسه با دارایی‌ها، رقم خیلی زیادی است. یعنی شاید یک درصد تعهدات صندوق، دارایی نداریم. درحالی‌که باید حدود ۸۰ درصد تعهدات آتی خود دارایی داشته باشیم. صندوق بازنشستگی کشوری، یک صندوق بسته است.

ضریب پوششی آن ۹۳ صدم است؛ یعنی به ازای هریک نفر مستمری‌بگیر، ۹۳ صدم نفر در حال پرداخت حق بیمه است. این رقم و شاخص در تأمین اجتماعی ۵/۵ است و در همه جای دنیا این عدد باید بالای پنج باشد. صندوق بازنشستگی کشوری یک صندوق بسته است و با مشکل ورودی منابع مواجه است. علی‌القاعده بازدهی صندوق باید به نحوی باشد که بتواند بخش قابل‌توجهی از این کسری را جبران کند. در حال حاضر اصلاً در چنین شرایطی نیستیم و فقط سعی می‌کنیم وضع موجود را بهبود بدهیم.

برآوردی وجود دارد که نشان دهد چقدر از این کسری بودجه را شما تأمین می‌کنید؟

ببینید در دو یا سه سال گذشته، سود سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ‌های صندوق، حدود ۸۰۰ یا ۹۰۰ میلیارد تومان بوده است. از سال ۹۳ تاکنون، تقریباً سالی ۳۰ تا ۳۵ درصد به این بازدهی و سود سالانه اضافه‌شده است. سال گذشته ما حدود هزار و ۶۰۰ و ۷۰۰ میلیارد تومان بازده سرمایه‌گذار داشتیم.

یعنی از آن دارایی ۰۲ هزار میلیارد تومانی این مقدار بازده و سود سرمایه‌گذاری داشتید؟

بله، اگر این را تقسیم بر ۲۷ هزار میلیارد تومان بودجه کل سال ۱۳۹۵ صندوق کنیم، حدود ۶ درصد این بودجه را پوشش داده‌ایم. این ارقام، ارقام بالایی نیست؛ اما اگر روند قبلی حفظ می‌شد و این تغییرات در صندوق و شرکت‌های آن به وجود نمی‌آمد، شاید به ۳ درصد کاهش می‌یافت.

اگر بخواهیم به پرسش قبلی برگردیم، فشارهای سیاسی وارده بر شما چقدر بوده است؟ اگر کار بزرگی انجام شود، تجربه جامعه ایران و ساختار اداری آن نشان می‌دهد خیلی‌ها در آن دخالت می‌کنند؛ از نیروهای اطلاعاتی و امنیتی گرفته تا نیروهای سیاسی. معمولاً برای افراد و رقبا پرونده‌سازی می‌کنند. با توجه به تجربه دولت آقای احمدی‌نژاد، شما گروه جدیدی بودید که می‌خواستید خلاف روند سابق را ادامه دهید. در اینجا چه اتفاقی برای شما افتاد؟

روندی که ما برای انجام این پروژه در پیش گرفتیم، یک روند علمی و تکنیکی بود. آن چیزی که در همه جای دنیا به آن عمل و در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود. در دانشگاه تئوری و در عمل تجارب آن وجود دارد و در جاهای دیگر هم اجرا شده است. ما و گروه کارشناسان اینجا سعی کردیم این تجربیات و تئوری‌های امتحان شده را در ایران و در صندوق بازنشستگی کشوری پیاده‌سازی کنیم؛ درحالی‌که مقاومت خیلی زیاد بود؛ اما باید با سعه صدر همه این مسائل را دید و سعی کنید در آن تدبیر کنید تا به هدف خود برسید. من شخصاً یک آدم سیاسی نیستم؛ اما اجرا و پیاده‌سازی این روش را بلد هستم و این کار را به نحو احسن انجام می‌دهم. طبیعی است که تجربه این کار را هم دارم و می‌دانیم که در مراحل اجرای آن تضاد منافع وجود دارد و تضاد منافع شاید پیش بیاید. زمانی که یک سری کنترل‌هایی بر روند اجرا و مراحل مختلف کار قرار می‌دهید، ممکن است منافی که در اثر فقدان کنترل وجود داشته و افرادی از آن‌ها بهره‌مند بودند، از بین برود. در نتیجه ممکن است مشکلاتی هم به وجود بیاید.

مثلاً چه نوع مشکلاتی؟

برای مثال عده‌ای خواسته یا ناخواسته تلاش می‌کردند که بخشی از این آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها اجرا نشود. به‌خصوص در بخش استعلام‌ها و انتصابات، خریدها/ ریسک‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها. برخی در هلدینگ‌ها و شرکت‌ها به روش سابق خو گرفته بودند و موانع کنترلی و نظارتی را برنمی‌تافتند. چنین مشکلاتی وجود دارد. یا از بیرون فشاری وارد می‌شود که این کار می‌تواند مسائلی را برای مثلاً وزیر یا دیگران در وزارت‌خانه ایجاد کند، به‌ویژه که دولت به‌شدت تحت‌فشار است و ناکارآمدی بسیاری هم از گذشته به ارث برده است. در این باره، رهبری سازمان نقش خیلی مهمی داشته است و دائماً در جلسات و نشست‌های مختلف، روح نظام حاکمیت شرکتی را به کالبد هلدینگ‌ها و مدیرانشان دمیده است. رهبری سازمان سعی دارد هوشمندانه و خردمندانه حرکت کند و مانع فشارهای سیاسی شود. از آن طرف، در سطح وزارت‌خانه هم مشکلی نداشتیم و شخص آقای وزیر، خیلی از این موضوع استقبال کرده و خوشحال شد. نتایج آن هم در روند رو به افزایش سوددهی شرکت‌های زیرمجموعه خود را نشان داده و این موضوع به اعتبار و موقعیت نیروهایی که مدافع اجرای این تجربه جهانی بودند افزوده است. کار تخصصی همیشه نتیجه‌بخش است.

وضعیت شفافیت در شرکت‌ها و زیرمجموعه‌ها به چه صورت است؟

یکی از کارهایی که انجام دادیم، سازمان حسابرسی داخلی را در صندوق ایجاد کردیم. قبلاً چنین چیزی وجود نداشت. در احکام مدیریتی که برای

مدیران هلدینگ‌ها داده شده آمده است که شما مدیر هلدینگ هستید و به ضمیمه آن فهرست شرکت‌هایی که تحت نظارت این هلدینگ است نیز آمده است. در آن ذکر شده است که مدیر هلدینگ باید در چارچوب ساختار و روابط مصوبه هیئت‌مدیره محترم صندوق و تحت نظر معاونت سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی، فعالیت کند. از این نظر بر عملکردها نظارت داریم و آن‌ها هم مرتب به ما گزارش می‌دهند.

یعنی قبلاً قید نمی‌شد؟

خیر، بحث ساختار است. ساختار روابط را تدوین، مصوب و ابلاغ کردیم. همچنین در حکم این مدیران ذکر شده که باید در چارچوب این ساختار کارکنید و شرکت‌هایی هم که در اختیار دارید این شرکت‌ها هستند. آن‌ها هم همین روابط را با شرکت‌ها و مجموعه‌های زیر نظر خود دارند. از جنبه شفافیت هم دو اقدام صورت گرفته است. یکی اینکه پورتفو و سبد دارایی‌های سهام شرکت‌های صندوق توسط هلدینگ‌ها، در سامانه کدال درج می‌شود. قانون است و باید هم انجام بگیرد. قبلاً امکان انجام آن وجود نداشت و این قانون را اجرا نمی‌کردند. اقدام دوم این بود که بخش حسابرسی داخلی ایجاد کردیم که آن‌هم قبلاً نبود. یا اگر هم بود به صورت کارآمد عمل نمی‌کرد و جزیره‌ای بود که در یک شرکت حضور فعال داشت و در جای دیگر وجود نداشت. الآن در صندوق، مدیریت حسابرسی داخلی ایجاد کردیم و به شرکت‌ها در جهت بهبود روندها کمک و مشاوره می‌دهند.

گفت و گو با:

امیر حسین کریمی



متولد:

۱۳۵۵

تحصیلات:

مهندسی عمران دانشگاه یزد

سوابق:

مدیرعامل شرکت سازه‌های سبک فولادی سپاهان

مدیرعامل شرکت توسعه مسکن اصفهان

مدیرعامل هلدینگ عمران و ساختمان صندوق

بازنشستگی کشوری (شرکت مهندسی و ساختمانی تراز

پی ریز)

هلدينگ عمران و ساختمان تراز پيريز (سهامي خاص) متعلق به سازمان بازنشستگي كشوري، در سال ۱۳۷۵ تاسيس شده است. ۱۰۰ درصد سهام اين هلدينگ به صندوق بازنشستگي كشوري متعلق است. هلدينگ عمران و ساختمان تراز پيريز، پيرو اصلاح ساختار كلان اقتصادي صندوق بازنشستگي كشوري از اجتماع شركت‌هاي عمراني تابعه صندوق شكل گرفته و باهدف مديريت سرمايه‌گذاري در پروژه‌هاي عمراني و ساختماني در قالب طرح و ساخت (EPCF) خدمات ساخت و پيمان مديريت، با بهره‌گيري از خدمات شركت‌هاي مجرب داخلي و خارجي تاسيس و مشغول به فعاليت شده است.

آقاي مهندس شما از چه زماني به اين هلدينگ آمديد؟

از دوم شهريور ۹۵.

يعني زمان شكل‌گيري هلدينگ حضور نداشتيد. آيا از روند شكل‌گيري آن اطلاع داريد؟ درحالي‌كه از قبل اين هلدينگ وجود نداشته است.

شرکت‌های صندوق بازنشستگی در قالب یک هلدینگ نبودند. یک ترکیب آشفته داشتند و بدون نظارت دقیق بر روی آن‌ها عمل می‌شد و در هرکدام راه خود را می‌رفتند. نهایتاً در سال ۹۲ تصمیم گرفته می‌شود این شرکت‌ها در قالب هلدینگ‌های تخصصی سامان‌دهی شوند. هلدینگ‌ها در شش حوزه عمران و ساختمان، انرژی، مالی، غذا و دارو، حمل‌ونقل و گردشگری و صنعت فعال شدند. البته حمل‌ونقل و گردشگری در قالب شرکت آتیه صبا فعالیت دارد. بدین ترتیب ما عملاً پنج هلدینگ در زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری داریم. البته هلدینگ تراز پیریز که در حوزه ساختمان فعال است، از همان ابتدا با تفکر هلدینگی و اینکه مدیریت آن بر اساس هلدینگ باشد، به ثبت نرسیده است.

یعنی در دوره جدید هم با تفکر هلدینگی به ثبت نرسیده است؟

من در جریان مباحث انجام‌شده و مسیری که طی شد تا به این مرحله برسد، نیستم. البته مسائل و مشکلات بسیاری بوده و بدون مشکل نمی‌تواند باشد. در نظر داشته باشید این‌ها شرکت‌هایی هستند که از سال ۷۷ الی ۷۸ به ثبت رسیده و در زیرمجموعه صندوق به فعالیت پرداخته‌اند. یکسری شرکت‌ها نیز وجود داشتند که زیر نظر سایر وزارتخانه‌ها فعالیت می‌کردند. زمانی که صندوق‌هایشان تحت پرچم صندوق بازنشستگی درآمدند، این شرکت‌ها هم وارد زیرمجموعه صندوق شدند.

تراز پیریز یک شرکت ساختمانی بود که در میان هشت شرکت دیگر ساختمانی زیرمجموعه صندوق، شاخص‌تر به نظر می‌رسید. به همین سبب

آن را به عنوان هلدینگ اسم‌گذاری کرده و بقیه شرکت‌ها را در زیرمجموعه آن قرار دادند. متأسفانه تا چند وقت اخیر نیز هلدینگ عمران و ساختمان ساختار هلدینگی نداشته است.

دلیلش چه بود؟ به فکر نبودند یا مشکلات حقوقی و اداری داشته است؟

به فکر نبودند. هنوز هم خیلی از مسئولان کشور هرگاه اسم صنعت ساختمان به میان می‌آید، این زمینه در ذهنشان ایجاد می‌شود که در جایی قطعه زمینی خریداری و پروانه تجاری برایش گرفته و یک پاساژ در آن ساخته می‌شود تا سوددهی داشته باشد. یا اینکه می‌گویند زمینی موقعیت تجاری ندارد؛ بنابراین آن را می‌توانیم به صورت مسکونی یا اداری بسازیم. در صورتی که صنعت ساختمان، صنعت گسترده و متنوعی است. در هر حوزه‌ای که بحث احداث وجود داشته باشد و مهندسان ساختمان در آن حضور داشته باشند، هلدینگ عمران و ساختمان می‌تواند نقش داشته باشد. از این بابت که صندوق بازنشستگی در زمینه‌های مختلف صنعت و اقتصادی به فعالیت می‌پردازد، هلدینگ‌های زیرمجموعه آن می‌توانند با یکدیگر هم‌افزایی داشته باشند. در این میان بیشترین برد را می‌بایست هلدینگ ساختمان داشته باشد؛ اما در عمل این‌طور نبود.

خیلی از این هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه آن‌ها ترجیح می‌دهند در زمینه ساختمان و احداث با شرکت‌های خارج از صندوق کار کنند و بر این باورند که بخش خصوصی کار را بهتر به نتیجه می‌رساند. من با توجه به شرایط گذشته هلدینگ ساختمان و عمران، این قضاوت را به حق

می‌دانم. متأسفانه عملکرد هلدینگ عمران و ساختمان قوی و قابل دفاع نبوده و ما در حد پروژه خانه‌های امید یا مهر که برای بازنشستگان طراحی شده عمل کردیم کار قابل دفاعی انجام نداده است؛ به همین دلیل با انبوهی از اعتراضات نیز مواجهیم؛ یعنی اگر این کار را به یک مهندس عمران با حداقل تجربه سپرده می‌شد قطعاً عملکرد بهتری می‌داشت تا وضعیت و موقعیت و کارایی که این هلدینگ دارد.

پس مبنای تفکری که باید چنین هلدینگی ایجاد شود و شرکت‌های دیگر به زیرمجموعه این هلدینگ دربیانند چه بود؟

تفکرات معمولاً آرزوهای بزرگ و قابل قبولی هستند؛ اما متأسفانه تغییر مدیریت‌های پی‌درپی و اینکه از ابتدا تفکر هلدینگی و تخصصی بودن در این مبحث جا نیفتاده سبب شده خیلی در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ کارها جلو نرود. البته یکی از مهم‌ترین دلایل آن را رکود وسیعی بخش ساختمان و احداث باید در نظر گرفت. متأسفانه راه‌اندازی این هلدینگ و اهتمام بر قدرتمندی و موفقیت آن، هم‌زمان شد با رکود سراسری و گسترده در این بخش و ما نتوانستیم به سمت چشم‌اندازها و خواسته‌های اولیه برسیم. ضمن اینکه تمرکز تفکر هلدینگی بر اساس ساختار شرکت تراز پی‌ریز و قرار دادن شش شرکت دیگر در زیرمجموعه آن، نیز یکی از اشتباهات اولیه بود که باید در جهت اصلاح آن گام برداریم. درواقع این شرکت با نداشتن ساختار مناسب اداری و فنی و تنها به دلیل اینکه از دیگر شرکت‌های حوزه ساختمان صندوق بزرگ‌تر و کاراتر به نه نظر می‌رسید، تبدیل به هلدینگ مرکزی ساختمان و عمران شد. این

هلدینگ باهدف مشاوره تخصصی، طراحی خاص، اجرا و راه‌اندازی و تهیه و تأمین نالی پروژه‌های بزرگ ساختمانی و احداث مورد توجه قرار گرفته است.

این هلدینگ چند درصد دارایی‌های صندوق را تشکیل می‌دهد؟

سرمایه خود هلدینگ ۱۷۰ میلیارد تومان است؛ ولی با توجه به شرکت‌های زیرمجموعه و املاک و غیره که در اختیار هلدینگ قرار دارد، حدود ۵ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود. در شش ماه اخیر از ابزارهای حاکمیتی خودمان به‌عنوان هلدینگ استفاده کرده‌ایم تا مشکلات موجود را حل کنیم. حوزه‌های نیروی انسانی، مدیریت طرح‌ها و مدیریت کیفی طرح‌ها، و همچنین اقتصادی نگاه کردن به طرح‌ها را سامان‌دهی کرده‌ایم. تا پیش از این، هلدینگ ساختمان و عمران، بخشی به نام کنترل پروژه نداشت. در صورتی‌که بازوی مدیر هلدینگ وجود یک بخش کنترل پروژه قوی است. با این ابزار، مدیر امکان نظارت کامل بر شرکت‌ها و فعالیت‌هایشان را خواهد داشت.

در این فرصت نزدیک به یک سال و البته کوتاه، اقدامات خوبی صورت گرفته است. برنامه ما برای آینده ارزش‌آفرینی به روی زمین‌هایی است که از جانب صندوق بازنشستگی در اختیار ما قرار دارد.

یعنی واگذارشان کنید؟

خیر. ساختمان از سه جزء تشکیل شده است. زمین، هزینه ساخت و هزینه عوارض قانونی که معمولاً به شهرداری پرداخت می‌شود. ارزش‌افزوده‌ای که سازنده‌ها از عملیات ساختمانی به دست می‌آورند، عمدتاً زمانی است

که پروانه ساخت گرفته می‌شود. در همان لحظه صدور پروانه ساخت و تعیین کاربری تجاری، اداری یا مسکونی آن، زمین ارزش بالاتری پیدا می‌کند. درواقع این پروانه ساخت است که یک نوع امتیاز برای زمین محسوب می‌شود و در قیمت نهایی آن تأثیر می‌گذارد.

طرح گذاشتن روی زمین و تعیین کاربری خاص برای آن اصطلاحاً ارزش آفرینی گفته می‌شود. طبق این باور، اگر یک پروژه در مقیاس کوچک باشد یک تا دو سال و اگر در مقیاس بزرگ باشد چهار سال زمان ساخت می‌برد. در این بازه زمانی، در کشور ما متأسفانه چندین تغییر اتفاق می‌افتد؛ بنابراین به دلیل عدم ثبات مدیریت دستاوردهای یک دوره به نام دوره بعدی مدیریت انتقال می‌یابد و شکست‌ها هم همین‌طور. روی هم‌رفته و با شرایط موجود، مدیر به این نتیجه می‌رسد که اگر بر روی زمین‌های در اختیار، طرحی یا کاربری مشخصی تعریف کنیم و آن‌ها را به یک ارزش‌افزوده برسانیم. در چنین شرایطی و با حداکثر ارزش‌افزوده می‌توانیم آن‌ها را واگذار کنیم یا با یک شرکت خصوصی قوی در ساخت آن مشارکت داشته باشیم، رسالت خود را انجام داده‌ایم.

چقدر زمین در اختیار دارید؟

هر اتفاقی که در حوزه املاک و زمین‌های صندوق بازنشستگی کشوری رخ دهد، ما باید نظر بدهیم چه زمینی فروخته یا خریداری یا حتی اجاره داده شود، حتماً باید نظر کارشناسی هلدینگ ساختمان موردتوجه قرار بگیرد. حتی اگر زمین در اختیار هلدینگ‌های دیگر صندوق باشد.

کل املاک و زمین‌های صندوق بازنشستگی کشوری، حدود ۵ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود. حدود هزار میلیارد تومان از زمین‌ها چنین قابلیت‌هایی دارند که بتوان برای آن‌ها ارزش‌آفرینی انجام داد. سایر زمین‌ها خودشان طرح‌گذاری و تعریف کاربری شده‌اند. مانند زمین کفش ملی که کارخانه‌اش آنجا بنا شده است.

مهم‌ترین پروژه‌هایی که وارد آن شدید یا قصد انجامش را دارید چه بوده است؟

تابه حال مهم‌ترین پروژه‌هایمان، همان ساختمان‌هایی بوده که اکثراً ناتمام و ناموفق است. تا زمانی که به یک شرکت ایدئال برسیم، خیلی زمان مانده است. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که وارد بقیه عرصه‌های عمرانی شویم. از جمله راه، آب و نیرو، ساخت بنادر و... درواقع در این عرصه‌ها امکان کار برای ما بیشتر خواهد بود و با در اختیار گرفتن پروژه‌هایی می‌توان در حد و اندازه یک هلدینگ ساختمان و عمران وارد عمل شد و به نوعی وارد حوزه کار واقعی هلدینگ شد.

صندوق بازنشستگی کشوری به سبب جایگاهی که دارد، می‌تواند وارد پروژه‌های بزرگ بشود. حوزه‌هایی که بخش خصوصی نمی‌تواند یا محدودیت‌هایی برای ورود به آن‌ها دارد. خصوصاً در بحث جذب سرمایه می‌تواند بستری را برای پروژه‌های بزرگ فراهم کند و بعد با همکاری یک شریک خارجی، پروژه را به نحو احسن پیش برد؛ به‌طور مثال پل خلیج فارس از قشم تا بندر لافت از جمله این پروژه‌هاست. قصد داریم در

مسیری حرکت کنیم که هلدینگ ساختمان درآمدها به یک درآمد پایدار تبدیل شود. ورود به این پروژه‌ها و اقدامات می‌تواند مسیر رفتن به سمت پایداری درآمد باشد.

ممکن است ساخت ساختمان و فروش آن سود خوبی داشته باشد، به‌ویژه ساخت مال و پاساژهای بزرگ که این روزها روال شده؛ اما یک نوعی درآمد ناپایدار است. در پروژه‌های بزرگ، قطعاً به خاطر ذات و ماهیت پروژه، آسیب‌های کمتری نسبت به سایر پروژه‌ها وارد خواهد شد و درآمدهایش پایدار است.

نزدیک به شش ماهی که شما در مدیریت این هلدینگ حضور داشتید، وضعیت درآمدزایی نسبت به گذشته چگونه بوده است؟ به سبب اینکه شما زیرمجموعه صندوق هستید، انتظار می‌رود سودآوری داشته باشید و بر اساس آن به بازنشسته‌ها مستمری چشمگیر و درخور شأنی داده شود.

ابتدا باید دید که سودآوری را چگونه تعریف می‌کنیم. بعضی شرکت‌ها روی کاغذ سوددهی دارند؛ اما باید بررسی کرد که آن سود برای صاحب سهام یا مجمع منفعتی دارد یا نه. هلدینگ ساختمان سال گذشته سود داشته؛ اما شرکت‌های زیرمجموعه‌اش زیان‌ده بوده‌اند و این هم خودش یک نوع نقص است که چطور شرکت‌های زیرمجموعه می‌توانند زیان‌ده باشد و خود هلدینگ که درواقع آن‌ها را مدیریت و اداره می‌کند، سودده باشد. دلیلش هم برمی‌گردد به ساختار و شرایط راه‌اندازی هلدینگ که در ابتدا به آن اشاره کردم.

گفت و گو با:
نعمت‌الله ایزدی



تولد:

۱۳۳۶

تحصیلات:

کارشناسی ارشد روابط بین الملل از دانشگاه تهران

سوابق:

مدیر کل اروپای شرقی وزارت امور خارجه جمهوری

اسلامی ۱۳۶۸-۱۳۶۹

سفیر جمهوری اسلامی ایران در اتحاد جماهیر شوروی و

سپس روسیه ۱۳۶۹-۱۳۷۳

مشاور وزیر امور خارجه ۱۳۷۳-۱۳۷۷

سفیر جمهوری اسلامی ایران در کشور عمان ۱۳۷۷-۱۳۸۱

دستیار معاونت اروپا و آمریکای وزارت امور خارجه

۱۳۸۱-۱۳۸۴

مدیر کل آسیای شرقی و اقیانوسیه وزارت امور خارجه

۱۳۸۴-۱۳۹۰

رئیس هیئت مدیره صندوق بازنشستگی کشوری ۱۳۹۳

جناب ایزدی برای شروع تصویری کلی از وضعیت صورت‌های مالی صندوق بازنشستگی کشوری در زمانی که شما به اینجا آمدید، ارائه دهید. گویا هیئت‌مدیره با تشکیل کمیته‌ای از شما خواسته بود که مسئولیت آن را بر عهده بگیرید و این صورت‌های مالی را به سرانجام برسانید؟

به این شکل نبود. مطابق اساسنامه صورت‌های مالی هر سال باید بعد از پایان سال در یک فاصله زمانی سه تا شش ماهه و نهایتاً تا شروع نیمه دوم سال بعد آن، در اختیار هیئت‌مدیره قرار بگیرد. هیئت‌مدیره موظف است این صورت‌های مالی را از امور مالی دریافت کند و مواردی را که حسابرس به آن‌ها رسیدگی کرده، مجدداً بررسی کند و مواردی که حسابرس ایراد گرفته را بررسی کند و آن‌هایی که قابل‌رفع باشد را رفع کند و آن‌هایی که نیست را عیناً به هیئت‌امنا ارائه شود تا در نهایت راجع به آن‌ها تصمیم بگیرند؛ بنابراین هیئت‌مدیره رابط بین صندوق، حساب‌های صندوق و هیئت‌امناست و این وظیفه را بر عهده دارند.

زمانی که ما وارد صندوق شدیم، این حساب‌ها، تقریباً از سال ۸۷

به این‌سو رسیدگی نشده بود و همین‌طور به حال خود رها شده بود. درواقع تا ۹۳ حسابرسی نشده بود و بخشی هم که حسابرسی شده بود به هیئت‌مدیره منتقل نشده بود و آن‌ها هم رسیدگی نکرده بودند و گزارش نهایی هم به هیئت‌امنا ارسال نشده بود. معمولاً وقتی حساب‌های سازمانی دچار اشکال می‌شود، باید بلافاصله در سال بعد آن مشکلات رفع شود؛ اما اگر همچنان این نواقص ادامه پیدا کند و اهمیتی برای رفع آن نواقص نباشد، مفهوم آن این است که تمام این نواقص از ۸۷ به ۸۸ و از سال ۸۸ به ۸۹ و سال‌های بعد منتقل خواهد شد.

یعنی شما در سال ۳۹ نمی‌دانستید که وضعیت مالی گذشته صندوق به چه شکل است؟

نمی‌دانستیم که به این شکل است. به همین منوال حساب‌ها به سال‌های بعد اضافه شد. برای بررسی این حساب‌ها، هرکدام باید به همان سال برگردند و این برگشت به گذشته، کار آسانی نیست. دچار یک معضل بودیم برای اینکه اصل حساب‌ها واقعی بود؛ اما زمان و محدوده رسیدگی به آن‌ها مجازی بود؛ برای مثال می‌گفتند در سال ۸۸ صندوق موظف شده، فلان قطعه زمین در اختیار خود را بفروشد و فروخته است؛ آیا شما می‌خواهید به سال ۸۸ برگردید و آن را بفروشید؟ چطور و با چه قیمتی؟ چنین پیچیدگی‌هایی وجود دارد.

در سال ۳۹ که شما وارد صندوق شدید واقعاً توانستید تصویر کلی از وضعیت مالی و سرمایه صندوق داشته باشید؟ با توجه به اینکه

صورت‌های مالی مشخص نبودند و در این باره ابهام‌هایی وجود داشت. بحث سرمایه از بحث حساب‌ها و صورت‌های مالی جداست. حساب‌ها و صورت‌های مالی موضوعی برای بررسی عملکرد یک مؤسسه و شرکت است. سرمایه مقوله‌ای جداست و زمانی که می‌گویید سرمایه ما این مقدار است این سرمایه در یک مقطع یک قیمتی دارد و اگر هر سال محاسبه نشود و بر اساس قیمت روز برآورد نگردد، آن سرمایه اعتبار ندارد؛ اما آن یک موضوع جداست. بررسی عملکرد حساب‌ها و صورت‌های مالی و آگاهی اعضای هیئت‌مدیره از آن‌ها مهم است. شفافیت و بررسی آن‌ها می‌تواند مانع از بروز اشتباه در آینده یا تکرار یک تصمیم برای مؤسسه باشد؛ اما متأسفانه برای نزدیک به پنج سال هیچ خبری از این آگاهی‌ها در صندوق وجود نداشته و نمی‌دانستند که در مجموعه صندوق و شرکت‌های زیرمجموعه آن چه می‌گذرد؛ بنابراین یک بحث ما و همکاران ما رسیدگی به این حساب‌ها بود. البته موضوع مهم دیگری هم مورد توجه بود که محاسبه سرمایه‌های صندوق را هم داشتیم؛ اما موضوعی که بیشتر از همه روی آن تمرکز داشتیم، رسیدگی به حساب‌ها و صورت‌های مالی بود. حساب‌ها تا امروز به صفر نرسیده است. در واقع به زبان مالی و حسابرسی به این مفهوم است که به زمان خودش برگشته است؛ بنابراین همواره در محاسبات، داشته‌ها و بودجه‌هایی که پس از آن تنظیم می‌شد دچار مشکل می‌شدند و اشتباه‌ها بارها تکرار شده بود. چون صورت‌های مالی بررسی نشده بود و مدیران بازتاب هزینه‌ای تصمیم‌های گرفته‌شده را در این صورت‌ها نمی‌دیدند، دچار این توهم بودند که کارها و تصمیم‌ها درست بوده است.

ما هنوز این مشکل را داریم و همچنان همه چیز را مفروض می‌گیریم که مثلاً اگر سال ۹۳ چنین کارهایی انجام شده، ممکن است این اتفاق‌ها در ۹۴ روی دهد و همین‌طور ادامه دارد. البته برای تهیه و تنظیم بودجه جاری خیلی مشکل نداریم.

چه اتفاقی افتاد که این رسیدگی و بررسی‌ها انجام نشد؟ چه بخشی از آن خلاف قانون بود یا نخواستند آن را انجام دهند؟

واقعیت این است که ما خیلی وارد این بحث‌ها نشدیم. صندوق در یک زمانی سازمان بود و تبدیل شد به صندوق. ضمن اینکه همین صندوق هم در مقطعی فاقد هیئت‌مدیره بود و فقط یک نفر به عنوان رئیس صندوق برای آن تصمیم می‌گرفت. بعد از مدتی تبدیل به هیئت‌مدیره شد و اساسنامه‌ای هم برای آن تعریف شد. در این فرایند، این موارد و ارتباطات هیئت‌مدیره و هیئت‌امنا بیشتر از مابقی مسائل افراد را درگیر کرده و رسیدگی به وضع حساب‌ها و صورت‌های مالی در درجه دوم اهمیت قرار داشت.

بیشترین فشار برای بررسی صورت‌های مالی بعدها اعمال شد. در اساسنامه آمده بود که این حساب‌ها و صورت‌های مالی باید رسیدگی شود و پس از تأیید حسابرس رسمی صندوق که سازمان حسابرسی است، به هیئت‌مدیره صندوق ارائه شود و آن‌ها هم با تأیید و بررسی این صورت‌های مالی آن‌ها را به هیئت‌امنا تحویل دهند. شاید تا آن زمان قرارداد حسابرسی برای بررسی صورت‌های مالی صندوق بسته نشده بود، نمی‌دانم. این را باید مدیران آن موقع جواب بدهند؛ چون یک سازمان

مستقل بیرون از صندوق باید این حسابرسی را انجام دهد و امور مالی و حسابداری صندوق نمی‌تواند به‌تنهایی آن‌ها را تأیید و بررسی کند. باید حتماً در این باره ناظری مستقل وجود داشته باشد؛ اما ظاهراً در این پنج سال (۱۳۸۷ تا ۱۳۹۳) چنین روالی در صندوق وجود نداشته است. چون اینجا به‌عنوان یک نهاد نیمه‌دولتی شناخته می‌شود، حسابرس قانونی ما سازمان حسابرسی است و برخی از مدیران آن زمان ادعا دارند که تعلل سازمان حسابرسی در این مورد وجود داشته است.

اگر کسی یا مؤسسه‌ای چنین کاری را انجام ندهد، طبق قانون چه برخوردی باید با او صورت بگیرد؟ ظاهراً در یک سازمان یا نهاد اگر این عملیات صورت نگیرد تخلف گسترده محسوب می‌شود.

هیئت‌امنا تصمیم می‌گیرد که با این تخلف صورت گرفته چه کار کند. در این زمینه دو نوع تخلف داریم. اول اینکه حساب‌ها و صورت‌های مالی باید توسط سازمان حسابرسی تأیید شود. این موضوع حتی اگر همه حساب‌های بدون نقص باشد هم باید انجام شود که انجام نشده است. تخلف دوم، نقض قوانین یا بندهایی است که حسابرس به‌عنوان نقض و مشکل در صورت‌های مالی و حسابرسی در گزارش خود به آن‌ها اشاره کرده است. در مورد تخلف اول هیئت‌امنا پیگیر این بوده که چرا این حسابرسی‌ها انجام نشده و باید انجام و وضعیت آن‌ها مشخص شود. اینکه تخلف صورت گرفته بود یا خیر، چیزی بود که ما رسیدگی کردیم.

به چه نتیجه‌ای رسیدید؟

در مورد اینکه چرا این کار انجام نشده، پیگیر نشدیم و به نتیجه‌ای هم نرسیدیم و چون از ابتدای سال ۹۲ و با شروع دولت یازدهم، بحث حسابرسی بیان شد و بیش از یک سال زمان برد تا عملیاتی شود؛ بنابراین به آن بخش ورود نکردیم؛ اما در بخش دوم تلاش کردیم که موارد نقض را بررسی و علل تنها را بیابیم.

چرا وارد تخلف نوع اول نشدید؟ شما از اعضای هیئت‌مدیره هستید و این یکی از مسئولیت‌های شماست که بدانید در زیرمجموعه شما چه خبر است. منابع صندوق جزئی از ثروت عمومی بازنشستگان است و اگر شما در جایگاه هیئت‌مدیره، تصویر واضح و روشنی از این وضعیت نداشته باشید چطور می‌خواهید از منافع بازنشسته‌ها و دارایی‌های آن‌ها دفاع کنید؟

سرمایه آن‌ها در اختیار ماست و مسلماً از آن دفاع می‌کنیم؛ اما اینکه در آن سال رسیدگی نشد هم ما باید رسیدگی می‌کردیم. وظیفه ما تنها رسیدگی به آن‌ها بود و پیدا کردن دلیل آن که چرا انجام نشده را باید هیئت‌امنا جویا شود. وظیفه ما این بود. اما چرایی آن را باید از هیئت‌امنا بپرسید. ما وظیفه رسیدگی داشتیم که آن را انجام دادیم. علی‌رغم اینکه هیچ نقشی در به وجود آوردن آن‌ها نداشتیم و اسناد رسیدگی نشده در دوره ما نبود و آشنایی با آن‌ها نداشتیم، ناچار شدیم وقت بگذاریم و آن‌ها را بفهمیم و بشناسیم، این پدیده را کنکاش کنیم و بعد رسیدگی کنیم. طبیعی است کار در محیطی که سازنده آن نیستید و عوامل آن‌هم در اختیار ما نیستند، کار خیلی مشکلی است.

چطور این کار را انجام دادید؟

دستگاه‌های اداری به نحوی تداوم دارند و ادامه حیات می‌دهند. افراد مختلفی در آن کار کرده بودند. در سطح مدیران میانی و پایین‌تر که بخشی از آن‌ها از صندوق رفته بودند، ما تعدادی از آن‌ها را پیدا کردیم، مصاحبه‌های متعددی انجام شد و اطلاعاتی از آن‌ها دریافت کردیم. به‌نوعی اسناد را بازتولید کردیم. با بازتولید آن اسناد امکان بررسی و حسابرسی آن‌ها را فراهم کردند.

این کار را به‌طور پیوسته و در مدت حدود دو سال اسناد و صورت‌های مالی سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۳ را انجام دادیم. این حساب‌ها را پس از تأیید حسابرس به هیئت‌مدیره و در نهایت سال به سال به هیئت‌امنا ارائه دادیم. زمان زیادی برد تا بتوانیم به آن‌ها رسیدگی کنیم. چون ما تنها نیستیم و یک حسابرس در خارج از سازمان باید تأیید نهایی را انجام دهد که او هم محدودیت‌های خاص خود را دارد؛ بنابراین کار عقب‌افتاده را نمی‌شود با سرعت چند برابری انجام داد و بیشتر از این هم نمی‌شود به حسابرس فشار آورد. چون او هم باید دقت در کار را مدنظر داشته باشد. او هم سال‌ها اسناد و عناصر آن را در اختیار ندارد و اگر این کار را خوب انجام ندهد، اعتبار خود را زیر سؤال می‌برد.

وقتی صورت‌های مالی مشخص نیست، شما که عضو هیئت‌مدیره هستید چطور در این فضای ابهام‌آلود برای مؤسسه‌ای به این بزرگی تصمیم‌گیری می‌کنید؟

چاره‌ای نداریم. شما اگر یک بیماری داشته باشید هم‌زمان هم باید به

زندگی کردن ادامه دهید و هم آب و غذا بخورید.

این کار چه هزینه‌هایی بر صندوق وارد کرد؟ بالاخره ممکن بود که تصمیمات نادرستی گرفته شود؛ از این جهت این هزینه‌ها ممکن بود بسیار زیاد شود.

هزینه را نمی‌شود این‌طور بیان کرد. افراد و مدیرانی هم که پیش از ما بودند، در درجه اول سعی کردند با چشم باز بودجه‌ها را تنظیم کنند و صورت‌های مالی شرکت‌ها را ببینند و گذشته را در آینده دخیل ندهند. این کار هزینه‌بر نیست و بیشتر هزینه، دقت و صرف وقت است.

آیا منظور از هزینه تصمیم‌گیری برای آینده مؤسسه و سرنوشت صندوق است که در یک فضای خاکستری و ابهام‌آور بسیار سخت می‌شود؟

بله، مدیری که تعویض می‌شود با توجه به این صورت‌های مالی، برخی رفتارهای نامناسب گذشته را تصحیح می‌کند. اصلاح این رفتارها می‌تواند از بروز مشکلات جلوگیری کند. اقدامی که در زمان خودش اتلاف منابع بوده، باید محاسبه و شناخته شود. طبیعی است وقتی شما یک مسیر صاف و بدون سنگ را طی می‌کنید مدیریت آن راحت‌تر است.

هم‌زمان با نبود شفافیت‌ها، ساختاربندی جدیدی در صندوق در حال راه‌اندازی بود. پنج یا شش هلدینگ شکل گرفت و شرکت‌ها در زیرمجموعه آن‌ها جابه‌جا شدند. وقتی چنین ابهامی وجود داشت ممکن بود چه تأثیری بر مؤسسه و ایجاد این هلدینگ‌ها داشته باشد؟

نوع مواردی که در بندهای حسابرسی صندوق آمده با این موارد متفاوت است. فرض کنید یک زمینی در یکجایی بوده و باید به‌موقع برای تعیین تکلیف آن اقدام می‌شد؛ اما درباره آن اقدامی صورت نگرفت. یا مثلاً قرار بود شرکتی از طرف دولت به‌عنوان بدهی به صندوق داده شود. ظاهراً هم داده بودند؛ اما فقط در حساب‌ها و اسناد وجود داشت و کسی نمی‌دانست آن زمین و شرکت کجاست، چقدر ارزش دارد و آیا به همان اندازه‌ای که ادعا شده می‌ارزیده یا خیر و برای آینده آن چه می‌توان کرد؟ برای هیچ‌کدام از این پرسش‌ها در اسناد و صورت‌های مالی پاسخی وجود نداشت. در حسابداری داخلی مؤسسه کاری به این ندارند که آیا واقعاً این روال‌ها طی شده یا خیر. آن‌ها این موارد را در اسناد می‌آورند و همین‌طور به‌عنوان دارایی به سال‌های بعد منتقل می‌کنند. البته این بی‌توجهی‌ها در مقایسه با کل بودجه سالانه صندوق ارقام زیادی نیست؛ ولی از این موارد و عدم مشخص بودن شرایط آن‌ها و دارایی‌های صندوق در این پنج سال زیاد وجود داشت که حسابرسی هم نشده بود. در همان زمان ساختار هم با این عدم شفافیت‌ها در حال سازمان‌دهی جدید بود. البته اگرچه عدم شفافیت وجود داشته؛ اما مانع جدی در این راه نبوده است. اگر شرکتی قرار بود در زیرمجموعه هلدینگ قرار بگیرد، آن شرکت با همان بدهی مالی، به آن هلدینگ منتقل می‌شد. مهم این است که در یک مقطع حساس، بی‌توجهی‌هایی رخ داده که در درجه اول نباید تکرار شود؛ اگر در گذشته زمینی را نگرفتید، همچنان و در عمل آن را نگرفته‌اید؛ اما سعی کردیم که دیگر چنین اتفاق مشابهی رخ ندهد و اگر به کسی پولی

می‌دهیم ضمانت‌های لازم و مورد قبول را بگیریم. چنین روال‌هایی اصلاح شد؛ اقداماتی که در گذشته به‌خوبی انجام نمی‌شد. شرایط وام‌ده باید به نحوی باشد که یک و نیم یا دو برابر آن را به‌عنوان وثیقه از وام‌گیرنده دریافت کرد تا بتوان آن را باز پس گرفت. چیزی که در گذشته نبود و توجهی به آن نشده بود.

در گذشته چنین روالی نبود؟ این موارد حداقل‌های اصول حسابداری و مالی است؟

بله؛ اما اعمال نمی‌شد. کسی را معرفی می‌کردند و می‌گفتند شخص خوبی است و توصیه می‌شد مقداری پول به او بدهید و در فلان تاریخ از او پس بگیرید. مثلاً در زمان تحریم بود و می‌خواستند چیزی را بفروشند و پول را با یک واسطه‌ای پس بگیرند و ظاهراً تحریم‌ها را دور بزنند. برای این کار باید یکسری تضمین‌هایی می‌گرفتند؛ اما برحسب اعتماد و توصیه‌هایی که شده بود، معمولاً نمی‌گرفتند. در این صورت پول یا برگشته یا دیر برگشت داده می‌شد. اگر آن مبالغ با ارز بوده معلوم نشده که با چه نرخ باید پس داده شود و چه زمانی باید آن را باز پس دهند. مدیران وقت ادعا دارند چون ما تحریم بودیم، نمی‌توانستیم کار دیگری انجام بدهیم. این‌ها ریزه‌کاری‌هایی است که به آن‌ها توجه نکرده‌اند. این‌ها واقعیت‌هایی است که روی داده است. البته ما هم در مقامی نبودیم که قضاوت کنیم و به این پردازیم که این ادعاها و بهانه‌ها درست یا دروغ است. می‌توانستیم برداشت خود را داشته باشیم اما قضاوت کار ما نبود.

برآوردی در مورد چنین پرداخت‌هایی انجام شده است؟ آیا مشخص بوده که در این صورت‌های مالی، پرداخت‌ها به چه صورت آماده و چه ضمانت‌هایی داده شده است؟

اگر چنین آماری باشد در اختیار سازمان صندوق است.

شما در این حسابرسی دخیل بودید و باید به نتیجه‌ای می‌رسیدید؟

بله؛ اما الآن رقم‌ها را در ذهن ندارم و باید به اسناد مراجعه شود؛ ولی در کل اگر منابعی از قبیل ملک و اموال نقد یا غیر نقد را محاسبه کنیم بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ میلیارد تومان برآورد می‌شود. این‌ها مبالغی است که هیچ‌گونه تعیین و تکلیفی در خصوص آن‌ها صورت نگرفته است و مشخص نیست باید با آن‌ها چه کرد. در طرف مقابل ضمانت‌نامه یا وثیقه‌ای هم وجود ندارد. آن‌ها باید یکسری روال حقوقی درازمدت و گاه بی‌سرانجام صورت بگیرد که بخش حقوقی صندوق در حال انجام آن است.

یعنی از سال ۸۸ تا ۲۹ حدود ۰۰۲ تا ۰۰۳ میلیارد تومان جمع کل مبالغی است که از دارایی‌های صندوق بدون انجام مراحل قانونی و حسابداری به افراد و نهادهای مختلف پرداخت شده است؟

حدودی بله. البته برخی اقدامات و رفتارهای دیگر در قالب انتقال برخی املاک و زمین و خانه هم صورت گرفت یا اجاره داده شد که باید پس گرفته می‌شد؛ اما در عمل نشد. البته به صورت ظاهری در صورت‌های مالی وارد می‌شدند. باید بر اساس تکلیف هیئت‌امنا پیگیری آن‌ها را به امور حقوقی بدهیم.

می‌توانید بگویید در این مدت و از سال ۷۸ تا سال ۲۹ که سرانجام صورت‌های مالی را بررسی کردید، صندوق چه سال‌هایی زیان‌دهی بیشتری داشته و وضعیت به چه شکل بوده است؟

در بررسی صورت‌های مالی، خیلی به محتوای سود و زیان آن‌ها نمی‌پرداختیم. البته سود و زیان شرکت‌ها در سود نهایی آن خلاصه می‌شود. تنها چیزی که خبر داشتیم این بود که در سال ۹۰ حدود ۸۰۰ میلیون تومان سود داشت. البته در سال ۹۳، حدود ۱۲۰۰ میلیارد تومان، در سال ۱۳۹۴ و ۹۵ هم نزدیک به ۱۵۰۰ میلیارد تومان بود. در بودجه سال ۹۶ این رقم ۱۸۰۰ میلیارد تومان پیش‌بینی شده است. این ارقام از مجموعه حساب‌های شرکت‌های زیرمجموعه صندوق است. چون این حساب‌ها تلفیقی هستند، در یک شرکت سود و درجایی دیگر زیان گزارش شده که درمجموع سود خالص سالانه صندوق‌هایی بود که گفتیم؛ اما اینکه در گذشته و سال‌هایی که حسابرسی صورت نگرفته و صورت‌های مالی مشخص نبوده، میزان سود صندوق چقدر بوده، واقعیت این است که برای ما از درجه اهمیت بالایی برخوردار نبود و خیلی به دنبال مشخص شدن آن نبودیم. هدف اصلی این بود که هر چه زودتر آن‌ها را بررسی و گزارش نهایی را به هیئت‌مدیره و هیئت‌امنا بدهیم. درواقع فرصت چنین کاری را نداشتیم و چیزی که برای ما مهم بود و باید به آن پاسخ می‌دادیم، بندهایی بود که حسابرس برای ما ایجاد کرده است. برای حسابرس هم مهم نیست و نمی‌پرسد که چرا سود کم بوده یا زیاد شده است. مهم این است که اسناد با دقت و در یک‌روال قانونی تهیه شوند که متأسفانه این کار صورت

نگرفته بود و وظیفه ما این بود که به‌نوعی آن‌ها را بازسازی کنیم.

گفتید که یکی از مهم‌ترین وظیفه‌های شما رسیدگی به صورت‌های مالی بود. در این رسیدگی مهم‌ترین موارد مورد تخلف چه چیزهایی بود؟

بیشتر مربوط به یک سری اموال و مستغلات بود که باید به دنبال آن‌ها می‌رفتند یا اسناد آن‌ها را کامل می‌کردند، که انجام نشده بود و سرنوشت آن‌ها مشخص نیست. علاوه بر آن، سازمان خصوصی‌سازی، اموالی را به‌عنوان بدهی دولت به صندوق واگذار کرده بود؛ ولی مسئولان صندوق وضعیت آن‌ها را پی نگرفته بودند. فقط در اسناد مالی آمده بود و به لیست دارایی‌های موجود و وصول‌شده افزوده شده بود؛ اما در عمل مشخص نبود این شرکت‌ها و کارخانه‌ها کجا هستند، چقدر ارزش واقعی آن‌هاست و آیا برآورد سازمان خصوصی‌سازی درست بوده یا خیر و موارد بسیار دیگر. سریع آن‌ها را دریافت کند و یک زمین به آن‌ها داده‌اند و نمی‌دانند زمین در کجاست و ارزش آن چقدر است. حالا ما باید بعد از این همه سال برویم و آن‌ها را شناسایی و ارزیابی کنیم که آیا درست است یا خیر و اصلاً در تملک چه کسی است؟ چنین کارهایی باید انجام می‌شد که متأسفانه نشده بود.

برای من همچنان این جای پرسش است که آیا سازمانی با چنین سابقه‌ای نمی‌دانست که باید چنین کارهایی انجام دهد یا اینکه اصلاً اراده‌ای برای این کار وجود نداشته است؟

این موضوع برای ما هم سؤال است.

با مصاحبه‌هایی که با آن افراد کردید به چه نتایجی رسیدید؟

عموماً بحث تحریم‌ها را پیش می‌کشیدند. برای همین، این توجیه را داشتند که نمی‌توانستند به‌طور کامل و شفاف قوانین را اجرا کنند. ظاهراً برنامه‌ای هم برای اینکه آن اموال را بگیرند نداشتند.

برآوردی دارید که چنین مواردی چقدر بوده است؟

خیر. این ارقام در حال محاسبه است. کار بسیار مشکلی است. مثلاً صندوق از سال ۵۸ یا ۶۰ طلبی از دولت داشته که بیست سال بعد دولت آن را می‌دهد. اینکه با چه نرخ برمی‌گردانند موضوعی است که همین‌طور نمی‌شود درباره آن صحبت کرد و عددی را داد. هر شخصی هم بخواهد بگوید حتماً اشتباه است. حدود یک سال است که حسابرس ما این کار را آغاز کرده است و تا رسیدن به نتیجه نهایی باید همچنان صبر کرد.

پس به نتیجه‌ای نرسیدید؟

تقریباً زمان‌بر و غیرممکن است و به لحاظ انجام کار به‌صرفه نیست؛ برای مثال در سال ۱۳۶۸ یک زمین هزار متری در محدوده فرودگاه ساری بابت بدهی‌های سال ۱۳۵۸ دولت به صندوق واگذار شد؛ اما آیا در سال ۶۸ قیمت واقعی همان بدهی سال ۵۸ را داده‌اند یا اینکه نرخ تورم و مسائل دیگر را هم لحاظ کرده‌اند؟ این‌ها را حسابرس باید مشخص کند. به‌ویژه که موارد متعددی است و اسناد و مدارک آن وجود ندارد و به‌راحتی نمی‌توان این سال‌ها را شبیه‌سازی کرد. کارشناس رسمی دادگستری باید وارد عمل شود، برآورد قیمتی از زمین‌های اطراف صورت بگیرد و ارزش نهایی آن را

مشخص کند، با کارشناس اموال و املاک همکاری کند و اطلاعات میدانی جمع‌آوری شود. گاه برای رسیدن به چنین نقطه‌ای هزینه صورت گرفته یا برآوردی به حدی است که از نظر اقتصادی ارزش پیگیری ندارد.

مشخص نبودن ساختارهای مالی چقدر در تصمیم‌گیری مدیران مؤثر است؟

چیزی که در صورت‌های مالی این سال‌ها بیش از همه با آن مواجه بودیم، مدیریت ناسالم بود. اگر این مدیریت به‌طور سالم انجام می‌شد، صورت‌های مالی دچار مشکل نمی‌شد. مدیریت جدید بر اساس صورت‌های مالی که در اختیار او قرار گرفته تصمیم می‌گیرد؛ اما وقتی این اسناد با فاصله زمانی چند سال بررسی، تأیید و در اختیار او قرار می‌گیرد، احساس می‌کند که سوء مدیریتی انجام شده است. حداقل احساس این است که به کارها به‌خوبی رسیدگی نشده است. پس در اینجا یک مدیر با دو موضوع مواجه است. یکی بحث رسیدگی است و دیگری تخلفات صورت گرفته است. نفس رسیدگی، به‌خودی‌خود یک نوع کار است، اگرچه که هیچ تخلفی هم در مراحل انجام آن‌ها صورت نگرفته باشد. اما زمانی که می‌بینید حسابرسان یکسری عدم تطابق‌ها را به شما گزارش کرده و صورت‌های مالی را زیر سؤال برده شما به تخلف فکر می‌کنید و اینکه احتمالاً عمدی بوده که این مسائل را به وجود بیاورند.

از این به بعد و پس از تهیه صورت‌های مالی و بررسی آن‌ها، چیزی که ما راهنمایی می‌کند این است که این اتفاقات دیگر تکرار نشود و اشتباهات

گذشته صورت نگیرد. لزوماً همه آن تصمیم‌ها و اقدامات هم اشتباه نیستند. اشتباه این است که حسابرسی نشوید و ندانید مسیری که در پیش گرفته‌اید درست است یا خیر.

برآوردی دارید که در این فرایند با چند نفر و به چه میزان مصاحبه کردید؟

خیر، آمار دقیقی نیست. عده‌ای را دعوت کردیم و با آن‌ها جلسه گذاشتیم. برخی دیگر را در خارج از صندوق ملاقات کردیم و اطلاعات را از آن‌ها گرفتیم. گاهی هم از هیئت‌امنا دعوت کرده‌ایم، می‌توانم بگویم زمان زیادی صرف شده است؛ ولی ما به دنبال آن نبودیم که زمان را بسنجیم.

افرادی که با آن‌ها صحبت کردید در چه سمتی بودند؟

بیشتر مدیران مالی بودند. شاید در این فرایند مدیران میانی و مدیر اصلی خیلی مقصر نباشند. درست است که در بخش مدیریت بودند؛ اما مقصر اصلی نبودند و اگر مشکلی بوده باید از مدیر حقوقی آن را جویا شد.

اسناد در جایی ثبت نمی‌شد؟

بله ثبت می‌شد؛ اما آن‌ها را با خود برده بودند

این کار غیرقانونی نیست؟

البته مدیرانی که همراه آن‌ها بودند در جریان مسائل بودند و با کمک و راهنمایی آن‌ها اسناد لازم را دوباره بازسازی کردیم و بر اساس آن اسناد، صورت‌های مالی تهیه و حسابرسی شد.

Structrual Reforms in Companies and Holdings Constitution: the CSPF's Experience

Bahman Ahmadi Amouee



Tarh-e-naghd

2017



صندوق بازنشستگی کشوری امانت‌دار یک‌میلیون و ۳۰۰ هزار فرهیخته بازنشسته است؛ از این رو در دولت تدبیر و امید افزایش بهره‌وری اموال این عزیزان هدف صندوق قرار گرفت.

برای ارتقای بهره‌وری در هر سازمانی سه عامل مهم زیر تأثیرگذار است:
۱. ساختار مناسب؛ ۲. تعیین راهبرد در سرمایه‌گذاری‌ها؛ ۳. انتخاب مدیران لایق.

در ابتدای دولت، شرکت‌های تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری در قالب چهار شرکت مادر و به شکل ناهمگون دسته‌بندی شده بودند که این تنوع فعالیت در هر شرکت مادر باعث کاهش هم‌افزایی و افزایش امکان انحراف می‌شد.

از این رو مدیریت صندوق بازنشستگی کشوری به دنبال حل این مشکل برآمد. در نهایت با استفاده از تجارب بین‌المللی و ملی، مجموعه بنگاه‌های صندوق بازنشستگی کشوری در قالب شش هلدینگ تخصصی ساماندهی شدند.

در این اثر مراحل و مسائل پیش روی این اقدام از زبان دست‌اندرکاران این طرح مستندسازی شده است.

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

