



پرداخت مستقیم حقوق بازنشستگان کشوری

مستندسازی یک تجربه

مسعود کسرائی نژاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

پرداخت مستقیم حقوق بازنشستگان کشوری

مستندسازی یک تجربه

مسعود کسرائی نژاد

به سفارش:

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

۱۳۹۸

سرشناسه	:	کسرانی نژاد، مسعود، ۱۳۷۰.
عنوان و نام پدیدآورنده	:	پرداخت مستقیم حقوق بازنشستگان کشوری مستندسازی یک تجربه، مسعود کسرانی نژاد به سفارش مؤسسه راهبردهای، بازنشستگی صبا. «نهاده پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری».
مشخصات نشر	:	تهران: طرح نقد، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۲۴ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۲-۲۱-۲ ریال ۲۵۰۰۰۰
وضعیت فهرست	:	فیبا
موضوع	:	صندوق بازنشستگی کشوری
موضوع	:	بازنشستگی -- ایران -- مستمری
موضوع	:	Retierment--Iran--Annuities
موضوع	:	حقوق و دستمزد-- ایران -- نظام‌های پرداخت
موضوع	:	Wage payment systems--Iran
موضوع	:	بازنشستگان -- ایران -- خدمات
موضوع	:	Retirees--Iran--Services for
موضوع	:	صندوق‌های بازنشستگی -- ایران
موضوع	:	Pension trusts--Iran
موضوع	:	مدیران -- ایران -- مصاحبه‌ها
موضوع	:	Executives--Iran--Interviews
شناسه افزوده	:	صندوق بازنشستگی کشوری، مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
رده‌بندی کنگره	:	HD ۷۲۱۲/۵۶
رده‌بندی دیویی	:	۳۶۸/۴۰۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	:	۶۰۷۰۶۶۸



پرداخت مستقیم حقوق بازنشستگان کشوری مستندسازی یک تجربه

مسعود کسرانی نژاد

صفحه‌آرایی: کانون گام

طراح جلد: علی اکبر محمدخانی

چاپ: اول - ۱۳۹۸

تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: عمران

انتشارات طرح نقد: تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، مقابل پاساژ مهستان، پلاک ۱۲۵۱، واحد ۴

تلفن: ۶۶۴۸۳۷۶۳ پست الکترونیکی: tathenaghd@gmail.com

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۲-۲۱-۲

تمامی حقوق برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.

فهرست مطالب

پیشگفتار موسسه	۹
مقدمه	۱۱
بخش اول: آینه تاریخ	۱۷
دوران نظارت: پیش از پرداخت (از تأسیس تا اوایل دهه ۷۰)	۱۹
از ناظر به مجری: تحول سازمانی و آغاز پرداخت غیرمستقیم (نیمه دوم دهه هفتاد)	۲۱
- استعلام‌ها	۲۴
- تأخیر در پرداخت‌ها	۲۵
- طلب‌هایی که نقد نمی‌شد	۲۷
- تخلفات و برخورد با آنان	۲۸
حوزه‌های تخلف	۲۸
برخورد با تخلفات	۳۰
تحول پرداختی: ایده‌ای که به دل می‌نشیند (۸۴-۱۳۷۸)	۳۳
- طرح ایده	۳۳
- پرداخت نیمه‌مستقیم	۳۵

- ۳۷ - زیرساخت‌ها
- ۳۷ منابع انسانی
- ۳۷ امور قانونی
- ۳۸ امور فنی و تجهیزات
- ۴۰ امور مالی
- ۴۳ پرداخت مستقیم: آغازی استوار اما ناپایدار
- ۴۴ - مطالعات پیش از اجرا و تقسیم کار سازمانی
- ۴۵ - فرآیند اجرایی
- ۴۹ - امور ارتباطی و نرم‌افزاری
- ۵۱ - واکنش‌ها
- ۵۱ واکنش‌های درون سازمانی
- ۵۲ واکنش بازنشستگان
- ۵۳ همکاری و مقاومت‌های دستگاهی
- ۵۵ پایداری سرو در خواب زمستانی
- ۵۹ عطر بهار: شکوفایی نظام پرداخت مستقیم
- ۶۱ - پیاده‌سازی استانی
- ۶۴ - تعاملات اطلاعاتی
- ۶۷ - ویژگی‌ها، پایش و نظارت
- ۶۷ ویژگی‌ها و مزایا
- ۶۸ پایش و نظارت
- ۷۱ جمع‌بندی و توصیه‌هایی برای آینده
- ۷۱ - آنچه گذشت
- ۷۲ - توصیه‌هایی برای آینده

۷۲	توسعه ارتباطات
۷۲	ارتباط با سایر سیستم‌ها
۷۳	تقویت تعاملات اطلاعاتی
۷۳	تقویت زیرساخت‌ها
۷۴	پوشش کامل پرداخت مستمری
۷۴	تهیه برنامه و تقویت ضمانت اجرایی

بخش دوم: گفت‌وگوهای تخصصی

۷۷	مقدمه
۷۹	گفت‌وگو با همکاران اداره کل درآمد و هزینه
۹۵	گفت‌وگو با بهبود خلیلی، مدیر کل وقت درآمد و هزینه
۱۱۳	گفت‌وگو با حسین بخشی‌زاده، مدیر کل وقت امور مالی
۱۲۳	گفت‌وگو با محمدعلی ابراهیم‌زاده، مدیر کل وقت امور فنی
۱۳۹	گفت‌وگو با همکاران شرکت بهور
۱۵۷	گفت‌وگو با همکاران اداره کل امور مالی
۱۷۱	گفت‌وگو با صمد مختارزاده، مدیر کل وقت صندوق بازنشستگی کشوری استان تهران
۱۸۵	گفت‌وگو با رضا جعفری، مدیر وقت صندوق بازنشستگی کشوری استان گلستان
۱۹۹	گفت‌وگو با جناب آقای عبادی، مدیر وقت صندوق بازنشستگی کشوری استان اصفهان

بخش سوم: پیوست‌ها

۲۱۳	فهرست افراد
۲۱۵	نمونه برخی از مستندات قانونی مرتبط

دستورالعمل اجرایی تبصره ۶۸ قانون بودجه سال ۶۱ راجع به نحوه پرداخت‌های حقوق

- وظیفه از کارافتادگی، حقوق وظیفه وراثت و مستمری و شهریه ۲۱۵
- استخدام کشوری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور ۲۱۵
- بخشنامه به کلیه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی در مورد اجرای تبصره ۶۸ قانون بودجه
۱۳۶۱ کل کشور ۲۱۷
- بخشنامه به کلیه وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی که دارای مستخدمین
مشترک صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند ۲۲۰
- موضوع برقراری حقوق وظیفه ۲۲۱
- دستورالعمل اجرایی وصول اضافه پرداختی من غیر حق به بازنشستگان و موظفین ۲۲۲
- فرم تعهد پرداخت اضافه دریافتی تقسیط شده ۲۲۴

فهرست جداول

- جدول ۱- عنوان و تاریخ جلسات برگزار شده ۷۷
- جدول ۲- اسامی مخاطبان گفت‌وگو ۲۱۳

پیشگفتار موسسه

گفته‌اند «ملتی که از تاریخ درس نگیرد، مجبور است چرخ چاه را دوباره اختراع کند». بی‌تاریخی و فقدان نگرش تاریخی، در بسیاری از فرایندهای پیرامونی مشاهده می‌شود. این پدیده تجربه کردن‌های مکرر و البته بی‌حاصل برای اکنونیان و آیندگان رنجی ناتمام در پی دارد. با این همه باید اشاره کرد که «تجربه» زمانی شکل می‌گیرد که فعالیت‌ها و اندیشه‌ها مورد نقد و بازبینی قرار گیرند و صرف سابقه منجر به تجربه نمی‌شود. بدون تردید مدیران دستگاه‌ها و ارگان‌های مختلف (دولتی، خصوصی و عمومی) در جستجوی یافتن راه‌ها و شیوه‌هایی هستند تا بتوانند کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و رویه‌های خود را افزایش دهند. اگرچه در این راستا مباحث بسیار متنوع و متعددی از زوایای گوناگون ارائه شده و یافتن و پیشنهاد کردن شیوه‌های جدید برای افزایش کارایی و اثربخشی در دستگاه‌ها و سازمان‌ها در سطوح گوناگون (کوچک تا بزرگ، اجرایی تا سیاست‌گذاری و...) تکاپویی مدام و همیشگی است؛ اما در سال‌های اخیر صاحب‌نظران با اتکا بر تجارب گذشته، مفاهیم نوینی در این باره مطرح کرده‌اند که در این میان استفاده از ذخیره دانش (تجربیات) شکل گرفته در سازمان‌ها (فارغ از مالکیت و نوع فعالیت آنها)، یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین مباحث است. بدین گونه که از نظر این صاحب‌نظران یکی از راه‌های بسیار مؤثر و عملی در افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و رویه‌ها، بهره‌گیری از اسلوبی است که با عنوان مدیریت دانش شناخته می‌شود. بر این اساس مدیران و تصمیم‌گیران می‌توانند با مدیریت دانش و

بهره‌گیری از تجارب پیشین، از اثرات و فواید آن در افزایش کارایی و اثربخشی دستگاه و سازمان متبوع خویش بهره برند.

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

طی دهه‌های گذشته و در چارچوب مأموریت‌های صندوق بازنشستگی کشوری، سیاست‌ها و برنامه‌های مختلفی در این صندوق تدوین شده و به اجرا در آمده است. یکی از مهم‌ترین آنها «تغییر (بهبود) شیوه پرداخت حقوق» افراد تحت پوشش این صندوق بوده است. به این ترتیب که در ابتدا حقوق بازنشستگان این صندوق از طریق ذی‌حساب دستگاه‌های اجرایی و استانی وزارت امور اقتصادی و دارایی در استان‌ها و سپس از سال ۱۳۷۷ توسط ذی‌حسابی دستگاه‌های اجرایی و با دریافت علی‌الحساب از صندوق پرداخت می‌شد. اما به علت برخی مشکلات و ناهماهنگی‌ها، پرداخت حقوق با تأخیر صورت می‌گرفت و این امر به سهم خود موجب نارضایتی گروه‌های مختلفی از بازنشستگان می‌شد. در مواجهه با این شرایط، مدیریت وقت صندوق در سال ۱۳۹۴ بر آن شد تا «طرح پرداخت مستقیم حقوق» را در دستور قرار دهد. در قالب این طرح، حقوق کلیه افراد تحت پوشش صندوق به صورت متمرکز و در بازه زمانی بسیار کوتاهی انجام می‌شود.

نظر به اهمیت این تصمیم و در چارچوب اشاره در بالا، ثبت و مستندسازی این تجربه در دستور کار این مؤسسه قرار گرفت تا از این رهگذر، امکان بازخوانی و کسب «تجربه مدیریتی» از این تصمیم فراهم آید. این مهم پس از تأیید شورای پژوهشی مؤسسه، به جناب آقای مسعود کسرائی نژاد محول شد. گزارش پیش رو نتیجه پژوهش ایشان در این باره است.

مقدمه

این مقدمه متنی فراتر از تقدیر از همکاران و مرور محتوای کتاب است و می‌توان آن را چکیده‌ای از محتوای پژوهش و کتاب حاضر دانست، از این رو مطالعه این بخش به خوانندگان محترم توصیه می‌شود.

اولین شیوه پرداخت در صندوق بازنشستگی کشوری به صورت علی‌الحساب بوده است، شیوه دوم را می‌توان پرداخت نیمه مستقیم نامید که چندان طولانی هم نبوده است. شیوه بعدی پرداخت مستقیم بوده که از سال ۱۳۸۶ با پیاده‌سازی رسمی بر آموزش و پرورش تهران آغاز می‌شود و در سال ۱۳۹۵ با اجرا در استان خراسان رضوی به تکامل سراسری می‌رسد.

در دوران ابتدایی، صندوق کنترلی بر فرآیندهای مالی دریافت و پرداخت نداشته و نقش اصلی آن را می‌توان نظارت بر صحت ارقام دانست. با پایان جنگ تحمیلی و کاهش فشارهای مربوط به آن صندوق بازنشستگی کشوری نیز مانند بسیاری از سازمان‌های کشور نفسی تازه می‌کند، هم‌زمان با برجسته شدن مسائل و دغدغه‌های جدید، کندی فرآیندها بیشتر دیده شده و نیاز به اصلاحات احساس می‌شود، با این حال تا حوالی ۱۳۷۶ اقدام ویژه‌ای در این حوزه صورت نمی‌گیرد. هزینه بالای انتقال پرونده بازنشستگان به تهران، مکاتبات طولانی و زمان‌بر و رفت و برگشت پرونده‌ها به استان‌ها به دلیل وجود نقص مدارک، بایگانی‌های نامر و بایگان‌های بیمار، تأخیر در برقراری و چندین ماه عدم دریافت مستمری در ابتدای

بازنشستگی، نابسامانی و عدم شفافیت امور مالی، اعتماد به ذی حساب‌ها و عدم امکان شناسایی خطاهای عمدی یا غیرعمدی آنان که به دلیل دستی بودن ساختار و نبود بانک اطلاعاتی مشترکین در صندوق رخ می‌داد، به همراه طلب‌های مستمر صندوق از دستگاه‌ها که ناشی از اضافه پرداختی به آنان به دلیل کندی استعلام‌ها و عدم بررسی به‌موقع وضعیت استحقاقی افراد بود را می‌توان ویژگی‌های غالب این دوران دانست.

از سال ۱۳۷۶ ساختار مدیریتی و اجرایی صندوق متحول می‌شود و با ایجاد نگاهی حرفه‌ای‌تر در سازمان توجه به لزوم نظارت و کنترل بر فرآیندهای مالی جلب می‌شود. در همین دوران ضمن وجود اعتراضات بازنشسته‌ها به تأخیر در برقراری و پرداخت مستمری، اعتراض برخی ذی حساب‌ها به انجام کار اضافه و اموری که وظیفه صندوق می‌دانند و همچنین حضور تأمین اجتماعی به‌عنوان صندوقی مشابه و با فرآیندهای روشن‌تر و ایرادات کمتر، ایده پرداخت مستقیم حقوق توسط آقای مختارزاده در جلسه‌ای مطرح می‌شود که با استقبال رئیس وقت (آقای ثابت) مواجه شده و به ایشان اختیار تام می‌دهند.

ابتدای امر، دستگاه‌های زیر ۱۰ نفر مورد هدف قرار می‌گیرند و در عرض یک ماه ضمن اعلام به بازنشستگان برای باز کردن حساب در بانک صادرات، اطلاعات موردنیاز نیز تهیه شده و پرداخت مستقیم انجام می‌گیرد. طبیعتاً بانک اطلاعاتی صندوق در این زمان کوتاه فراهم نشده و اولین پرداخت‌ها بر مبنای اطلاعات دستگاه اما با عاملیت صندوق صورت می‌گیرد و این فرآیند مدت‌ها ادامه دارد. بعد از آن دستگاه‌های با کمتر از ۵۰ مشترک هدف‌گذاری می‌شوند و طی سه ماه اولین پرداخت مستقیم باز هم بر مبنای اطلاعات دستگاه صورت می‌گیرد و چندین ماه پرداخت‌ها به همین شیوه ادامه پیدا می‌کند تا ضمن انجام پرداخت‌ها، ایرادات سیستمی شناسایی و برطرف شوند. دوران پرداخت توسط صندوق بر مبنای اطلاعات به دوران پرداخت نیمه‌مستقیم معروف شده است، در گام بعدی صندوق با پذیرش ریسکی بالا به سراغ آموزش و پرورش با بیش از ۷۲ هزار بازنشسته می‌رود، ریسکی

که آگاهانه و بر مبنای توان داخلی پذیرفته شده و البته منجر به موفقیت نظام پرداخت مستقیم می‌شود.

در سال ۱۳۸۴ با ورود شماره حساب بازنشسته‌ها به سیستم، نظام پرداخت مستقیم قوت می‌گیرد و در سال‌های بعد با اضافه شدن سایر دستگاه‌ها در استان تهران این نظام شکوفا می‌شود. کمی جلوتر تحولات مدیریتی، نظام پرداخت‌ها را از اولویت سازمان خارج می‌کند؛ سال‌های پایانی دهه ۸۰ و آغازین دهه ۹۰ جنبه‌های خدمت‌رسانی به بازنشستگان در صندوق برجسته‌تر می‌شود و با توجه به نبود اجبار، پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم آن‌طور که باید به استان‌ها منتقل نمی‌شود.

در سال ۱۳۹۲ اعتراض ذی‌حساب‌ها مجدداً اوج می‌گیرد، از سوی دیگر تجربه پیاده‌سازی چندساله نظام پرداخت مستقیم در دستگاه‌های استان تهران منجر به رفع خطاهای سیستمی و تقویت برنامه مربوطه شده است. در این سال با پیگیری مسئولین بحث نظام پرداخت‌ها مجدداً در سازمان برجسته می‌شود؛ ابتدا استان البرز که در دوران پیشین به‌عنوان کرج و زیرمجموعه استان تهران بخش مهمی از امور آن به انجام رسیده بود به ثمر می‌نشیند و پس از آن استان گلستان در این خصوص فعال می‌شود. به دستگاه‌های استانی اطلاع‌رسانی شده و حساب‌ها و اطلاعات لازم فراهم می‌شوند، دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای کارکنان صندوق و دستگاه‌ها در استان برگزار می‌شود و سرانجام پرداخت‌ها در استان نیز به صورت مستقیم و توسط صندوق صورت می‌گیرد. فرآیند پیاده‌سازی استان تا سال ۱۳۹۵ طول می‌کشد و در این سال با اجرا در استان خراسان رضوی طرح جامع کشوری به ثمر می‌نشیند. در دوران مختلف همواره ابعاد گوناگونی از جمله تأخیر در پرداخت‌ها، تخلفات مالی دستگاه‌ها و شعب بانک، کمبود پرسنل صندوق، عدم بررسی به‌موقع استحقاقی، استعلام‌های کند یا به‌کلی انجام‌نشده از ثبت‌احوال، مقاومت بدنه صندوق در برابر تحولات، مقاومت دستگاه‌ها در تحولات و همکاری‌های موردی و ... مطرح بوده‌اند که گاهی کمرنگ و گاهی پررنگ می‌شدند.

با اجرای نظام پرداخت‌ها بخش بزرگی از تأخیرها از بین رفت، تخلفات مالی

به شدت کاهش یافت و کنترل حساب‌ها، نظارت بر فرآیندها و شفافیت امور مالی تا حد زیادی افزایش پیدا کرد. هم‌زمان در مواردی نظیر پرداخت یارانه به اقدامات ملی کمک‌رسانی شد و در نهایت اجرای طرح منجر به تکریم بازنشستگان گردید. آنچه تا اینجا مرور شد چکیده چهار ماه مطالعه، مرور اسناد و سوابق پیشین و برگزاری ۹ جلسه گفت‌وگو با ۱۴ نفر از صاحب‌نظران و نیروهای با تجربه صندوق بازنشستگی کشوری بود که در کتاب حاضر به‌طور مفصل واکاوی شده است. محتوای کتاب به سه بخش کلی تقسیم شده است. در بخش نخست تحت عنوان آنچه گذشت، سیر تاریخی نظام پرداخت‌ها، مشکلات مربوطه و تحولات ایجادشده در فرآیندهای آن در گذر زمان بررسی شد و رویدادها و وقایع به ترتیب زمان وقوع تنظیم و مرور گردید.

در این روند نظام پرداخت‌ها در صندوق بازنشستگی کشوری به پنج دوره زمانی جامع تقسیم‌بندی شد که به ترتیب عبارت از دوران نظارت (پیش از پرداخت)، دوران تغییر از ناظر به مجری (آغاز نظام پرداخت مستقیم)، دوران تحول پرداختی، دوره خواب زمستانی و دوران شکوفایی نظام پرداخت مستقیم می‌باشند؛ اگرچه با توجه به پیوستگی زمان در فرآیند تحولات مرزبندی دقیق زمانی برای دوران مختلف قابل پیاده‌سازی نیست و گاه برخی وقایع در هر دو مقطع تفکیک شده وجود دارند. در هر دوره ویژگی‌ها و نکات درون‌سازمانی و همچنین واکنش‌ها و وقایع تأثیرگذار برون‌سازمانی تا حد ممکن شناسایی و دسته‌بندی شده و تأثیر آنان بر نظام پرداخت‌ها در گذر زمان برجسته گردید؛ در پایان نیز ضمن مرور مختصر و کلی روند طی شده در گذر زمان، پیشنهادهایی برای بهبود فرآیندهای موجود، بر اساس آنچه ضعف امروز نظام پرداخت مستقیم شناخته‌شده و نیازی برای برنامه‌ریزی جهت تقویت در آینده به حساب می‌آید مطرح گردید.

بخش دوم به ذکر کامل و دقیق متن گفت‌وگوهای انجام‌شده اختصاص یافته است. نخستین جلسه گفت‌وگو در تاریخ چهاردهم مردادماه ۱۳۹۸ با همکاران اداره کل درآمد و هزینه و آخرین جلسه گفت‌وگو در بیستم آبان ماه ۱۳۹۸ با مدیریت

استان اصفهان برگزار گردید. متن همه گفت‌وگوها پس از پیاده‌سازی در دو نوبت از جنبه گویشی و فنی مورد ویرایش قرار گرفته و به صورت مکتوب برای افراد ارسال شده تا پس از مطالعه نظر نهایی و ویرایش‌های احتمالی خود را اعلام فرمایند. در نهایت سومین بخش کتاب را پیوستی شامل برخی قوانین مربوطه و اطلاعات مربوط به پژوهش تشکیل داده است. پیش از پایان سخن بر خود لازم می‌دانم از جناب آقای دکتر عظیمی به پاس راهنمایی‌های گره‌گشایشان کمال قدردانی را به عمل آورم؛ همچنین از جناب آقای عابدینی بابت همکاری ارزشمندشان در تسریع فرآیندهای برگزاری مصاحبه‌ها و سرکار خانم ترانه کسرائی نژاد بابت زحماتشان در پیاده‌سازی و ویرایش اولیه متون گفت‌وگو بسیار ممنونم. امید که این پژوهش و تلاش همه افراد شریک در آن منجر به برداشتن گامی مثبت در راستای آرمان نهایی‌مان یعنی تکریم بازنشستگان عزیز و افزایش رفاه آنان گردد.

مسعود کسرائی نژاد

بخش اول:

آینه تاریخ

دوران نظارت: پیش از پرداخت (از تأسیس تا اوایل دهه ۷۰)

در زمان ثبت عنوان سازمان بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۵۴ و سال‌های بعد از آن، پرداخت مستمری بازنشستگان و وظیفه‌بگیران توسط خزانه‌داری کل کشور انجام می‌شد. در این دوران، سازمان اطلاعات مالی مشخصی از کسورات دریافتی و مستمری پرداختی نداشته و امور واریز و برداشت با حساب خزانه انجام می‌شد؛ جهت پرداخت مستمری ذی حساب دستگاه بر اساس محاسبات تعداد بازنشسته و حقوق آنان مبلغی را به صورت کلی برای بازنشستگان وجه می‌کشید و از خزانه دریافت می‌کرد. به نظر می‌رسد اصلی‌ترین نقش سازمان بازنشستگی کشوری در این دوران تأیید رقم اعلام شده توسط ذی حساب‌ها بوده که با توجه به عدم وجود اطلاعات دقیق همین تأیید هم بیشتر بر مبنای اعتماد به ذی حساب صورت می‌گرفته است.

اوایل به این صورت بود که دستگاه‌های دولتی بر اساس مبلغ حقوق و تعداد بازنشستگانی که داشتند رقمی به صورت یک ماهه، شش ماهه یا سالانه به اداره هزینه درخواست می‌دادند، فرم‌هایی بود که بعد از تأیید اداره هزینه به خزانه می‌رفت و خزانه پول را از محل حساب ۲ یا ۲۲ یا ۴۰ برداشت و در وجه ذی حساب دستگاه حواله می‌کرد.^۱

از مهم‌ترین مشکلات این دوره طولانی بودن اعمال تغییرات در پرونده فرد بود؛ اگر فردی فوت می‌شد، استان سکونت بازنشسته تغییر می‌کرد یا تغییرات این‌چنینی رخ می‌داد، در بیشتر موارد چندین ماه طول می‌کشید تا امور مربوطه ثبت و تغییرات اعمال شوند. وضعیت نامناسب بایگانی به‌خصوص در استان‌ها، اتاق‌های بایگانی‌نمور و بایگان‌های بیمار، الزام به انتقال همه پرونده فرد به صندوق در تهران، پوسیدگی، پارگی و ناخوانایی احکام داخل پرونده، حجم بالای مدارک داخل پرونده (که به‌بیشتر آن‌ها نیازی نبوده) و حمل با گونی، اُتراق بازنشسته‌ها در تهران به جهت پیگیری کار و به امید تسریع امور برقراری و بسیاری از سختی‌های دیگر همه یادآور دوران خاکستری و سخت نظارت‌نمایشی برای بازنشستگان و کارمندان سازمان هستند.

از ناظر به مجری: تحول سازمانی و آغاز پرداخت غیرمستقیم (نیمه دوم دهه هفتاد)

تا دهه هفتاد وضعیت نه‌چندان مناسب پرداخت‌ها ادامه داشته و بازنشستگان همچنان در تنگنا بودند. در این سال‌ها که با پایان جنگ تحمیلی فشارهای خاص مربوط به آن کمی کم‌رنگ‌تر شده بود، مدیران با مسائل و دغدغه‌های جدیدی مواجه شدند؛ برجسته شدن نیازهای جدید در حوزه بازنشستگی را می‌توان مهم‌ترین ویژگی این دوران دانست که به دنبال آن برخی قوانین نیز به‌روز می‌شوند. برای مثال در سال ۱۳۷۳ تصویب قانون تطبیق حقوق بازنشستگی منجر به فشار کاری در صندوق شده و ضمن برجسته کردن نیاز به تجهیزات جدید به‌خصوص کامپیوتر، عقب‌ماندگی صندوق را از قافله رشد و تحول به رخ می‌کشد.

نیمه دوم دهه هفتاد را می‌توان دوران پیدایش تفکر تحول‌گرا در سازمان دانست که در آن مدیران به دنبال ایده‌های نوین مانند مکانیزه‌سازی بودند. اوج تحولات سازمانی به سال‌های بعد از ۱۳۷۶ و دوران ریاست عبدالحسین ثابت بازمی‌گردد. تا آن سال‌ها امور درآمد و هزینه صندوق همچنان در خزانه متمرکز بوده و مشکلات ناشی از عدم شفافیت ادامه داشتند. در سال ۱۳۷۸ با پیگیری تیم مدیریتی وقت

و به خصوص شخص آقای ثابت، حساب‌های صندوق از خزانه به بانک صادرات منتقل می‌شوند که این اتفاق را می‌توان کاشت بذر پرداخت مستقیم دانست. با انتقال حساب‌ها به بانک صادرات، صندوق کنترل واریز و برداشت مربوط به آنان را در اختیار گرفته و فرآیندهای ارتباطات مالی دستگاه‌ها تغییر پیدا می‌کنند. در این دوران دستگاه‌ها به جای درخواست تأییدیه از صندوق و سپس درخواست وجه از خزانه، مستقیماً درخواست وجه خود را به صندوق ارائه می‌دهند.

از سال ۱۳۷۷ در صندوق تغییر ساختاری ایجاد شد، ریاست وقت تمام ذی حساب‌های دستگاه‌ها را جمع کرد و نظام جدیدی در پرداخت حقوق بازنشسته‌ها ایجاد شد. قبل از آن حقوق بازنشسته‌ها توسط دارایی پرداخت می‌شد اما از آن سال به دستگاه‌ها واگذار شد.^۱

شروع نظارت بر فرآیندهای مالی گام مهمی در تحول سازمانی محسوب می‌شد اما صندوق همچنان با مشکلات زیادی از جمله عدم وجود بانک اطلاعاتی از مشترکین، کندی فرآیندها، ضعف ارتباطی و عدم به‌روزرسانی مستمر وضعیت مشترکین مواجه بود. بنابراین در گام اول امکان کنترل همه فرآیندهای مالی ممکن نبوده و با توجه به شرایط موجود و همچنین مشغله بالای مدیران سازمان به دلیل پیگیری هم‌زمان اموری نظیر بازسازی ساختمان صندوق در میدان فاطمی، تصمیم مدیریتی بر آن می‌شود که واریزهای نهایی بر عهده دستگاه‌ها و مبتنی بر اطلاعات آنان باشد.

ابتدا فرآیند به این صورت بود که صندوق حقوق شخص را برقرار و وجه تمام بازنشستگان را به صورت علی الحساب و یکجا به شماره حسابی که دستگاه‌ها اعلام می‌کردند واریز می‌کرد، سپس ذی حسابی دستگاه حقوق را به اضافه سایر مواردی مانند کمک هزینه عائله‌مندی، حق اولاد، کسر قسط وام و ... به حساب بازنشستگان واریز می‌کرد.^۲

۱- گفت‌وگو با اداره امور مالی

۲- گفت‌وگو با اداره درآمد و هزینه

علی الحسابها مطابق با اعلام دستگاهها بود و اطلاعات حقوقی بازنشستگان در سیستم احکام نه‌چندان ساختاریافته وقت، تنها ابزار نظارتی صندوق در آن دوران محسوب می‌شد که بر اساس آن گزارش‌هایی تهیه شده و مبلغ نهایی با مبلغ علی‌الحساب اعلام شده توسط دستگاه مورد مقایسه قرار می‌گرفت.

آن سوی داستان در دستگاهها امور بازنشستگی به سه قسمت تقسیم شده بود؛ بخش مالی، بخش پرداخت کسور شاغلین و بخش امور فنی برقراری حقوق که بسته به تعداد مشترکین و حجم کاری دستگاه در هر قسمت از یک تا چند کارمند مشغول به کار بودند.

دستگاهها پرداختی بازنشستگان را در فرمی تحت عنوان ۱-۱ ثبت و آن را برای صندوق ارسال می‌کردند. این فرمها که سند علی‌الحساب دستگاه محسوب می‌شد، در پایان سال یا در برخی موارد بنا به پیگیری دستگاه در بازه‌های زمانی سه یا شش ماهه به صورت تجمیعی بررسی می‌شدند که نتیجه این بررسی‌ها در اغلب موارد طلبکار شدن صندوق از دستگاه به دلیل اضافه پرداختی بود. از سوی دیگر عدم وجود ساختار منسجم اطلاعاتی در صندوق منجر به تضعیف نظارت بر دریافت و پرداخت شده بود و تخلفات احتمالی در فرمها و حتی اشتباهات غیرعمدی ذی‌حسابها به‌سختی قابل شناسایی بودند.

ریشه بسیاری از مشکلات به نبود بانک اطلاعاتی مشترکین بازمی‌گشت و حتی در مواردی که مدیران تصمیم به اقدامی می‌گرفتند، اغلب به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات امکان تصمیم‌سازی صحیح و اقدامات مؤثر فراهم نمی‌شد. اواخر دهه هفتاد با هماهنگی اداره کل درآمد و هزینه و شرکت بهور، نرم‌افزاری تحت عنوان پارادوکس طراحی و به مرور اطلاعات بازنشستگان در آن ذخیره می‌شود. پارادوکس را می‌توان شکوفایی بذر تحولات و رویش اولین ریشه‌های مکانیزه‌سازی صندوق دانست. گام بعدی همسان‌سازی احکام در سال ۱۳۷۹ است که در اقدامی مهم و

تأثیرگذار، سیستم جامع احکام به کمک شرکت بهور تهیه می‌شود تا فضای حاکم بر نظام پرداخت‌ها در دهه ۷۰ این چنین رقم خورد. چندان دور از انتظار نیست که بازنشستگان عزیز این دوران و البته دوران قبل از آن را دوران اضطراب نام‌گذاری کنند. بسیاری از بازنشستگان نگران تأخیر در دریافت حقوق خود بودند و در دفعات متعدد مواجهه با این نگرانی در اداره امور مالی خانواده خود با مشکلات بسیاری دست‌وپنجه نرم می‌کردند. اما مشکلات این دهه (در حوزه پرداخت‌ها) از نگاه صندوق به عدم شفافیت مالی و تأخیر در پرداختی محدود نمی‌شود؛ کندی به‌روزرسانی اطلاعات، ناهماهنگی اطلاعات صندوق با دستگاه‌ها به دلیل بی‌نظمی و عدم استمرار در استعلام‌ها و همچنین تخلفات برون‌سازمانی را می‌توان برجسته‌ترین ویژگی‌های این دهه دانست.

– استعلام‌ها

ماده ۱۰۲ قانون استخدام کشوری همه تکالیف مربوط به استعلام‌های بازنشستگی را متوجه دستگاه‌ها ساخته است.

در قانون مربوط به حقوق وظیفه فرزندان اناث مصوب ۱۳۶۳ آمده که دستگاه مکلف است حداقل سالی یک‌بار وضعیت استحقاق افراد را بررسی کند.^۱

با این حال به‌دلیل نبود دغدغه سازمانی نه‌تنها دستگاه‌ها امور مربوطه را به‌صورت مؤثر پیگیری نمی‌کردند، بلکه در بسیاری از موارد به‌کلی استعلام گرفته نمی‌شد، مگر در حالتی که فرد خود برای ثبت تغییرات مراجعه می‌کرد.

یک بار اطلاعات هویتی را به بهشت‌زهرای استان تهران دادیم و مثلاً اعلام کردند که ۲۰۰۰ نفر فوت شده‌اند، ما یکجا همه را قطع

۱- گفت‌وگو با اداره کل درآمد و هزینه

می‌کردیم و فقط حدود ۱۰ نفر برای اعتراض آمدند که از همان‌ها هم برخی تشابه اسمی پیش آمده بود. اگر این جریان ادامه داشت، با وضعیت امروز قطعاً در صندوق به معضل بزرگی دچار بودیم.^۱

با توجه به تأمین مالی مستمری توسط صندوق بازنشستگی کشوری، عدم دغدغه‌مندی دستگاه‌ها در پیگیری استعلام و دقت در امور استحقاقی امری طبیعی به شمار آمده و کم‌کاری در این حوزه چندان دور از انتظار نیست. در اینجا ضعف قانون در حوزه ضمانت اجرایی برجسته شده و به نظر می‌رسد قانون‌گذار دقت کافی در ماهیت عملکردی و آثار قانون موردنظر نداشته است، البته نباید فراموش کرد وضع قوانین مربوطه به دورانی بازمی‌گردد که صندوق بیشتر نقش واسط میان خزانه و دستگاه‌ها را بر عهده داشته است؛ سوآلی که در ذهن مطرح می‌شود، دلیل عدم پیگیری این موضوع توسط صندوق است. در این خصوص با توجه به مکانیزه نبودن ساختار ارتباطات نهادهای کشور در آن دوران کمبود پرسنل را می‌توان مهم‌ترین مانع پیگیری استعلام‌ها توسط صندوق دانست که در چند گفت‌وگو نیز به آن اشاره شده است.

– تأخیر در پرداخت‌ها

تأخیر در پرداخت‌ها را می‌توان میراثی از دوران پیشین دانست، در این دوران از طرفی افزایش دستگاه‌های مخاطب و تعداد بازنشستگان مشترک صندوق، مشکلات را تشدید کرد و از طرف دیگر با انتقال حساب‌ها به بانک صادرات و آغاز پرداخت غیرمستقیم، نقش صندوق نزد بازنشستگان برجسته شد و تیرهای اعتراضی در خصوص تأخیر در دریافتی مستقیماً صندوق را نشانه گرفت.

تأخیر در پرداخت‌ها سرچشمه‌های متفاوتی داشت؛ اولین سرچشمه در خصوص

۱- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

تأخیرهای کوتاه‌مدت ریشه برون‌سازمانی آن بود. تمایل شعب بانک به بالا بودن رقم موجودی پایان ماه برای کسب امتیاز لازم و استفاده از مزایای بهره‌وری در نظام بانکی نقش مهمی در مسئله پرداخت‌ها داشته و در مناطق مختلف در مقاطع زمانی متفاوت انگیزه بزرگی برای تأخیر به حساب می‌آمد. البته جنس این تأخیر محدود به دو الی سه روز بود و اوایل ماه حقوق پرداخت می‌شد.

مرتب شکایت و اعتراض می‌شد که بیشتر هم در استان‌ها اتفاق می‌افتاد. مثلاً آقاییی از جلفا تماس می‌گرفت و همیشه گله داشت که ۱۵-۱۴ روز از ماه گذشته اما حقوقش را دریافت نکرده است. بانک هم گاهی در پرداخت آخر ماه تعلل می‌کرد تا موجودی پایان ماهش بالا باشد اما تأخیرهای بلندمدت تقصیر دستگاه‌ها بود.^۱

دومین سرچشمه تأخیر را می‌توان در عملکرد دستگاه‌ها جست‌وجو کرد که از چندین جنبه منجر به تأخیر در پرداخت حقوق بازنشستگان می‌شد. در بسیاری از موارد بازنشسته برای دستگاه اولویت نداشته و دستگاه‌ها شاغلین و حتی امور دیگر را در اولویت قرار می‌دادند، طبیعتاً هزینه‌کرد وجوه بازنشستگان در اولویت‌های دیگر منجر به تأخیر در دریافتی آنان می‌شد. در دومین جنبه برخی تعداد بالای دستگاه‌های مشترک صندوق در سراسر کشور را دلیل تأخیر می‌دانند و معتقدند فرآیند تقسیم پول از مرکزی به استان و شهرستان‌ها برای حدود ۴۰۰۰ دستگاه آن‌هم در دورانی که ساختار مکانیزه و همسانی در سراسر کشور وجود نداشته، به‌طور طبیعی تأخیر را به دنبال داشته است. البته انتخاب بانک صادرات به‌عنوان بانک عامل صندوق بازنشستگی به دلیل داشتن بیشترین شعبه در سراسر کشور و با هدف پاسخگویی به همین مشکلات و رفاه بیشتر بازنشستگان بوده است.

سومین سرچشمه تأخیر نیز به حوزه برون‌سازمانی بازمی‌گشت، حوادث غیرمترقبه،

تعطیلات رسمی، برخورد پایان ماه با آخر هفته، مرخصی بودن کارمند مسئول، قطعی اینترنت یا مواردی از این دست از جمله مشکلاتی بودند که در ایجاد تأخیر در پرداختی‌ها تأثیرگذار بودند. با این وجود به نظر می‌رسد توجیه تأخیر با موارد این‌چنینی، بیش از چند روز و آن هم به صورت تصادفی و محدود، در سال منطقی نباشد.

در گفت‌وگوهای مختلف چهارمین سرچشمه تأخیر در پرداخت‌ها را تعداد کم پرسنل صندوق می‌دانند و معتقدند اگر از ابتدا صندوق از نیروی بیشتری برخوردار بود، هم ابعاد نظارتی بر دستگاه‌ها و بانک تقویت می‌شد و هم امور داخلی هماهنگی‌ها، ثبت فرم‌ها، ارتباط با ذی‌حسابی‌ها و... با سرعت بیشتری پیگیری می‌شدند.

– طلب‌هایی که نقد نمی‌شد

همان‌طور که اشاره شد دقت پایین فرآیندها که بخش مهمی از آن به دستی بودن ساختار مالی و استعلام‌گیری و همچنین عدم دغدغه‌مندی دستگاه‌ها بازمی‌گشت، سبب شده بود تا در پایان سال هنگام بررسی علی‌الحساب‌ها صندوق از دستگاه‌ها طلبکار باشد. بازگرداندن این وجوه از دستگاه‌ها یکی از برجسته‌ترین مشکلات و سخت‌ترین فرآیندهای مالی آن روزهای صندوق به حساب می‌آید؛ به طوری که در همه گفت‌وگوهای مرتبط به این مسئله اشاره شده است.

از این بابت صندوق، منابع زیادی به صورت پراکنده داشت که در پایان سال برای گزارش آنان باید اسناد و مدارک لازم را جمع‌آوری می‌کرد، این کار وقت زیادی را از همکاران صندوق و همچنین همکاران دستگاه‌های اجرایی می‌گرفت.^۱

البته در برخی موارد نیز کسور بازنشسته بیش از مزایای او بوده و به سبب این مسئله لازم می‌شد مبلغی از حقوق بازنشسته کسر شود. در این موارد دستگاه طلبکار

شده و وجوه مانده را از صندوق دریافت می‌کرد.

معمولاً شش ماه یا سالی یک‌بار، ذی‌حسابی دستگاه، اسناد مالی دریافت وجه از ما و واریز وجه به حساب بازنشستگان را به صندوق می‌آورد و باهم بررسی می‌کردیم؛ اگر ما پولی کم داده بودیم و از اعتبارات خودشان پرداخت کرده بودند، سندش را به ما می‌داد و ما به‌التفاوت را پرداخت می‌کردیم.^۱

مسئله طلب‌های صندوق تنها به دستگاه ختم نمی‌شود؛ در مواردی نظیر جابجایی افراد بین استان‌ها، تأخیر در ارسال اطلاعات توسط استان مبدأ باعث می‌شد فرد مدتی از دو محل حقوق دریافت کند، البته برعکس این مسئله نیز وجود داشته است. این موضوع را می‌توان در کنار موارد استعلامی که به دلیل فوتی یا از بین رفتن شرایط دریافت وظیفه باعث پرداخت مستمری اضافی می‌شد، طلب‌هایی دانست که مخاطب آن افراد بودند و بازگشت آنان نیز دشواری‌های خاص خود را به دنبال داشت.

– تخلفات و برخورد با آنان

حوزه‌های تخلف

تخلفات مطرح در این دوران را می‌توان به دو حوزه پرداختی و غیر پرداختی تقسیم کرد که توسط دو عامل دستگاهی و بانکی به صورت منفرد یا همراه با تعاملات دوگانه رخ می‌داد. منظور از تخلفات غیر پرداختی مواردی نظیر عدم استعلام‌گیری، عدم حذف فرد از لیست مستحقین دریافت مستمری با وجود اطلاع از شرایط وی، عدم اعلام کم شدن تعداد مشترکین دستگاه به صندوق و دریافت وجوه اضافی و مواردی از این دست است که البته تعداد رخداد آن چندان زیاد نبوده و در برخی دستگاه‌ها نمود داشته است.

وجه غالب تخلفات به حوزه پرداختی بازمی‌گردد. در بخش دستگاهی در مواردی

۱- گفت‌وگو با اداره درآمد و هزینه

دستگاه‌ها با وجود دریافت وجوه مربوط به بازنشستگان، به جای پرداخت مستمری آن را در امور دیگری به کار می‌گرفتند. در مواردی نیز از محل وجوه اضافی دریافت شده از صندوق، خدماتی به بازنشستگان و البته شاغلین ارائه شده است. برای مثال در موردی آموزش و پرورش به جای بازگرداندن وجوه به صندوق بازنشستگی کشوری از محل آن به شاغلین و بازنشسته‌های خود وام داده است؛ اقدامی که به هیچ‌وجه توجیه‌کننده تخلف نیست.

در حوزه بانکی نیز با توجه به ساختار نظام بانکی و پاداش‌های مربوط به بهره‌وری شعب که ملاک تعیین آن مانده موجودی شعبه در پایان ماه است، شعب مختلف همواره انگیزه لازم جهت تأخیر چندروزه در پرداخت‌ها را داشتند که در موارد زیادی این انگیزه بالقوه عملیاتی نیز می‌شده است.

وجه دیگر تخلفات در این دوران را باید در رابطه میان دستگاه و بانک دید که جنبه برجسته‌ای داشته و در مواردی حتی دستگاه‌ها روی شعب بانک نفوذ زیادی داشتند. بیشترین نمونه تخلف هماهنگ میان بانک و دستگاه به این صورت بوده که دستگاه به بهانه‌های اداری و اجرایی مختلف، لیست پرداختی و اطلاعات لازم را با تأخیر قابل ملاحظه‌ای در اختیار بانک قرار داده و با توجه به هماهنگی انجام شده برای این موضوع تسهیلات ویژه‌ای در ازای آن از بانک دریافت کرده است.

برخورد با تخلفات

همان‌طور که ذکر شد ریشه بخش مهمی از تخلفات به دستگاه‌ها و کارمندان مشخصی بازمی‌گشت، از سویی با توجه به ساختار سازمانی، صندوق توان دخالت در امور دستگاه‌های دیگر و برخورد با کارمندان آنان را نداشته و از سوی دیگر دستگاه‌ها زیر بار این تخلف نرفته و همواره مشغول طرح عذر و بهانه‌هایی برای موجه نشان دادن وقایع بودند.

اگر مورد تخلفی رصد می‌شد، انواع و اقسام بهانه را می‌آوردند که امروز کارمند نیست، فردا عید است، خورده به تعطیلات؛ سیستم قطع شده و...! پیگیری این‌ها بسیار زمان‌بر و تقریباً بی‌نتیجه بود و با نیروی انسانی محدود هم نمی‌شد.^۱

بنابراین با توجه به ساختاری بودن ریشه مشکلات، محدودیت نیروی انسانی و عدم وجود بانک اطلاعاتی و تجهیزات سخت‌افزاری مناسب، امکان پیگیری مستمر ایجاد فرایندها و ساختار نظارتی بر پرداختی‌ها وجود نداشته است. با این حال در مواردی که بازنشسته‌ای طی تماس، اعتراضی را مطرح می‌کرد این مورد به صورت جدی از سوی صندوق پیگیری می‌شد تا حقوق فرد سریع‌تر پرداخت شود.

از نظر اداری و قانونی، صندوق توان دخالت و امر و نهی در امور بانک یا دستگاه‌ها را ندارد. در خصوص مواردی که شناسایی می‌شدند ما مکاتبات زیادی با شعبه‌های مختلف بانک داشتیم که مثلاً آقا یا خانم الف حقوق را به موقع پرداخت نکرده و حساب صندوق با دیگر شعبه‌ها متفاوت است. طبیعتاً چون کارمند ما نبودند نمی‌توانستیم تویب‌خ کنیم اما تذکر می‌دادیم و معمولاً پیگیری هم می‌شد. در برخی موارد نیز دستگاه‌ها روی بانک‌های منطقه‌ای نفوذ داشتند و هماهنگی‌هایی را انجام می‌دادند که از نظر ما درست نبود، ما هم ساکت نمی‌نشستیم و با این موارد مبارزه می‌کردیم. یک مشکل اساسی این بود که کل کارکنان صندوق ۶۰۰ نفر بودند، اصلاح ساختارهای مخابراتی جدید خیلی به ما کمک کرد؛ قبل از سال ۱۳۹۳ هر چه می‌خواستیم به این حوزه ورود کنیم، زیرساخت فنی ما کشتش جمع‌آوری داده از کل کشور را نداشت و این نقص همیشه در سازمان مشهود بود.^۲

در خصوص عدم اطلاع‌رسانی به موقع تغییرات به صورت عمده که سبب پرداخت

۱- گفت‌وگو با بهبود خلیلی

۲- گفت‌وگو با حسین بخشی زاده

وجوه اضافه به دستگاه‌ها توسط صندوق می‌شد، قصور ابتدا بر عهده فرد و در درجه دوم بر عهده دستگاه بود و صندوق با حداکثر توان بازگشت وجوه را پیگیری می‌کرد.

اگر موردی پیش می‌آمد ابتدا فرد را دعوت می‌کردیم و می‌گفتیم چرا اطلاع ندادی و حقوق گرفتی، معمولاً عذرهایی را مطرح می‌کردند و قبول می‌کردند که مبلغ را برگردانند اما بعد فکر می‌کردند جدی نیست و کاری انجام نمی‌دادند. زمان که می‌گذشت به ذی حساب نامه می‌زدیم، اگر کم توجهی می‌کرد به سازمان کل بازرسی نامه می‌زدیم و تصرف در اموال دولتی را اطلاع می‌دادیم و بازرسی فشار می‌آورد تا مبلغ را بازگردانند.^۱

تحول پرداختی: ایده‌ای که به دل می‌نشیند (۱۳۷۸-۸۴)

- طرح ایده

مسئله پرداخت مستقیم از سال ۱۳۷۷ کمابیش در صندوق مطرح می‌شود. تحول سازمانی و رویکرد نوآورانه رئیس وقت و اشتیاق بالای او در دریافت نظرات و ایده‌های نوین، ذهن کارمندان دغدغه‌مند را فعال کرده و با کشاندن آنها پای میز جلسات، صندوق را از سازمان به خانواده و کارمندان را به اعضای یک خانواده تبدیل می‌کند. منشأ طرح ایده پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم را می‌توان در لابه‌لای همین جلسات در تهران پیدا کرد.

موضوع از طریق اداره کل استان تهران توسط آقای مختارزاده مطرح شد. ایشان پیگیر این موضوع بودند، مدیرعامل وقت سازمان هم استقبال کردند.^۱

پیشنهاد مستقیم این ایده در سال ۱۳۷۸ در یک جلسه توسط آقای مختارزاده مطرح می‌شود.

سال ۱۳۷۸ بود که در جلسه‌ای خدمت آقای ثابت عرض کردم می‌توانیم حقوق برخی از دستگاه‌ها را که تعداد بازنشسته آنان کم هست خودمان پرداخت کنیم و از فرآیند نامطلوب روش کنونی خارج شویم، این پیشنهاد با موافقت و استقبال ایشان مواجه شد.^۱

رئیس به مختارزاده اختیار تام می‌دهد و فرآیند پیاده‌سازی ایده توسط ایشان و همکاران آغاز می‌شود. بدون شک مشکلات پرداخت غیرمستقیم و همچنین وجود تأمین اجتماعی به‌عنوان صندوقی مشابه با فرآیندهای پیشرفته‌تر و مشکلات کمتر نقش مهمی در شکل‌گیری ایده نظام پرداخت مستقیم داشته‌اند.

در سمت دستگاه‌ها برخی از ابتدا تمایل داشتند تا امور این موضوع را به صندوق واگذار کنند، معمولاً ذی‌حساب‌هایی که بهره‌برداری غیرقانونی از فرآیند پرداخت غیرمستقیم نداشتند، همواره از گذشته گلایه و اعتراض‌هایی برای پرداخت حقوق داشتند، با این حال با توجه به مشکلاتی که مرور شد امکان تحقق این درخواست وجود نداشت؛ ضلع سوم این ماجرا یعنی بازنشستگان نیز از ابتدا با توجه به تأخیرهای موجود به‌طور طبیعی تمایل داشتند تا حقوقشان را به‌طور مستقیم از صندوق دریافت کنند، البته این واکنش و تمایل بستگی به سطح آگاهی بازنشستگان از تعاملات مالی میان صندوق و دستگاه داشت.

زمانی که برای حسابرسی به دستگاه‌ها می‌رفتیم، ذی‌حساب دستگاه‌ها همیشه اعتراض داشتند که پرداخت حقوق بازنشسته‌ها جزو وظایف ما نیست، به ما تحمیل شده و کار اضافی انجام می‌دهیم. این شکایت‌ها به مسئولین سازمان منتقل می‌شد.^۲

دستگاه‌ها خیلی دغدغه نداشتند و کار روتینشان را انجام می‌دادند، البته همیشه گلایه‌هایی بود که کار اضافی انجام می‌دهیم اما جدی نبود. آن‌سوی داستان یعنی بازنشسته‌ها ضمن مطالبه این موضوع، مدام تأکید

۱- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

۲- گفت‌وگو با اداره کل درآمد و هزینه

داشتند که اجرا شود تا حقوقشان را به موقع دریافت کنند.^۱

– پرداخت نیمه مستقیم

مدتی بعد از موافقت رئیس سازمان، اداره کل استان تهران، کار را با دستگاه‌های زیر ده نفر آغاز می‌کند؛ در گام اول از طریق امور مالی به دستگاه‌ها اعلام می‌شود که بازنشسته‌ها در بانک صادرات حساب باز کنند. هم‌زمان فهرست افراد بر اساس حکم حقوقشان آماده می‌شود و طی یک ماه پرداخت مستقیم به انجام می‌رسد. گفته‌ها حاکی از آن است که تا سال ۱۳۷۸، دستگاه مبلغ پرداختی را محاسبه و ضمن تقاضای وجه اعلام می‌کرد، اما از آن سال دومین تحول در این فرآیند ایجاد می‌شود، به طوری که دستگاه تنها تقاضای وجه داده و در واقع صندوق تعیین کننده مبلغ می‌شود؛ البته بخش مهمی از تعیین مبالغ همچنان مبتنی بر اطلاعات دستگاه‌ها بوده و مشکل بانک اطلاعاتی صندوق همچنان پا برجای می‌ماند. این اتفاق هم‌زمان با شروع پرداخت مستقیم دستگاه‌های زیر ده نفر رخ داده و به دوران پرداخت نیمه مستقیم معروف شده است.

بهمن‌ماه ۱۳۸۰ بود که پرداخت نیمه مستقیم با آموزش و پرورش شروع شد و چهار پنج سال هم ادامه داشت.^۲

اصلی‌ترین دلیل آغاز کار در تهران را می‌توان طراح ایده این نظام و مسئولیت او در استان تهران دانست، با این حال وجود تعداد بازنشسته زیاد و دسترسی آسان به آنان در تهران نیز از موارد حائز اهمیت در انتخاب این استان به‌عنوان آغازگر تحول در نظام پرداخت به شمار می‌آیند.

اولین مؤسسه‌ای که به پرداخت مستقیم پیوستند مؤسسه کشاورزی، سازمان پرنج کشور و شرکت آسمان بودند که دو سه مشترک بیشتر

۱- گفت‌وگو با رضا جعفری

۲- گفت‌وگو با اداره کل درآمد و هزینه

نداشتند و اکثر همکاران آن‌ها عضو تأمین اجتماعی بودند.^۱

بلافاصله در گام دوم، عملیات اجرایی روی دستگاه‌های زیر ۵۰ نفر اجرا می‌شود؛ پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم در دستگاه‌ها شش ماه زمان می‌برد و در فرآیند اجرای آن اشکالات نرم‌افزاری و اجرایی تا حد زیادی شناسایی و برطرف می‌شوند. همچنین هم‌زمانی برخی مسائل بیرونی نیز اهمیت این مسئله را در نگاه برون‌سازمانی تقویت کرده و به حمایت سایر نهادها در رشد و توسعه آن کمک می‌کند.

خاطرم هست سال ۱۳۸۲ می‌خواستند پاداش پایان خدمت را به بازنشستگان و شاغلین که بر اساس قانون می‌گرفتند اما در گذشته تعیین تکلیف نشده بود، پرداخت کنند، قانون بودجه هم تکلیف کرد که بازنشستگان سال‌های قبل هم پاداش را به معیار مشخصی دریافت کنند. رئیس سازمان مدیریت وقت گفت آخر سال است و زمان نداریم، از صندوق سؤال کردند که آیا امکانات لازم را دارد یا خیر اما اطلاعات ناقص بود، آن زمان مسئولین متوجه اهمیت پرداخت مستقیم شدند و به نظرم آن پاداش پایان خدمت با اینکه وظیفه صندوق نبود و جزو وظایف دستگاه‌ها محسوب می‌شد اما در جلب توجهات به نظام پرداخت مستقیم اهمیت زیادی داشت.^۲

– زیرساخت‌ها

زیرساخت‌های نظام پرداخت مستقیم را می‌توان به سه بخش شامل منابع انسانی، امور قانونی و تجهیزات تقسیم کرد. همچنین علاوه بر مرکزی، فرآیند تجهیزات زیرساختی را می‌توان در حوزه استانی به صورت مجزا دنبال کرد.

منابع انسانی

در حوزه منابع انسانی نه نیرویی به صندوق اضافه شده و نه به دلیل مکانیزه شدن

۱- گفت‌وگو با محمدعلی ابراهیم‌زاده

۲- همان

نظام پرداخت‌ها، نیرویی از واحد درآمد و هزینه یا دیگر واحدها کم می‌شود، تنها اتفاق رخ داده در این فرآیند انجام امور و ثبت فرم‌ها به صورت کامپیوتری است. با توجه به اینکه پرداخت مستقیم بخشی از وظایف کارشناس بوده، این اتفاق سبب سبک شدن کار کارشناس این حوزه شده و او وقت بیشتری را به سایر وظایف خود اختصاص می‌دهد.

تجهیز در حوزه منابع انسانی را می‌توان به آموزش کارمندان مرتبط با این حوزه در اداره درآمد و هزینه ارجاع داد. ارتقای مهارت و توانایی نیروی انسانی مهم‌ترین تحول این حوزه به شمار می‌آید که نقش برجسته‌ای در سایر امورات صندوق نیز داشته است. در این خصوص دوره‌های آموزشی ویژه‌ای در تهران و سایر استان‌ها به مرور زمان برگزار می‌شود و کارمندان ابتدا مبانی و اصول کار با کامپیوتر را یاد می‌گیرند و در ادامه و سال‌های آتی کار با نرم‌افزار تخصصی طراحی شده توسط شرکت بهور را آموزش می‌بینند.

امور قانونی

در مسیر اجرای نظام پرداخت مستقیم هیچ مانعی به صورت قانونی نبوده و نیازی به تغییر قوانین موجود یا ایجاد قانون جدید وجود نداشت. دستورالعمل‌های داخلی موردنیاز نیز توسط صندوق تهیه می‌شوند، همچنین با توجه به اینکه امور الکترونیک در اساسنامه صندوق بازنشستگی کشوری دیده شده، در این حوزه نیز ممنوعیتی وجود نداشته است.

دیگر امور قانونی به ارتباطات نهادی و بالادستی بازمی‌گردد؛ زیرمجموعه سازمان مدیریت بودن در این حوزه به یکی از مزیت‌های صندوق بازنشستگی کشوری تبدیل می‌شود و هماهنگی بالایی بخش برنامه بودجه و بخش اداری استخدامی در نحوه اجرا و تفصیل قانون که توسط سازمان برنامه تعیین می‌شد به کمک صندوق می‌آید.

از نظر قانونی به آن صورت که لازم باشد مجلس وضع کند نیازی

نبود، چون آیین‌نامه و مصوبات هیئت‌وزیران که می‌آید مراجع مقررات ما هستند اما اجباری نیستند، مثلاً جایی مجلس به وزیر اختیار داده تا استفاده کند و نیاز به قانون جدید نداشتیم، با چند تغییر و مصوبه کارمان راه افتاد.^۱

با وجود پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم مطابق قانون موارد مربوط به استعلام‌ها و بررسی استحقاقی همچنان بر عهده دستگاه بود.^۲ قانون هنوز ضعف خود را برطرف نکرده بود و بی‌انگیزگی دستگاه‌ها سبب می‌شد قانون اجرا نشود یا باکیفیت بسیار پایینی به اجرا رسد. سرانجام صندوق خود دست‌به‌کار شده و امور استعلامی را مستقیماً به صورت آنلاین پیگیری می‌کند.

در این حوزه خزانه و دارایی نیز تعامل خوبی با صندوق داشته‌اند.^۳

امور فنی و تجهیزات

در حوزه فنی تجهیز صندوق و تهیه زیرساخت‌های لازم جهت اجرای نظام بر عهده واحد مجری آن یعنی شرکت بهور بوده است. با توجه به برقراری ارتباط آنلاین با استان‌ها، حجم مراجعه به سایت صندوق افزایش می‌یابد و حجم بالای بارگذاری اطلاعات به پهنای باند بیشتری نیاز پیدا می‌کند.

پهنای باند را ارتقا دادیم، زیرساخت‌های سخت‌افزاری مان در بحث وب، سرورها، آنتی‌ویروس و مواردی را که ارتباط داشت سعی کردیم ارتقا دهیم تا دستگاه اجرایی مشکل نداشته باشد، این حجم بارگذاری فایل‌ها باعث افزایش تعداد مراجعه آنلاین به سایت می‌شد و لازم بود امکانات سخت‌افزاری وب و ارتباط میان ستاد و ISP را تقویت کنیم. این هزینه‌ها در برابر مزایایی که طرح ایجاد می‌کرد

۱- گفت‌وگو با محمدعلی ابراهیم‌زاده

۲- گفت‌وگو با اداره درآمد و هزینه

۳- گفت‌وگو با اداره درآمد و هزینه کنونی و پیشین

اصلاً رقمی نبود، به خصوص که تولید و گسترش این سیستم‌ها در داخل همین شرکت انجام می‌شد و سهامدار اصلی آن هم خود صندوق است، نیروی انسانی هم همکاران خودمان بودند و هزینه اضافه‌ای نداشت.^۱

اصلاح ساختارهای مخابراتی تأثیر بالایی در برقراری ارتباط صندوق با استان‌ها داشته است، برخی از همکاران معتقدند نبود زیرساخت‌ها و امکانات نوین و کندی ارتباطات را می‌توان یکی از مهم‌ترین دلایل ناکامی پرداخت مستقیم در دهه‌های قبل از ۹۰ دانست.

با این حال تحولات زیرساختی در صندوق به دهه ۷۰ بازمی‌گردد، در این سال با ایجاد شرکت بهور به‌عنوان یک واحد تخصصی نظرات و تئوری‌های واحدهای ستادی به عملیاتی شدن نزدیک‌تر می‌شوند، زیرساخت‌های لازم به صورت اصولی شناسایی شده و برنامه‌ریزی منظم‌تری در مسیر تهیه و استقرار آن‌ها در صندوق صورت می‌گیرد تا به مرور زمان با توجه به محدودیت منابع صندوق، تجهیزات موردنیاز تأمین می‌شوند.

نباید فراموش کرد که ذات ارتباط دو سویه است و تجهیز زیرساخت‌ها به‌تنهایی پاسخگوی یک ارتباط مؤثر نخواهد بود؛ بنابراین تجهیز واحدهای استانی صندوق و همچنین دستگاه‌های اجرایی در پایتخت و سایر استان‌ها دیگر بعد مهم این داستان محسوب می‌شود. شرکت بهور در خصوص ارتباط مستقیم تحت وب با استان‌ها می‌گوید:

از ابتدا می‌خواستیم این کار را انجام دهیم اما دستگاه‌ها آمادگی آن را نداشتند، سیستم آن‌ها Dos بود و اصلاً با کامپیوتر آشنایی نداشتند، اگر بستر کار فراهم بود از ابتدا همین کار را می‌کردیم اما بستر قدیمی که تحت ویندوز بود باعث شد تا این کار با یک فرآیند مجزا انجام شود.^۲

۱- گفت‌وگو با شرکت بهور

۲- همان

در حال حاضر نیز نیازهای تحولات زیرساختی در کمیته مشترک شرکت بهور، درآمد و هزینه و امور مالی بررسی می‌شود.

امور مالی

به نظر می‌رسد در حوزه پشتیبانی مالی از نظام پرداخت مستقیم برنامه مشخصی وجود نداشته و اطلاعات دقیقی به ثبت نرسیده است. واحدهای مختلف مسئولیت و اطلاعات این حوزه را متوجه اداره امور مالی می‌دانند و امور مالی با توجه به قرارداد بلندمدت صندوق با شرکت بهور مسئولیت آن را به این شرکت منتقل می‌کند. بر اساس اعلام شرکت بهور، تجهیزات و تقویت زیرساخت‌ها هزینه چندانی نداشته اما رقم دقیقی برای آن مشخص نیست و برای جزئیات لازم است به امور مالی صندوق مراجعه شود.

تجهیز زیرساخت‌ها به مرور انجام شد و چون بهور با ما قرارداد بلندمدت دارد در قالب آن دیده می‌شود و اصلاً تفکیک نیست که بگوییم برای سخت‌افزار یا نرم‌افزار چقدر هزینه کردیم. برگزاری دوره‌های آموزشی نیز با بهور بود و هزینه‌های آن در قالب همان قرارداد دیده شده بود.^۱

بدون شک در برخی از استان‌ها تجهیزات تقویت شده‌اند اما آنچه پیداست این موضوع به پای نظام پرداخت مستقیم ثبت نشده و به‌عنوان یک نیاز کلی در صندوق بازنشستگی کشوری به حساب آمده‌اند. البته در استان‌های فعال‌تر نظیر گلستان ظاهراً زیرساخت‌ها نیازی به تجهیز و تقویت نداشته و تجهیزات موجود پاسخگوی نیاز نظام پرداخت مستقیم بوده است.

برگزاری دوره‌های آموزشی و به عبارتی تجهیز نیروی انسانی دیگر موضوعی است که هزینه‌های آن ذهن هر پرسشگری را به سمت خود جذب می‌کند. در این حوزه

نیز با توجه به قرارداد پشتیبانی شرکت بهور از فرآیندها و سیستمها، آموزش امور مربوطه و دستمزد مدرس بر عهده شرکت بهور بوده و با توجه به اینکه مدرس دورهها آقای کیایی از همکاران خود شرکت بودند، هزینه مازادی به ثبت نرسیده تا به پای نظام پرداخت مستقیم نوشته شود. بخش دیگر هزینه این دورهها به محل برگزاری و مسافرت‌های استانی و امور اجرایی باز می‌گردد. تردها در قالب مأموریت‌های سازمانی پوشش داده شده‌اند؛ در خصوص محل برگزاری نیز در مواردی که صندوق از امکانات لازم برخوردار بوده، از همان استفاده شده و در مواردی که نیاز به سالن‌های مجهز و بزرگ‌تر بوده، به نظر می‌رسد طی هماهنگی با بانک صادرات بدون ایجاد هزینه چندانی، از امکانات آنان بهره‌مند شده‌اند که این امر تعاملی مهم میان بانک و صندوق در حوزه نظام پرداخت مستقیم محسوب می‌شود.

پرداخت مستقیم: آغازی استوار اما ناپایدار^۱

آخرین روزهای ریاست عبدالحسین ثابت در صندوق بازنشستگی کشوری را می‌توان پایان مقدمات و آغاز مرحله نهایی نظام پرداخت مستقیم دانست. اداره درآمد و هزینه، خردادماه ۱۳۸۴ را به دلیل پیاده‌سازی در آموزش و پرورش استان تهران آغاز نظام پرداخت مستقیم می‌داند، با این حال شرکت بهور آغاز نظام را بر مبنای امور نرم‌افزاری به آذرماه ۱۳۸۴ بازمی‌گرداند.

آذرماه ۱۳۸۴ بود که تصمیم گرفتند شماره حساب بازنشستگان در سیستم وارد شود. برای این کار استان تهران را به صورت آزمایشی به شکل مستقیم انجام دادیم.^۲

به دلیل نقص قدیمی اطلاعات در صندوق، بهور پلی ارتباطی میان صندوق و دستگاه‌ها ایجاد می‌کند تا دستگاه‌ها بتوانند اطلاعات مربوط به کسور و مزایا را به صورت ماهانه به صندوق ارائه دهند. اردیبهشت‌ماه ۱۳۸۵ در دوران ریاست حسینعلی

۱- اگرچه تقسیم‌بندی زمانی این بخش به اواخر دهه ۸۰ محدود می‌شود اما با توجه به موضوع پژوهش در این بخش به روند اصلی پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم می‌پردازیم و برای جلوگیری از پراکندگی مطلب و آشفتگی ذهن خواننده ابتدا اشاره‌ای به دوران نیمه مستقیم داشته و در انتها نیز مباحثی از دوران اجرای سراسری طرح می‌گردد، بنابراین محتوای تاریخی این بخش محدود به سال‌های ۸۴-۱۳۷۸ نبوده و فراتر از آن است.

۲- گفت‌وگو با شرکت بهور

ضیائی مرکز آمار ایران و مردادماه ۱۳۸۵ وزارت جهاد کشاورزی، سازمان جنگل‌ها و مراتع و وزارت کار نیز به این نظام می‌پیوندند. ۱۳۸۶ را می‌توان آغاز رسمی و کامل نظام پرداخت مستقیم در استان تهران دانست. فرآیند اجرایی در استان تهران به صورت دستگاهی پیش رفته بود و در نظر گرفتن تشویقی‌های ویژه برای همکاران نیز نقش مهمی در انگیزه و پیگیری آنان داشت، بعد از تهران با انتقال طرح به استان‌ها همه دستگاه‌ها ملزم به پیاده‌سازی هم‌زمان می‌شوند که این اتفاق دلایل مختلفی از جمله؛ آمادگی اولیه واحد مرکزی بیشتر دستگاه‌ها در تهران، تعداد کمتر بازنشسته در استان‌ها و رفع ایرادات نرم‌افزاری در مرحله اجرا در تهران داشته است.

– مطالعات پیش از اجرا و تقسیم‌کار سازمانی

وقتی صحبت از زیرساخت می‌شود اولین مسئله‌ای که ذهن پژوهشگران را به خود جلب می‌کند، مطالعات پیش از اجراست. بر اساس نتایج گفت‌وگوها و مطالعات کتابخانه‌ای می‌توان استنباط کرد که در خصوص اجرای نظام پرداخت مستقیم، مطالعه ساختاریافته و آکادمیکی پیش از اجرا وجود نداشته و در دوران اجرا نیز برنامه مدونی به‌عنوان نقشه راه تهیه نشده است؛ بیشتر فرآیند این طرح به صورت تجربی و با آزمون و خطا پیش رفته و مهم‌ترین عامل مؤثر در اجرا و موفقیت آن دغدغه و توانمندی‌های فردی بوده است، به طوری که در مواردی که این دغدغه وجود نداشته، اجرای طرح بسیار کند شده و به آستانه لغو نیز رسیده است.

هشتاد درصد این جریان با آزمون و خطا پیش رفته تا امروز برنامه

پخته و جامعی داشته باشیم.^۱

به دلیل عدم وجود مطالعات پیشین و نقشه راه اجرایی، تقسیم‌کار سازمانی دقیقی نیز وجود نداشته و پیگیری امور مربوط به پرداخت مستقیم در دوران مختلف در هر

۱- گفت‌وگو با اداره کل درآمد و هزینه

واحد به فردی محول شده است، هرچند عدم وجود برنامه‌ریزی و تقسیم کار روشن، فشار اجرایی طرح را به دوش افراد محدودی وارد کرده اما در برخی موارد همین عدم تقسیم کار با توجه به دغدغه‌مندی و مسئولیت‌پذیری همکاران فعال منجر به تسریع اجرای طرح شده است.

همان طور که اشاره شد موضوع پرداخت‌ها از دهه ۷۰ کمابیش در صندوق برجسته شده بود؛ در آن زمان جلساتی در اداره امور مالی برگزار می‌شود و نمایندگانی از درآمد و هزینه، امور فنی و تعدادی از کارشناسان استان تهران در آن شرکت می‌کنند.^۱ به گفته بهبود خلیلی از سال ۱۳۹۲ یک ستاد غیررسمی برای پرداخت مستقیم شکل می‌گیرد و جلسات منظم‌تری با حضور مدیران بخش‌های مربوطه جهت پیگیری امور اجرایی تشکیل می‌شود.

با گذر زمان کمیته‌های فنی حقوقی و سیستم‌ها مباحث جدید را بررسی و تصویب می‌کنند. اعضای این کمیته‌ها را مدیرکل درآمد و هزینه، مدیرکل امور فنی، مدیرکل امور مالی، مدیر استان تهران، معاون فنی و مدیر حقوقی تشکیل می‌دهند. پیشنهادهای مربوط به ارتقا و توسعه فرآیندهای صندوق در این کمیته‌ها مطرح و در صورت تأیید برای عملیاتی شدن به شرکت بهور اعلام می‌شوند.

- فرآیند اجرایی

با توجه به پیوستگی کامل تحولات و فرآیند پرداخت‌ها، تفکیک زمانی آنان امری دشوار و به دلیل تداخل اقدامات پیشین و پسین کم اعتبار به حساب می‌آید. از این رو برای مرور فرآیند اجرایی پرداخت مستقیم، لازم است دوران پرداخت نیمه مستقیم نیز در نظر گرفته شود. همان طور که در بخش پرداخت نیمه مستقیم شرح داده شد، فرآیند اجرایی تحول پرداختی در تهران ابتدا با دستگاه‌های زیر ده نفر و در مرحله

بعد با دستگاه‌های زیر پنجاه نفر پیش رفته که مجموعاً هفت ماه زمان می‌برد. در این مرحله شرکت بهور برنامه ارتقا یافته‌ای را برای این حوزه تهیه می‌کند؛ از اسفندماه ۱۳۸۰ به کمک این برنامه محاسبات مستمری به‌طور کامل توسط صندوق انجام و بر اساس آن مجموع حقوق به حساب دستگاه واریز می‌شود.^۱ بعد از شناسایی مشکلات و رفع آنان، آموزش و پرورش به‌عنوان گزینه بعدی برای پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم انتخاب می‌شود که برخی مخالفت می‌کنند. گروهی معتقدند پرش از دستگاه‌هایی با ۵۰ نفر به آموزش و پرورش با ۷۲ هزار مشترک مشکلات زیادی ایجاد می‌کند و برخی مدعی می‌شوند این انتخاب منجر به شکست پرداخت مستقیم خواهد شد. با این حال حمایت ریاست سازمان و پافشاری مختارزاده با همکاری شرکت بهور در امور نرم‌افزاری منجر به برداشتن این گام مهم می‌شود.

با وجود منطقی بودن ادامه فرآیند با دستگاه‌های کوچک‌تر، در خصوص پذیرش ریسک ادامه کار با حجم بالای آموزش و پرورش سه دلیل مطرح می‌شود: اول اینکه در سیستم آنالاین تعداد افراد تفاوت چندانی در اجرا ایجاد نمی‌کند، دوم اینکه همین حجم بالای مشترکین آموزش و پرورش در صورت موفقیت، سایر دستگاه‌ها را ملزم به همکاری می‌کند و سوم اینکه آموزش و پرورش تنها دستگاه دارای نرم‌افزار جامع در سراسر کشور بوده است.

آموزش و پرورش حدود ۶۰ درصد مشترکین را پوشش می‌دهد و بعد از آن دانشگاه‌های علوم پزشکی حدوداً ۱۵ درصد می‌شوند و آن‌ها هم از نرم‌افزار آموزش و پرورش استفاده می‌کنند، این بود که تصمیم گرفتیم از این طریق عمل کنیم و بعد باقی دستگاه‌ها هم با ما همراه شوند. برخی دستگاه‌ها سیستم *Dos* داشتند و برخی اصلاً نرم‌افزار یکسان داخلی نداشتند.^۲

پیش از شروع کار با آموزش و پرورش شرکت بهور با نصب آزمایشی نرم‌افزار آن،

۱- به دلیل نبود بانک اطلاعاتی جامع در صندوق مبنای محاسبات نرم‌افزاری اطلاعات دستگاه‌ها بوده و این دوران در واقع همان دوران پرداخت نیمه مستقیم است.

۲- گفت‌وگو با شرکت بهور

شناخت خود را نسبت به فرآیندهای عملیاتی دستگاه افزایش می‌دهد که بدون شک این اقدام نقش بسیار مهمی در تسهیل کار و همکاری دستگاه داشته است.

مدتی نرم‌افزار آن‌ها را به صورت آزمایشی نصب کردیم و بعد از بررسی متوجه شدیم که به شکل بسیار ساده‌ای بدون اضافه کردن بار کاری می‌شود این اطلاعات را از سیستم استخراج و به صورت ماهانه برای ما ارسال کنند.^۱

بعد از طراحی نرم‌افزار در تهران کلاس‌های آموزشی با مقیاس کوچک اما متعدد برگزار می‌شود که در آن به کارشناسان درآمد و هزینه صندوق و همچنین کارشناسان دستگاه‌ها آموزش‌های لازم داده می‌شود؛ این کلاس‌ها نیز توسط شرکت بهور پوشش داده شده و هماهنگی‌های اجرایی آنان بر عهده استان تهران بوده است.

آن زمان من در استان تهران بودم، اعلام می‌کردند که دوره آموزشی الف قرار است برگزار شود و مدیریت استان اسامی را اعلام می‌کرد، معمولاً فقط کارشناس‌های پرداخت مستقیم در سالن کنفرانس جمع می‌شدیم و آموزش می‌دیدیم.^۲

پرداخت مشترکین آموزش و پرورش طی ماه‌های آینده به‌طور کامل به صورت مستقیم انجام می‌شود و بعد از آن سایر دستگاه‌ها فعال می‌شوند؛ نکته حائز اهمیت این که مسئولیت کسور و مزایا همچنان بر عهده دستگاه است.

زمان شروع پیاده‌سازی نظام، اطلاعات بخش‌هایی از دریافتی‌ها یا کسورات مربوط به بازنشسته را که به دستگاه مربوط می‌شد نداشتیم، بنابراین ارتباطی بین صندوق و دستگاه تعریف کردیم که هر ماه قسمت مربوط به دریافتی و کسورات را به صورت یک فایل به ما بدهند و مبلغ آن را به صورت تجمیعی به حساب صندوق واریز کنند، ما آن‌ها را با اطلاعات حقوق بازنشستگان تلفیق می‌کردیم و مبلغ نهایی به حساب‌ها

۱- همان

۲- گفت‌وگو با مریم مشرقی (اداره کل امور مالی)

واریز می‌شد.^۱

اگر دستگاه‌ها تأخیری در این حوزه داشتند، مزایای بازنشسته به صورت معوقه به ماه بعد منتقل و تبعات آن متوجه خود دستگاه می‌شود.

آن زمان یک واحد پاسخگویی به ارباب رجوع داشتیم که بازنشسته‌ها مشکلاتشان را آنجا مطرح می‌کردند و رسیدگی می‌شد. آمار داریم که از روزی ۶۰-۵۰ مورد به ۸۰۰ مورد مراجعه رسیده بود و آن قدر شلوغ شده بود که من خودم هم در واحد پاسخگویی جوابگو می‌شدم. برای مثال گاهی تلویزیون خبری می‌داد یا در پرداخت حقوق وقفه می‌افتاد و همه سرزیر می‌شدند.^۲

اولین خواسته شرکت بهور و صندوق، متمرکز بودن حساب‌های همه بازنشستگان در بانک صادرات است تا نیاز به چندین بار هماهنگی‌های با بانک‌های مختلف و توجیه آنان نباشد. بنابراین به همه دستگاه‌ها اطلاع‌رسانی می‌شود تا شماره حساب سپهری بانک صادرات مخصوص بازنشسته‌های خود را اعلام کنند. در همین دوران با هماهنگی صندوق و بانک صادرات حساب‌های مشترک افراد نیز حذف شده و از این پس تنها حساب‌هایی که به نام شخص بازنشسته است، مورد قبول واقع می‌شوند.

حتی حساب‌های قدیمی بانک صادرات هم باید به روز و سپهری می‌شد.^۳ از همان ابتدا و مخصوصاً بعد از پرداخت مستقیم سازمان به شدت پیگیر داشتن حساب فردی مشترک‌ها بود که الان عنوان آن سیستم شاغلین است، اواسط دهه هشتاد مقاومت‌هایی از سوی دستگاه‌ها بود که برخی علاقه‌ای به شفاف بودن حساب‌ها نداشتند و این مسئله همچنان ادامه دارد، این سیستم هنوز فراگیر نشده است اما به نظرم فراگیر شدن آن به پرداخت مستقیم هم کمک

۱- گفت‌وگو با شرکت بهور

۲- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

۳- گفت‌وگو با رضا جعفری

می‌کند، یک سری نقل و انتقال اطلاعات حذف می‌شود و برقراری حقوق سرعت پیدا می‌کند.^۱

با هم‌زمانی پیاده‌سازی کامل استان تهران با اتفاقاتی ملی و تحولاتی درون‌سازمانی، ادامه روند حرکتی نظام پرداخت‌ها تحت تأثیر قرار گرفته و از اولویت‌های اجرایی سازمان خارج می‌شود. اما پیش از بررسی ادامه این روند ویژگی‌های برجسته دوران ابتدایی پرداخت مستقیم را می‌توان در سه گروه امور ارتباطی، تبادل اطلاعات و واکنش‌های مخاطبین بررسی کرد.

– امور ارتباطی و نرم‌افزاری

بخش مهمی از فرآیند پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم را باید به نام شرکت بهور به ثبت رساند. این شرکت به واسطه پشتیبانی نرم‌افزاری و برنامه‌نویسی، بسیاری از امور ارتباطی را نیز به صورت مستقیم پیگیری کرده است که می‌توان آن را در سه بعد ثبت‌احوال، بانک و دستگاه تقسیم نمود.

بعد اول، برقراری ارتباط با ثبت‌احوال جهت پیگیری امور استعلام و بررسی استحقاقی است؛ در این حوزه ضمن تعاملات مدیریتی میان صندوق بازنشستگی و سازمان ثبت‌احوال در نتیجه پیگیری اداره کل درآمد و هزینه با کمک شرکت بهور، ارتباط آنلاین جهت تبادل اطلاعات برقرار می‌شود.

بعد دوم ارتباطات مربوط به نظام پرداخت مستقیم هماهنگی با بانک است. در این حوزه کنترل شماره ملی و شماره حساب افراد و همچنین صحت اطلاعات حساب نظیر نام خانوادگی (با دقت در پسوند و پیشوند) و... به شرکت بهور سپرده می‌شود که با طراحی برنامه خاص و هماهنگی با بانک صادرات همه اطلاعات به صورت نرم‌افزاری و با دقت بالایی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

بعد سوم، ارتباطات میان صندوق و دستگاهها است. این ارتباط را می‌توان در دو حوزه مالی و نرم‌افزاری بررسی کرد. حوزه مالی مباحث خاص خود را به دنبال دارد و در بخش‌های مختلف مطرح است؛ در حوزه نرم‌افزاری نیز ارتباط با دستگاهها را می‌توان به دو محور برنامه و تبادل اطلاعات تقسیم نمود.

همان‌طور که ذکر شد در مقطعی نرم‌افزار آموزش و پرورش روی سیستم شرکت به‌طور نصب می‌شود تا با اجرای آزمایشی آن برنامه پرداخت مستقیم خود را تقویت کنند. در مثالی دیگر در استان فارس تقاضا می‌شود نرم‌افزاری تحت عنوان پرداخت غیرمستقیم تهیه شود تا با استفاده از آن اختلاف اشتباهات نظام مستقیم و غیرمستقیم بهتر دیده شود که اجرای همین پیشنهاد منجر به رضایت و تعامل بیشتر کارکنان دستگاههای استان با صندوق می‌شود.^۱

در خصوص تبادل اطلاعات نیز اوایل سیستم تحت وب وجود نداشت. دستگاهها اطلاعات را با CD به صندوق می‌آوردند و کارشناسان از طریق نرم‌افزار آن را می‌خواندند و اگر خطایی داشت ثبت می‌کردند، بدین ترتیب این فرآیند با سیستم تحت ویندوز طی شده است.

در گام بعد نرم‌افزار تحت وب طراحی می‌شود و با تقویت زیرساخت‌های صندوق تبادل اطلاعات با دستگاهها و سایر نهادها به صورت آنلاین انجام می‌گیرد. برای این نرم‌افزار سه بخش در نظر گرفته می‌شود؛ نخست بخش اطلاعات مزایا و کسورات و دوم بخش مدیریت و جمع‌آوری اطلاعات حقوقی و انجام محاسبات که دو رکن اصلی را تشکیل می‌داند، در کنار این دو بخش، بخش سوم جهت بارگذاری اطلاعات دستگاهها از روی CD در نظر گرفته می‌شود که دلیل آن عدم فعالیت آنلاین و وجود ساختار نرم‌افزاری در برخی از دستگاههای مشترک بوده است. در گام بعد برقراری ارتباط آنلاین با ثبت‌احوال و همچنین تبادلات مالی آنلاین با دستگاهها مورد هدف

۱- مثال استان فارس در دوران شکوفایی نظام پرداخت مستقیم و اجرای سراسری قرار دارد.

قرار می‌گیرد که به صورت آرام و همراه با فرآیندی زمان‌بر به مرحله اجرا می‌نشیند و شکوفایی آن را می‌توان در دوران عطر بهار دنبال کرد.

– واکنش‌ها

واکنش‌های درون‌سازمانی

ابتدای طرح مسئله نظام پرداخت مستقیم مقاومت‌هایی درون صندوق شکل می‌گیرد، بخش مهمی از این مقاومت‌ها به ترس از تحول و ایستادگی نیروها در مقابل پذیرش فرآیندهای جدید بازمی‌گردد. در آن سال‌ها بخش مهمی از بدنه صندوق، سابقه کار نسبتاً بالایی داشتند و به فرآیندهای قدیمی عادت کرده بودند و با وجود اینکه می‌دانستند تحولات در راستای بهبود شرایط خودشان و بازنشستگان است اما در برابر آن مقاومت می‌کردند.

تغییر نظام پرداخت با اصطکاک بدنه همراه و نیازمند ساعت‌ها آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی بود. بازنشستگان هم تغییرات را بسیار سخت می‌پذیرفتند، به‌طور کلی پیاده‌سازی تغییرات همیشه با مقاومت‌هایی همراه است، با این حال دستگاه‌ها استقبال کردند. اگر حمایت آقای دکتر اسلامیان از این موضوع نبود انجام کار بسیار سخت‌تر می‌شد!

با وجود مقاومت‌های موردی، فضای کلی صندوق را می‌توان مثبت دانست و گفت بیشتر کارمندان پذیرای تحولات بوده‌اند.

بدنه صندوق همکاری خوبی داشتند، چون فرآیندها و کنترل‌های آن‌ها بهتر بود، مخصوصاً اداره کل امور مالی که با این شیوه تسلط دقیق‌تری روی پرداخت‌ها داشت. چون ما با بزرگ‌ترین دستگاه شروع کرده بودیم دستگاه‌های اجرایی هم به تدریج اضافه شدند و

با توجه به گستردگی حجم کاری و فرآیندهای آموزش و پرورش شهر تهران مقاومت خاصی نشان ندادند.^۱

در سطوح مدیریتی با وجود حمایت کامل مدیران ارشد سازمان و همکاری بسیاری از مدیران میانی، مقاومت‌هایی نیز وجود داشته است. در آن برهه علی‌رغم اینکه اداره درآمد و هزینه باید بانی اصلی این فرآیند باشد اما به دلیل برخی مخالفت‌ها از جانب اداره فوق، بیشتر امور ابتدایی و فرآیندهای مربوطه در اداره کل استان تهران پیگیری می‌شود.

آن زمان اداره درآمد و هزینه مخالف بود و کمکی نکرد. اداره مالی هم اطلاعات را از ما می‌گرفت و فقط پرداخت را انجام می‌داد. آقای ثابت به من اختیار تام دادند و پیگیر هم بودند، خوشبختانه به خاطر ارتباطی که با واحدهای مختلف داشتیم و علاقه‌ای که خودم داشتیم، موفق شدیم.^۲

واکنش بازنشستگان

ابتدای طرح از سوی بازنشستگان نیز مقاومت‌هایی رخ می‌دهد؛ بیشترین مقاومت در افتتاح حساب در بانک صادرات بوده است که با توجه به سن بالای بازنشستگان عزیز چندان عجیب به نظر نمی‌رسد؛ اما در گام دوم بازنشسته‌ها با توجه به اینکه این نظام منجر به پرداخت به‌موقع حقوق شده و تأخیرها را از میان می‌برد از ماهیت آن آگاه شده و با اجرا همکاری می‌کنند. هر جا تعامل با بازنشسته‌ها بیشتر بوده و آگاهی میان آنان وجود داشته، سطح همکاری بالاتر بوده و امور سریع‌تر پیش رفته است. درنهایت پرداخت مستقیم منجر به رضایت بازنشستگان و همچنین انتقال پیام‌های محبت‌آمیز و تشکر فراوانی به همکاران و مدیران صندوق شده است.

۱- گفت‌وگو با شرکت بهور

۲- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

همکاری و مقاومت‌های دستگاهی

در ابتدا آموزش و پرورش برای تسریع فرآیند، تعدادی نیروی کمکی به صندوق می‌دهد که در طبقه پایین ساختمان صندوق بازنشستگی کشوری مستقر می‌شوند،^۱ همچنین در مقطعی بخشی از ساختمان خود را با تمام امکانات جهت استقرار نیروها در اختیار صندوق قرار می‌دهد. در استان‌ها نیز آموزش و پرورش بیشترین همکاری دستگاهی را با صندوق داشته که البته با توجه به برخورداری از بیشترین تعداد مشترک و اینکه ذینفع اصلی این نظام محسوب می‌شود، امری طبیعی است. در کنار این همکاری‌ها، مقاومت‌های بسیاری نیز از سوی دستگاه‌ها وجود داشته است. بخش مهمی از این مقاومت‌ها مربوط به موارد خاصی بوده که فرآیند پرداخت غیرمستقیم منافی برای آنان به دنبال داشته است.

بعدها متوجه می‌شدیم برای مثال پول ۲۰ هزار بازنشسته را از ما می‌گرفتند اما ۱۸ هزار بازنشسته داشتند.^۲

در استان تهران پیش از اجرا، بیشتر ذی‌حساب‌ها طی برگزاری جلسات مشترک توجیه شده و همکاری می‌کردند اما در برخی موارد نیز مخالفت‌ها و کارشکنی‌هایی وجود داشت، البته در اوایل کار همه دستگاه‌ها حتی در برابر باز کردن حساب‌های جدید هم مقاومت داشتند. به‌طور کلی می‌توان گفت گاهی دستگاه‌ها فقط همکاری نمی‌کردند اما بعضاً مانع تراشی‌هایی نیز بود؛ حتی در مواردی که مقامات سازمانی با کلیات طرح موافقت کرده بودند واحدهای اجرایی و برخی استان‌ها در همکاری تعلل می‌کردند.

۱- گفت‌وگو با اداره کل درآمد و هزینه

۲- گفت‌وگو با محمدعلی ابراهیم‌زاده

پایداری سرو در خواب زمستانی

افزایش شتاب پیشرفت‌های اجرایی طرح پرداخت مستقیم بعد از سال ۱۳۸۰، سبب شد تا در سال ۱۳۸۶ پیاده‌سازی نظام در تهران به تکامل برسد. با این حال بعد از آن فرآیند اجرایی کند شده و به نوعی در اغما فرو می‌رود.

**در استان تهران بعد از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم در سازمان
حالت تنفس ایجاد شد، این‌طور نبود که ابلاغی بیاید اما سرعت کار
کاهش یافت.^۱**

اولین و مهم‌ترین عامل در کاهش سرعت پیاده‌سازی نظام را باید تغییر نگاه مدیریتی در صندوق دانست، بدون شک تغییر اولویت‌های سازمان از سرمایه‌گذاری تا اقدامات خدماتی مبتنی بر خطمشی و دستورات مدیریتی و تحت تأثیر عوامل مختلفی نظیر سرمایه صندوق، شرایط اقتصادی کشور و... قرار دارد.

**نگاه مدیر اهمیت زیادی دارد و می‌تواند باعث پیشرفت موضوعی
و عقب‌افتادگی موضوع دیگری شود. یک‌زمان اولویت سازمان
سرمایه‌گذاری می‌شود و یک زمان شفاف‌سازی.^۲
سرعت رشدی که داشت کاهش پیدا کرد؛ به نظر من بخشی از آن**

۱- گفت‌وگو با شرکت بهور

۲- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

نگاه مدیریتی بود، البته شاید دوستانی که بیشتر درگیر کار بودند نظر متفاوتی داشته باشند.^۱

دومین دلیل را می‌توان مشکل همیشگی صندوق یعنی نبود بانک اطلاعاتی منسجم از مشترکین دانست که اگر این مسئله نبود، با وجود حمایت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری شاید از همان ابتدا پیاده‌سازی نظام به صورت سراسری چندان دور از دسترس نمی‌نمود.

دلیل سوم اجباری نبودن اجرای نظام پرداخت مستقیم در کشور بوده است، این موضوع بیشتر توسط مدیرانی که به آن علاقه‌مند بودند پیگیری می‌شد که نشان از عدم وجود ساختار منسجم و پررنگ بودن فرد محوری دارد.

**دلیلش این بود که تصمیمی برای اجباری بودن موضوع در استان‌ها
نبود، برخی از مدیران استانی وقتی مطلع می‌شدند که در تهران
چه کارهای بهبودی حذف شده، استقبال و شروع به جمع‌آوری
اطلاعات می‌کردند اما برخی هم همکاری نمی‌کردند، تا با اجبار با
آن‌ها برخورد کردیم.^۲**

چهارمین دلیل را می‌توان مقاومت‌های سازمانی دانست. بدنه صندوق با توجه به بالا بودن سن، با تحولات تکنولوژیک چندان سازگار نبودند و اولویت آن‌ها تکرار روالی بود که سال‌ها به انجام آن عادت داشتند.

**تغییر به‌طور کلی و مخصوصاً در ایران بسیار سخت است؛ اگر می‌ز یک
کارمند را هم بخواهید جابجا کنید مقاومت می‌کند، این فرهنگ در
کشور ما جا افتاده است.^۳**

دلیل پنجم را می‌توان افزایش وظایف صندوق در نیمه دوم دهه ۸۰ دانست که منجر به دوری آن از اهداف اصلی خود شده بود، صندوق بازنشستگی کشوری در حالی

۱- گفت‌وگو با محمدعلی ابراهیم‌زاده

۲- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

۳- گفت‌وگو با بهبود خلیلی

انجام اقدامات خدماتی نظیر تشکیل خانه‌های امید، تورهای سیاحتی و... را گردن می‌گیرد که بسیاری معتقد بودند این اقدامات در حوزه وظایف صندوق جایگاهی ندارند، البته این دلیل تا حدی به قدرت مدیر و اولویت‌های اجرایی سازمان که برگرفته از دستورات تیم مدیریتی است بازمی‌گردد.

از اواسط دهه ۸۰ وظایفی به صندوق واگذار شد که کار ما نبود، ارائه خدمات به بازنشستگان خیلی خوب بود اما اینکه این وظایف به صندوق واگذار شود آن هم با نیروی کمی که در سازمان و در استان‌ها داشتیم باعث می‌شد کارهای اصلی سازمان عقب بیفتد. وظیفه اصلی صندوق که در اساسنامه آمده است دریافت کسورات، حفظ سرمایه مشترکین و ازدیاد آن با سرمایه‌گذاری و پرداخت حقوق در موعد بازنشستگی است و شامل این موارد نمی‌شود. حفظ تعادل در وظایف سازمان هم بر عهده مدیر ارشد است.^۱

دلیل ششم را می‌توان دشواری ایجاد فرهنگ سازمانی، پذیرش تحولات و همکاری سایر استان‌ها دانست، برخی استان‌ها اهتمام جدی به اجرای این طرح نداشتند، دستگاه‌ها بانک صادرات را به‌عنوان عامل نمی‌پذیرفتند و زیرساخت‌های لازم در این حوزه فراهم نبود. می‌توان چنین گفت که این تأخیرها از لحاظ نرم‌افزاری با مشکل روبه‌رو نبوده‌اند و به محض فراهم شدن زیرساخت‌ها و اعلام آمادگی استان، طرح به فرآیند اجرا ورود پیدا می‌کرد.

در کنار دلایل فوق کاهش ارتباطات استانی و جلساتی که می‌توان آن را نوعی از اتقاق فکر دانست نیز در کاهش سرعت رشد ایفای نقش داشته است.

قدیم سالانه دو یا سه بار جلسات استانی داشتیم که الآن کمتر شده ولی در جلسات استانی هم نظرات خاصی مطرح نشد، البته برخی استان‌ها فعال بودند و استقبال می‌کردند اما عمومیت نداشت. شاید اگر مدیرکل استان تهران آقای مختارزاده نبود و فرد دیگری بودند

این حرکت کندتر هم انجام می‌شد.^۱

با وجود طرح دلایل مختلف برای ایجاد وقفه زمانی در اجرای نظام پرداخت مستقیم، به‌خوبی مشخص است که هیچ‌کدام از دلایل فوق توجیه‌کننده تأخیرها نیستند و تنها روایتی هستند از آنچه در تاریخ رقم خورده است.

در این دوران ارتباطات و شناخت شخص آقای مختارزاده در سازمان کمک مهمی به پیشرفت امور نظام پرداخت مستقیم می‌کند، انگیزه و پشتکار همکاران استان تهران سبب می‌شود فرآیند پرداخت مستقیم حتی در دورانی که از اولویت‌های سازمانی صندوق خارج شده بود به‌طور کامل متوقف نشوند.

خوشبختانه همکاران به نتیجه کار ایمان داشتند و همراهی می‌کردند، یکی از دلایل موفقیت استان تهران، همکاران خوبان بودند که بدون چشم‌داشت تا دیروقت و پاسی از شب می‌ماندند و تلاش می‌کردند، وقتی در سازمانی بدنه و مدیریت همراه باشند قطعاً موفقیت حاصل می‌شود.^۲

۱- همان

۲- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

عطر بهار: شکوفایی نظام پرداخت مستقیم

حوالی سال ۱۳۸۵ ذی‌حساب‌ها در جلساتی که در دارایی داشتند متوجه حذف فرآیندهای اضافی، سبک شدن کار ذی‌حساب‌ها و دیگر مزایای اجرای نظام پرداخت مستقیم در تهران شده و این مسئله منجر به ایجاد یک موج اعتراضی میان آنان می‌شود. درخواست ذی‌حساب‌ها اجرای نظام پرداخت مستقیم در قلمرو کاری خودشان بوده و به دلیل عدم توجه به این درخواست در مقطعی همکاری خود را با صندوق قطع می‌کنند که منجر به ایجاد مشکلاتی می‌شود؛ با این حال رایزنی‌های صندوق و همچنین حیاتی بودن مسئله مستمری برای بازنشستگان، آنان را به ادامه همکاری مجبور می‌کند و این موج اعتراضی با شدت بسیار پایین، سال‌ها به طول می‌انجامد.

همه مباحث نظام پرداخت مستقیم، پیاده‌سازی و مشکلات آن تا پیش از دهه ۹۰ به ستاد مرکزی و استان تهران بازمی‌گردد و در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ این بحث به استان‌ها منتقل نمی‌شود، البته بدون تردید مسئولین استانی کمابیش در جریان تحولات و رویدادهای تهران هستند اما ظاهراً هیچ‌گونه درخواست یا دستوری در خصوص پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم از ستاد به استان‌ها وجود نداشته است. از سال ۱۳۹۲ با واگذاری وظیفه پرداخت عائله‌مندی و اولاد به صندوق بازنشستگی،

تخصیص بودجه تغییر می‌کند. پیش از آن وجوه مربوطه به دستگاه‌ها اختصاص داده می‌شد اما بعد از این سال وجوه مستقیماً به صندوق اختصاص داده می‌شود، البته دستگاه‌هایی که از ردیف بودجه برخوردار نیستند همچنان موظف به تأمین مالی موارد مذکور می‌باشند. شاید بتوان همین موضوع را جرقه‌ای برای شعله‌وری مجدد موج اعتراضی خاموش شده در دهه ۸۰ دانست.

سال ۱۳۹۲ ذی‌حساب‌ها به دارایی اعتراض کردند که چرا کاری را که به ما مربوط نیست - بازنشسته‌ای که از دستگاه خارج شده است - ما انجام می‌دهیم، این وظیفه صندوق است و دیگر انجام نمی‌دهیم. جلساتی با خزانه‌داری کل کشور داشتیم و گفتیم با توجه به تعداد کم پرسنلی که داریم، پوشش این عملیات برایمان مقدور نیست و نیاز به همکاری همه ذی‌حساب‌های دستگاه‌های کل کشور داریم.^۱

در هر حال دوران رکود به پایان رسیده و نظام پرداخت مستقیم این بار با ذخیره دانشی از اجرایی شدن در استان تهران به‌طور وسیع و قاطع‌تری با هدف اجرای سراسری مطرح می‌شود.

به صورت جدی از سال ۱۳۹۳ شروع شد، قبل از آن مطرح بود اما اراده جدی‌ای برای پیاده‌سازی آن در سازمان وجود نداشت. متأسفانه مشکلات بسیار زیاد بود و ما مسیر سختی را برای اجرایی‌سازی طی کردیم اما پایان کار بسیار لذت‌بخش بود.^۲

داستان تکراری فردمحوری این بار به کمک نظام می‌آید و با مسئولیت گرفتن به‌بود خلیلی به‌عنوان مدیر کل درآمد و هزینه با توجه به علاقه‌مندی و پیگیری ایشان، دوباره بحث در سازمان داغ می‌شود. در همین سال‌ها در راستای استقبال از ایده‌های نو نظام پاداش‌دهی ویژه‌ای نیز برقرار می‌شود که بدون شک نقش مؤثری در دمیدن جانی دوباره در نظام نوآوری در صندوق داشته است.

۱- گفت‌وگو با اداره مالی

۲- گفت‌وگو با حسین بخشی‌زاده

– پیاده‌سازی استانی

از اوایل دهه ۹۰ ایده این طرح طی تماس‌های تلفنی و جلسات حضوری از مرکز به استان‌ها منتقل می‌شود و معیار انتخاب استان‌ها برای پیاده‌سازی نظام، داوطلبی آن‌هاست. با توجه به اینکه در دوران پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم در تهران بر اساس تقسیمات جغرافیایی، استان البرز وجود نداشت و کرج زیرمجموعه مدیریت استان تهران محسوب می‌شد، باید دومین استان فعال را از منظر پیاده‌سازی مستقل در این حوزه استان گلستان دانست.

بعد از استان تهران و کرج پرداخت مستقیم در سه استان گلستان، خوزستان و کرمان به صورت آزمایشی اجرا شد؛ که از میان این سه، استان گلستان اولین استانی بود که توانست مأموریت خود را انجام دهد.^۱

در گلستان ابتدا جلساتی با ذی‌حساب‌ها و نمایندگان دستگاه‌ها برگزار شده و افراد در خصوص ماهیت و اهداف طرح توجیه می‌شوند. در گام بعد از شرکت بهور جهت برگزاری دوره آموزش نرم‌افزاری دعوت می‌شود که آقای کیایی به‌عنوان نماینده شرکت، جهت انجام این مأموریت انتخاب می‌شوند. با آغاز مرحله استانی مقیاس کلاس‌ها بزرگ‌تر شده و همه دستگاه‌ها نمایندگان خود را معرفی می‌کنند تا بر اساس برنامه‌ریزی انجام شده توسط مدیریت استان طی سه روز به صورت جلسات دو و چهار ساعته کلاس‌های آموزشی برگزار شود. در هر کلاس چند دستگاه به‌طور مشترک حضور می‌یابند و کلاس بعدی به دستگاه‌های بعدی تعلق می‌گیرد. نکته حائز اهمیت ادامه فرآیند آموزشی است، نمایندگان دستگاه‌ها حین آموزش، فرصت طرح سؤال و رفع مشکلاتشان را داشتند.

همچنین در حوزه اطلاع‌رسانی جهت به‌روزرسانی حساب‌ها علاوه بر دستگاه‌ها از

کانون‌ها نیز کمک گرفته می‌شود. تعاملات قوی مدیریت استان با دستگاه‌ها و سایر نهادهای مربوطه را می‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت آن به‌عنوان استان پیشرو و اولین استان متصل شده به نظام پرداخت مستقیم بعد از پایتخت دانست.

در جلساتی با بازنشسته‌ها مزایای حساب‌های جدید را توضیح می‌دادیم، همچنین همایشی با مدیران مالی، کارگزین دستگاه‌ها و مسئولین بانک برگزار کردیم تا توجهی باثبات^۱.

بدون شک گلستان هم مانند تهران و دیگر استان‌ها با مشکلاتی مواجه بوده است، ابتدا مقاومت‌هایی برای افتتاح حساب در بانک صادرات وجود داشته است که مدیریت هیچ حسابی را غیر از حساب سپهری بانک صادرات نمی‌پذیرد. پراکندگی حساب‌ها، عدم وجود اطلاعات دقیق از اعضای صندوق معزوریت که به‌تازگی به صندوق بازنشستگی کشوری ادغام شده‌اند و... از جمله این مشکلات بودند.

در خصوص همکاری دستگاهی نیز ابتدا برخی دستگاه‌ها مقاومت داشتند اما با برگزاری جلسات، هماهنگی و اطلاع‌رسانی، نیروها توجه شده و تعامل خوبی میان صندوق و دستگاه‌ها شکل می‌گیرد.

در هر دستگاه دو نیرو به ما کمک می‌کند؛ یکی رابط مالی و یکی رابط امور اداری که کارها را پیگیری می‌کند. ما اول با تشکیل کارگاه، با مسئولین مالی و اداری هماهنگ بودیم و از این نظر نهایت همکاری را با ما داشتند، موانع را برطرف می‌کردند و مجدد پیش ما می‌آمدند.^۲

با وجود هماهنگی‌های انجام شده، در برخی موارد آدرس و اطلاعات مشترکین در دسترس نبوده و مشکلاتی را به دنبال داشته است؛ به‌طوری‌که در شب اجرای اولین پرداخت مستقیم استانی حدود ۱۰۰۰ شماره حساب در لیست قرمز قرار می‌گیرند،

۱- همان

۲- همان

پیگیری مدیر استان حساب‌های مورددار را به ۱۰۰ عدد می‌رساند و برای رفع آن نیز یک روز وقت می‌خواهد.

شب قدر ماه مبارک سال ۱۳۹۳ بود که می‌خواستند نظام را عملیاتی کنند. رفتیم مسجد اما آن‌قدر استرس داشتیم و نگران اجرای این موضوع بودیم که برگشتیم و تا صبح کار کردیم. در برخی موارد نشانی دوستان را نداشتیم، آن زمان دسترسی به افراد سخت بود و مشکلات این‌چنینی داشتیم؛ ناگهان اطلاع دادند که هزار شماره حساب صحیح نیست و بیشترشان سنتی هستند. خیلی برای ما سخت بود که شب قدر با این مسئله مواجه شدیم. با امور استان‌ها و امور مالی مرکزی تماس گرفتیم و اطلاع دادیم که این مسئله درست نیست. مجدداً با بانک تبادل اطلاعات شد و بیشتر موارد حل شدند اما نهایتاً حدود ۱۰۰ حساب همچنان مشکل داشتند. یک روز وقت خواستم و با مدیرعامل بانک صادرات صحبت کردم. گفتم ۱۰۰ اسم به شما می‌دهم برای ما حساب باز کنید. گفتند ممنوع است، اجازه نداریم و نمی‌شود، گفتم شما حساب باز کنید پول به آن واریز شود تا زمانی که فرد مراجعه نکرده و با تحویل مدارکش حساب را رسمی نکرده، پولی به او پرداخت نکنید.^۱

مشکلات حتی اگر فراوان هم باشند با پیگیری و تلاش قابل‌رفع هستند و سرانجام طرح در استان به‌سرعت و با موفقیت اجرا می‌شود.

فاصله طرح ایده تا اجرا در استان کمتر از یک سال بود و همه امور در سال ۱۳۹۳ انجام شد.^۲

بعد از گلستان، سایر استان‌ها به نوبت و بر اساس اعلام آمادگی به نظام پرداخت مستقیم می‌پیوندند. اجرای فرآیند در برخی استان‌ها نیز زمان‌بر می‌شود، استان فارس به شرکت بهور پیشنهاد طراحی نرم‌افزاری به‌عنوان پرداخت غیرمستقیم را

۱- همان

۲- همان

می‌دهد. ماه‌های بعد از آن ضمن اینکه نظام پرداخت در استان، مشابه قبل پیش می‌رود (صندوق مبلغ را به صورت یکجا به حساب دستگاه واریز می‌کند و دستگاه امور پرداخت را انجام می‌دهد)، کارشناسان با استفاده از نرم‌افزار تهیه شده، گزارشی بر مبنای اطلاعات پرداخت حقوق صندوق تهیه و با عملکرد واقعی مقایسه می‌کنند؛ با مشخص شدن اختلافات و اضافه پرداختی‌ها، ایرادات ساختار حاکم برجسته شده و بدنه صندوق و دستگاه‌ها تحولات پیشنهادی را می‌پذیرند.

استان خراسان رضوی آخرین استان فعال شده در این موضوع است که با پیوستن آن، اجرای طرح به ثمر نشسته و از ابتدای مهرماه ۱۳۹۵ نظام پرداخت مستقیم به‌طور سراسری در کشور اجرا می‌شود.

سال ۱۳۹۵ یک همایش دو روزه در برج سپهر بانک صادرات در استان خراسان رضوی به‌عنوان آخرین استان فعال شده در نظام پرداخت مستقیم داشتیم.^۱

– تعاملات اطلاعاتی

بعد از برقراری ارتباط آنلاین با دستگاه‌ها، ثبت‌احوال و بانک، استعلام‌ها که یکی از مشکلات اصلی دوران پرداخت غیرمستقیم بودند نیز به‌طور منظم از سوی صندوق پیگیری می‌شود. در حال حاضر اطلاعات دو بار با ثبت‌احوال تطبیق داده می‌شوند، یک بار دهم‌الی دوازدهم ماه که در این بررسی ممکن است گروهی تأیید نشده و از فرآیند پرداخت حذف شوند و بار دوم بیست‌وچهارم ماه و قبل از واریز حقوق. همچنین با تعاملات انجام شده، ثبت‌احوال آمار فوتی‌ها را به صورت ماهانه در اختیار صندوق قرار می‌دهد. در حوزه بیمه نیز تعاملاتی با شرکت‌ها وجود دارد که در حال تقویت می‌باشند.

ارسال اطلاعات مشترکین توسط دستگاه در زمان پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم،

نقش مهمی در پرداخت حقوق در فاصله ۳۰-۲۵ ماه داشته و دارد، برای تسهیل این مهم شرکت بهور قالب فایل‌های اطلاعات موردنیاز را طراحی کرده و در اختیار دستگاه‌ها قرار می‌دهد. در حال حاضر بارگذاری و تأیید اطلاعات در فاصله دوازدهم تا بیست و دوم ماه انجام می‌شود.

معمولاً دهم هر ماه احکام بسته می‌شود و تا ۲۲ ماه سایت باز است تا دستگاه‌ها اطلاعاتشان را ارسال کنند، بعد از آن سایت بسته شده و محاسبات و پرداخت‌ها انجام می‌شود.^۱ اوایل سال به خاطر تغییر احکام یا ابلاغ نشدن بودجه دولت مسائلی وجود دارد اما دوازدهم تا چهاردهم هر ماه سامانه باز می‌شود و دستگاه تا حدود ۲۲ هر ماه برای ارسال و تأیید اطلاعات مهلت دارد. بعد از آن اطلاعات ظرف یک روز در سرور ستاد مرکزی جمع‌آوری شده و پس از استعلام‌های ثبت‌احوال و بانک به صورت سیستمی لیستی آماده و برای بانک عامل ارسال می‌شود که بانک هم در یک فرآیند ۳-۴ ساعته وجوه را واریز می‌کند.^۲

همچنین دستگاه‌ها موظفند چک مزایا و کسورات را در این فاصله به صندوق تحویل دهند.

دستگاه‌ها موظفند بین بیستم تا بیست و پنجم ماه چک مزایا و کسورات مشخص شده را به صندوق بدهند، ما به صورت پیامکی هم این موضوع را به دستگاه‌ها یادآوری می‌کنیم.^۳

البته این حوزه نیز به صورت آنلاین فعال شده و فرآیند آن تسهیل یافته است.

در بحث کسورات و مزایای دستگاه‌های اجرایی چه در سیستم پرداخت مستقیم و چه در دیگر سیستم‌ها آنلاین هستیم، حساب‌ها هر شب به روزرسانی می‌شوند و نیازی نیست دستگاه‌ها فیش کاغذی بیاورند،

۱- گفت‌وگو با مریم مشرقی (اداره کل امور مالی)

۲- گفت‌وگو با شرکت بهور

۳- گفت‌وگو با مینا ظهراپی (اداره کل درآمد و هزینه)

اطلاعات در سامانه می‌آید و دستگاه مبلغ را همان‌جا تأیید می‌کند. هر دستگاه یک شناسه میک دارد که بانک با آن شناسه اطلاعات را دریافت می‌کند و از طریق همان واریزی‌ها را به ما اطلاع می‌دهد و ما هم در سیستم خودمان بررسی می‌کنیم.^۱

اگر دستگاهی در ارسال اطلاعات تأخیر کند اصل مستمري بازنشسته که وظیفه صندوق است پرداخت شده و مزایای احتمالی بازنشسته در صورت وجود به صورت معوقه به ماه بعد منتقل می‌شود. با توجه به اهمیت حقوق برای بازنشستگان و همچنین مشکلاتی که تأخیر در پرداخت‌ها برای دستگاه‌ها به دنبال دارد و به دلیل تسهیل فرآیندها در صندوق بازنشستگی کشوری، دستگاه‌ها در سال‌های اخیر حداکثر تلاش خود را به کار برده و تنها در مواردی نادر چنین مشکلاتی ایجاد شده‌اند. فرآیند اجرایی پرداخت مستمري و وظیفه در استان‌ها به صورت مرکزی و مشابه استان تهران است، دستگاه‌های استانی نیز موظفند در بازه دهم تا بیست و دوم ماه با بارگذاری اطلاعات خود، وجه لازم را به حساب صندوق انتقال دهند.

- ویژگی‌ها، پایش و نظارت

ویژگی‌ها و مزایا

مهم‌ترین نقص فرآیند پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم را می‌توان نبود مطالعات پیش از اجرا و طرح جامع پیاده‌سازی دانست. آسیب این نقص از دو حوزه برجسته می‌شود؛ نخست افزایش اهمیت فردمحوری و عدم ساختارگرایی (به‌طوری‌که با تغییر افراد اجرای طرح تحت تأثیر قرار می‌گیرد) و دوم پیشرفت بخش بزرگی از طرح با فرآیند آزمون و خطا که هزینه‌های خود را به دنبال دارد. از سویی شاید وجود چنین طرحی مانع توقف‌های زمانی و کندی اجرا در سال‌های مختلف می‌شد. می‌توان مزایا و ویژگی‌های مثبت بسیاری را برای نظام پرداخت‌های مستقیم برشمرد.

- کاهش و حذف تأخیر در پرداخت حقوق بازنشستگان
- کوتاه‌سازی و تسهیل فرآیند اداری برقراری مستمری بازنشستگی
- افزایش نظارت و کنترل بر وجوه صندوق
- کاهش نیاز به نیروی انسانی در دستگاه‌ها؛ جمع‌آوری اسناد کنترل علی‌الحساب‌ها و پیگیری استعلام از موارد زمان‌بر و نیازمند نیروی انسانی بالایی بوده که به صورت سیستمی انجام می‌شود.
- به‌روزرسانی مستمر اطلاعات و اعمال لحظه‌ای تغییرات؛ برای مثال، وقتی پسری به سن ۲۰ سالگی برسد، پرداخت قطع می‌شود و برای برقراری مجدد باید مدارک مخصوص را تحویل دهد.
- یکپارچگی اطلاعات در سراسر کشور و پایش مستمری؛ این اتفاق سبب شده تا بازنشسته در هر جای کشور که اقامت داشته باشد و یا اگر محل اقامت خود را تغییر دهد، حقوق خود را بدون مشکل دریافت کند و نیازی به انتقال پرونده او از استانی به استان دیگر نباشد.
- تسریع و بهبود فرآیندهای خدماتی از جمله وام‌دهی به بازنشستگان؛ وجود اطلاعات مالی و سیستم یکپارچه سبب شده تا به محض درخواست بازنشسته بررسی‌ها انجام شده و در صورت وجود منابع مالی وام به ایشان پرداخت شود، البته این وام‌ها که شامل وام ازدواج فرزندان، وام ضروری و... می‌باشند از قبل نیز وجود داشته و پرداخت مستقیم فرآیند آنان را تسریع بخشیده است. همچنین در نظام پرداخت مستقیم پیامکی با محتوای پرداخت حقوق بلافاصله بعد از پرداخت برای بازنشسته ارسال می‌شود.
- فریادرسی؛ وجود ساختاری برای پرداخت مستقیم در سال ۱۳۹۴ به داد صندوق رسیده و سرعت عمل در پرداخت‌ها سبب شده با وجود مشکلات فراوان در آن سال پیش از عید نوروز ساعت یازده شب حقوق مشترکین کل کشور به

صورت متمرکز از تهران پرداخت شود، همین مشکل در سال ۸۹ و پیش از نوروز ۹۰ نیز در صندوق برجسته شده بود، اما با وجود پرداخت وجوه توسط صندوق بازنشسته‌ها ۵-۶ فروردین ماه حقوق خود را دریافت کرده بودند.

– کمک به اقدامات ملی؛ نظیر پرداخت یارانه‌ها، سیستم‌های گردشگری و...
 سرعت و نظم زمانی پرداخت مستمری منجر به رضایت بازنشستگان شده است و جمع‌بندی ویژگی‌ها و مزایای نظام پرداخت مستقیم را می‌توان تکریم بازنشستگان دانست.

پایش و نظارت

پایش و نظارت بر عملکرد از پیش‌نیازهای ضروری پیشرفت و موفقیت یک طرح به حساب می‌آید. بدون شک نظام پرداخت مستقیم نیز از این قاعده مستثنا نبوده و جنبه‌های مختلف آن از امور حقوقی تا سخت‌افزاری با این بحث در ارتباط است، با این حال به دلیل ثبات در پایه‌های اصلی اجرایی این نظام احساس نیاز به تشکیل ستادی ویژه جهت پشتیبانی از آن وجود نداشته است.

بدون شک بانی و مسئول اصلی نظارت بر صحت فرآیندهای پرداختی اداره امور مالی است و شاید مهم‌ترین رکن بحث پایش و نظارت نظام پرداخت مستقیم نیز همین اداره باشد. با این حال با توجه به مکانیزه بودن ساختار، نیاز چندانی به تبیین ساختاری نظارتی در این حوزه وجود نداشته است. نظارت بر امور فنی - کامپیوتری بر عهده شرکت بهور است و در صورت ایجاد مشکل در دستگاه‌های استانی نیز ابتدا نمایندگی صندوق در استان پاسخگو بوده و در گام بعد مستقیماً به شرکت بهور ارجاع داده می‌شود.

زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌طور مستمر بررسی می‌شوند و هر جا احساس کنیم ممکن است مشکلی ایجاد شود آن را در سیستم ارتقا آینده‌مان قرار می‌دهیم تا با کمترین هزینه و در زمان موردنظر به آن رسیدگی شود.^۱

با وجود کلیات فوق، به دلیل حساسیت امور مالی، جهت نظارت و پیشگیری از مشکلات احتمالی در مقاطع مختلف زمانی اقداماتی فراتر از امور فنی و کامپیوتری نیز انجام می‌شده است.

زمان ما حقوق افراد بالای ۵ میلیون تومان را یک بار جداگانه چک می‌کردیم تا اشتباهی نشده باشد.^۱

با توجه به اینکه حق عائله‌مندی و اولاد نیز به صندوق بازنشستگی واگذار شده، تنها بخشی از مستمری بازنشسته در حوزه کسور بیمه و وام بر عهده دستگاه مانده است. همکاران شرکت بهرور معتقدند در صورت همکاری با بیمه سلامت و ایجاد امکان تبادل اطلاعات مستقیم، دیگر نیازی به واسطه‌گری دستگاه‌ها نخواهد بود و بسیاری از گردش‌های مالی بیهوده میان صندوق-دستگاه و دستگاه-بیمه حذف خواهد شد. در صورت اجرایی شدن این مورد طبیعتاً فرآیندهای امور مالی کاهش می‌یابند و ضمن تسریع کار بسیاری از اقدامات مربوط به نظارت بر اطلاعات و امور حسابرسی حذف خواهند شد.

من فکر می‌کنم اگر سیستم‌ها و طرح‌های دیگر مثل سیستم ثناغلین، راستی‌آزمایی اطلاعات و... به این سیستم متصل باشند، پرداخت مستقیم بسیار شکوفاتر می‌شود و حتی برقراری حقوق و... می‌تواند به صورت لحظه‌ای اجرا شود.^۲

روش پرداخت مستقیم در حال حاضر خوب است اما لازم است سیستم نظارت و کنترل و همچنین راستی‌آزمایی در پرداخت‌ها تقویت شود تا در کمترین زمان از شرایط حقوق مشترکین بازنشسته و وظیفه‌بگیر مطلع شویم و بتوانیم سرعت اعمال تغییرات را افزایش دهیم.^۳

۱- گفت‌وگو با حسین بخشی‌زاده

۲- گفت‌وگو با محمدعلی ابراهیم‌زاده

۳- گفت‌وگو با صمد مختارزاده

جمع‌بندی و توصیه‌هایی برای آینده

– آنچه گذشت

روند نظام پرداخت‌ها در صندوق بازنشستگی کشوری به پنج دوره زمانی جامع تقسیم می‌شود که به ترتیب؛ دوران نظارت (پیش از پرداخت)، دوران تغییر از ناظر به مجری (آغاز نظام پرداخت مستقیم)، دوران تحول پرداختی، دوران خواب زمستانی و دوران شکوفایی نظام پرداخت مستقیم می‌باشند. اگرچه با توجه به پیوستگی زمان در فرآیند تحولات، مرزبندی دقیق زمانی برای دوران مختلف قابل پیاده‌سازی نیست و بعضاً برخی وقایع در هر دو مقطع تفکیک شده وجود دارند. در هر دوره ویژگی‌ها و نکات درون‌سازمانی و همچنین واکنش‌ها و وقایع تأثیرگذار برون‌سازمانی تا حد ممکن شناسایی و دسته‌بندی شده و تأثیر آنان بر نظام پرداخت‌ها در گذر زمان برجسته گردید؛ در این بخش روند طی شده در گذر زمان مرور و ثبت شد تا بتوان به اتکای آن و سایر اسناد مطالعه شده، پیشنهادهایی برای بهبود فرآیندهای موجود بر اساس آنچه ضعف امروز نظام پرداخت مستقیم شناخته شده و نیازی برای برنامه‌ریزی جهت تقویت در آینده به حساب می‌آید مطرح کرد.^۱

۱- جهت مطالعه جمع‌بندی مفصل‌تر از محتوای بخش نخست کتاب به بخش پیشگفتار مراجعه گردد.

– توصیه‌هایی برای آینده

توسعه ارتباطات

راز موفقیت نظام پرداخت مستقیم را می‌توان در گفت‌وگو و تعاملات دانست. انتقال دانش، توجیه و آگاه کردن دستگاه‌ها و بازنشستگان از ماهیت و مزایای نظام پرداخت مستقیم، نقش مؤثری در موفقیت استان تهران به‌عنوان آغازکننده طرح و استان گلستان به‌عنوان استان پیشرو بعد از پایتخت داشته است و نمی‌توان از کنار این مهم بی‌تفاوت گذشت؛ بنابراین نخستین و کلیدی‌ترین توصیه را می‌توان توسعه ارتباطات، برگزاری جلسات مشترک و آگاه‌سازی ذی‌نفعان در حوزه‌های تخصصی مرتبط دانست.

ارتباط با سایر سیستم‌ها

برقراری ارتباط نظام پرداخت مستقیم با سایر سیستم‌ها را می‌توان دومین پیشنهاد کلیدی برای آینده دانست. با این اتفاق امکان حذف فرآیندهای اضافی، تسریع برقراری و پرداخت فراهم شده و تغییرات به صورت لحظه‌ای اعمال می‌شوند.

شاید فرآیند پرداخت‌ها این نکته را گوشزد کند که پیش از اجرای نظام پرداخت مستقیم، تهیه نظام جامع احکام و بانک اطلاعاتی مشترکین صندوق موردنیاز بوده است. البته بدون شک، نقد عدم توجه کافی به پیش‌نیازها از اهمیت نظام پرداخت‌ها و اقدام بزرگ صندوق در اواخر دهه هفتاد نمی‌کاهد. در این خصوص در حال حاضر سیستم جامع احکام و سیستم شاغلین به‌عنوان بانک اطلاعاتی مشترکین صندوق در دست اجرا بوده و تا حدی پیشرفت داشته‌اند؛ بدون شک تقویت و تکمیل هرچه سریع‌تر این سیستم‌ها و برقراری ارتباط آنان با نظام پرداخت‌ها منجر به تسریع فرآیندها خواهد شد.

تقویت تعاملات اطلاعاتی

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مطرح در حوزه نظام پرداخت‌ها به‌روزرسانی اطلاعات مشترکین است. در این حوزه ثبت‌احوال و نهادهای بیمه‌ای به‌عنوان دو مرجع اصلی برای انجام استعلام‌ها و بانک به‌عنوان سومین مرجع اطلاعاتی صندوق محسوب می‌شوند؛ به نظر می‌رسد تعامل با بانک در سطح خوبی قرار دارد، بیشتر فرآیندهای مالی به‌طور کامل مکانیزه شده و استعلام و پرداخت و کنترل فرآیندها به صورت آنلاین و در لحظه انجام می‌گیرند؛ با این حال تعامل با ثبت‌احوال و به‌خصوص نهادهای بیمه نیازمند تقویت هرچه بیشتر می‌باشند. تمرکز صندوق بر توسعه و بهبود این تعاملات چه از منظر حجم اطلاعاتی و چه از منظر سرعت به‌روزرسانی اطلاعات یکی از مهم‌ترین نیازهای آینده به حساب می‌آید.

تقویت زیرساخت‌ها

شاید پاسخگویی به نیازهای کنونی اهمیت تجهیز به زیرساخت‌های پیشرفته را پنهان کند، با این حال نباید فراموش کرد زیرساخت به معنای تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، منابع انسانی و اصول فرهنگ‌سازی پیش‌نیاز موفقیت طرح‌ها و ایده‌های نوین است و اگر تجهیز آنان به زمانی منتقل شوند که برنامه جدیدی در حال اجراست، مشابه با نظام پرداخت مستقیم در مدت‌زمان لازم برای تجهیز زیرساخت‌ها پیشرفت برنامه با وقفه مواجه خواهد شد.

نکته حائز اهمیت اینکه زیرساخت‌ها را نباید به منابع فیزیکی سازمان محدود دانست، تقویت سرمایه انسانی، توجه هرچه بیشتر به نظام آموزش کارکنان و حفظ و ارتقای مستمر مهارت آنان (در ستاد و استان‌ها) به همراه تقویت ارتباطات درون سازمانی با قوت بخشیدن به مواردی نظیر نظام پیشنهادات و حمایت از ایده‌های نواز مهم‌ترین و تأثیرگذارترین موارد در ارتقای سازمان چه در حوزه پرداخت مستقیم

مستمری و چه در سایر حوزه‌های نوآور خواهند بود.

پوشش کامل پرداخت مستمری

با توجه به امکانات موجود و فراهم بودن زمینه لازم، حذف کامل دستگاه‌ها از فرآیند پرداخت مستمری چندان دور از انتظار و ناممکن نیست؛ به نظر می‌رسد با انجام مطالعات و بهره‌گیری از تجربیات سایر صندوق‌های داخلی و خارجی که در این جنبه عملکرد موفق‌تری دارند، می‌توان برنامه مناسبی برای تحقق این امر تنظیم و با پیگیری امور قانونی و اطلاع‌رسانی آن را به عرصه عملیاتی رساند.

تهیه برنامه و تقویت ضمانت اجرایی

یکی از مشکلات اساسی در بسیاری از نهادها عدم وجود ضمانت اجرایی برای قوانین و برنامه‌هاست. چه بسیارند برنامه‌های خوب و مؤثری که به مرحله اجرا نرسیده یا در صورت اجرایی شدن به دلیل عدم توجه به همه ابعاد آن با شکست مواجه شده‌اند. در تغییرات برنامه‌های و عدم اجرای برنامه‌ریزی‌های انجام شده، عوامل مختلفی از جمله بودجه سازمان، همکاری ذی‌نفعان، تعاملات و البته تحولات مدیریتی تأثیرگذارند که در این میان بدون شک تحولات مدیریتی و تغییر اولویت‌های سازمانی را می‌توان مهم‌ترین عامل دانست. نظام پرداخت مستقیم نیز از این موضوع آسیب دیده و در مقطعی از زمان پیشرفت اجرایی آن کند شده است؛ بنابراین تهیه برنامه‌های نظیر نقشه راه، تصویب سازمانی یا تهیه آیین‌نامه‌های مرتبط برای الزام به اجرای آنان در برنامه زمانی مشخص در آینده را می‌توان به‌عنوان یک اقدام حائز اهمیت توصیه کرد.

بخش دوم:

گفت‌وگوهای تخصصی

مقدمه

در این بخش متن گفت‌وگوهای انجام شده با ادارات و اشخاص مختلف به صورت مکتوب و به ترتیب زمان برگزاری جلسه ارائه می‌شود. فهرست جلسات و زمان برگزاری آن به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱- عنوان و تاریخ جلسات برگزار شده

ردیف	عنوان جلسه	اعضا	تاریخ
۱	اداره کل درآمد و هزینه	آقایان عباسی، آخوندیان و خانم ظهرابی	۱۳۹۸/۰۵/۱۴
۲	اداره کل درآمد و هزینه وقت	آقای خلیلی	۱۳۹۸/۰۵/۱۶
۳	اداره کل امور مالی وقت	آقای بخشی‌زاده	۱۳۹۸/۰۵/۱۶
۴	امور فنی	آقای ابراهیم‌زاده	۱۳۹۸/۰۵/۲۰
۵	شرکت بهور	آقایان وزیری و کیایی	۱۳۹۸/۰۵/۲۰
۶	اداره کل امور مالی	خانم‌ها روشندل، سلیمی و مشرقی	۱۳۹۸/۰۵/۲۷
۷	امور استان‌ها	آقای مختارزاده	۱۳۹۸/۰۶/۰۹
۸	استان گلستان (امور استان‌ها)	آقای جعفری	۱۳۹۸/۰۶/۱۳
۹	استان اصفهان	آقای عبادی	۱۳۹۸/۰۸/۲۰

گفت‌وگو با همکاران اداره کل درآمد و هزینه

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۵/۱۴



مه‌دی عباسی

تاریخ تولد: ۱۳۴۷/۱۲/۱۶

مدیر کل درآمد و هزینه صندوق بازنشستگی کشوری؛ از ۱۳۹۷
سوابق تحصیلی: کارشناسی، علوم سیاسی؛ دانشگاه تهران؛ ۱۳۷۰
سوابق شغلی: کارشناس اداره کل بازنشستگی و وظیفه؛ ۷۷-۱۳۷۳
کارشناس معاونت فنی صندوق بازنشستگی کشوری؛ ۸۰-۱۳۷۷
معاون مدیریت امور حقوقی؛ ۸۳-۱۳۸۱
کارشناس اداره کل فنی؛ ۹۳-۱۳۸۳
رئیس گروه بررسی نظام بازنشستگی؛ ۹۷-۱۳۹۳



مینا ظه‌رابی

تاریخ تولد: ۱۳۴۹/۱۰/۰۲

معاون مدیر کل درآمد و هزینه صندوق بازنشستگی کشوری؛ از ۱۳۸۹
سوابق تحصیلی: کارشناسی، حسابداری؛ دانشگاه الزهرا
کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی؛ دانشگاه پیام نور تهران
سوابق شغلی: کارشناس مالی و امور بازنشستگی؛ ۸۶-۱۳۶۷
رئیس گروه درآمد و هزینه؛ ۸۹-۱۳۸۶

کارشناس مسئول اداره کل درآمد و هزینه؛ از ۱۳۸۵

سوابق تحصیلی: کارشناسی، مدیریت دولتی

سوابق شغلی: کارشناسی و حسابرسی داخلی صندوق بازنشستگی

کشوری؛ ۸۵-۱۳۷۱



علیرضا آخوندیان

تاریخ تولد: ۱۳۴۶/۱۲/۰۵

از اینکه وقت خود را در اختیار ما قرار دادید ممنونم؛ لطفاً ابتدا خود را معرفی بفرمایید.

عباسی: مهدی عباسی هستم؛ متولد ۱۳۴۷ و دارای مدرک کارشناسی علوم سیاسی؛ سال ۱۳۷۳ به استخدام رسمی صندوق درآمد و ابتدا در اداره کل بازنشستگی وظیفه بودم. سال ۱۳۷۷ مدتی کارشناس معاونت فنی صندوق شدم و سال‌های ۸۳-۱۳۸۰ را در مدیریت امور حقوقی گذراندم که حدود یک سال و نیم آن را معاون حقوقی بودم. از آبان ماه ۱۳۸۳ به اداره کل امور فنی منتقل شدم و تا خردادماه ۱۳۹۷ آنجا بودم؛ از خردادماه ۱۳۹۷ هم در سمت مدیرکل درآمد و هزینه خدمت می‌کنم.

ظهرابی: مینا ظهرابی هستم، متولد ۱۳۴۲؛ کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی دارم و در حال حاضر به‌عنوان معاون مدیرکل درآمد و هزینه خدمت می‌کنم. آخوندیان: علیرضا آخوندیان هستم، متولد ۱۳۴۶ مدرک کارشناسی مدیریت دولتی و ۳۲ سال سابقه خدمت در صندوق بازنشستگی را دارم، در حال حاضر نیز کارشناس مسئول اداره کل درآمد و هزینه هستم.

برای شروع لطفاً در خصوص ماهیت و معنای نظام پرداخت مستقیم توضیح مختصری بفرمایید.

۱- در گفت‌وگوهای جمعی ممکن است برخی سؤالات چند جواب داشته باشند یا در برخی موارد بحث به صورت جمعی مطرح‌شده و نام‌گوینده ذکر نشود.

عباسی: وقتی شخصی به شرایط عمومی بازنشستگی مانند سن و سابقه خدمت می‌رسد و دستگاه او را بازنشسته می‌کند، تکلیف صندوق در پرداخت حقوق بازنشستگی شروع می‌شود. کارمند با بازنشسته شدن از بدنه دستگاه استخدامی جدا می‌شود اما این یک جدایی کامل نیست. صندوق حقوق بازنشستگی فرد را پرداخت می‌کند و برای برخی امور ارتباط فرد با دستگاه محل خدمتش همچنان برقرار می‌ماند. پرداخت حقوق به این صورت بوده که صندوق حقوق شخص را برقرار و وجه تمام بازنشستگان را به صورت علی‌الحساب و یکجا به شماره حسابی که دستگاه‌ها اعلام می‌کردند واریز می‌کرده است، بعد ذی‌حسابی دستگاه، این حقوق را به اضافه سایر موارد مانند کمک‌هزینه عائله‌مندی، حق اولاد، کسر قسط وام و... به حساب بازنشستگان واریز می‌کرد.

معمولاً شش ماه یا سالی یک‌بار، ذی‌حسابی دستگاه، اسناد مالی دریافت وجه از ما و واریز وجه به حساب بازنشستگان را به صندوق می‌آورد و باهم بررسی می‌کردیم؛ اگر ما پولی کم داده بودیم و از اعتبارات خودشان پرداخت کرده بودند، سندش را به ما می‌داد و مابه‌التفاوت را پرداخت می‌کردیم، برعکس این هم پیش می‌آمد؛ مثلاً اگر وسط ماه بازنشسته‌ای فوت می‌شد و ورثه‌ای نداشت باید حقوق پانزده روز را به ما پس می‌دادند، این روالی بود که از اول انجام می‌شد. با گذشت زمان تکالیفی مانند بیمه تکمیلی به صندوق اضافه شد، مواردی بود که به فرض بازنشسته الف فوت می‌شد، یا ورثه او به سن قانونی می‌رسید یا ازدواج می‌کرد و... اما دستگاه به ما دیر اطلاع می‌داد تا این موارد را با مالی هماهنگ کنیم که از حقوق کم کند، مبالغی اضافه بر حق از طرف ما به دستگاه پرداخت می‌شد و حتی در مواردی دستگاه متوجه نشده بود به خود فرد می‌داد؛ این مبالغ که در مجموع اعداد بزرگی هم می‌شدند یکی از دلایل مهمی بود که پرداخت مستقیم حقوق در صندوق تبدیل به یک خواست عمومی شد.

وظیفه شناسایی افرادی که از گردونه خارج می‌شدند بر عهده صندوق بود یا دستگاه اجرایی؟

عباسی: با خود دستگاه بود. ارتباط افراد با دستگاه خدمتشان کامل قطع نمی‌شد؛ فرضاً اگر بازنشسته‌ای فوت می‌شد، خانواده او برای دریافت حقوق، مستقیم به صندوق ما مراجعه نمی‌کردند، بلکه اسناد و مدارک استحقاقی‌شان را به دستگاه محل خدمت مرحوم می‌دادند و آن‌ها بعد از بررسی مدارک را برای ما می‌فرستادند، صندوق تأیید می‌کرد و ادامه فرآیند پرداخت غیرمستقیم برقرار می‌شد.

دستگاه‌ها در فواصل زمانی مشخصی به صورت دوره‌ای استعلام می‌گرفتند؟

عباسی: بله؛ در قانون مربوط به حقوق وظیفه فرزندان اناث مصوب ۱۳۶۳ آمده که دستگاه مکلف است حداقل سالی یک‌بار وضعیت استحقاق افراد را بررسی کند تا اگر تغییری ایجاد شده، اعمال کنند، اما متأسفانه برخی دستگاه‌ها رعایت نمی‌کردند.

بعد از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم، استعلام‌گیری وظیفه صندوق است؟

عباسی: الان هم در این زمینه از دستگاه کمک می‌گیریم. در حال حاضر اگر از طریق مجاری قانونی متوجه شویم که شخصی استحقاق دریافت حقوق وظیفه را ندارد، در گام اول می‌توانیم موقتاً را کدش کنیم. برای مثال با ثبت احوال توافقاتی داریم و آمار فوت‌شدگان را به صورت ماهانه می‌گیریم و مشکلات مربوط به فوتی‌ها حل شده. موارد دیگری هم با سازمان‌های بیمه، تأمین اجتماعی، نیروهای مسلح و... همکاری داریم، مثلاً اگر متوجه شویم دخترخانمی حق بیمه پرداخت می‌کند آن را معیار اشتغال وی قرار داده، حقوق وظیفه او را قطع می‌کنیم. یک مثال دیگر اینکه سیستم ما الان به‌طور خودکار به محض اینکه پسری به سن بیست سال برسد حقوق را قطع می‌کند، مگر اینکه مراجعه کند و مدارکی مانند ادامه تحصیل دانشگاهی یا ... بیاورد که بعد از استعلام مجدداً برقرار می‌کنیم، یا همین مسئله در مورد ازدواج ورثه خانم رخ می‌دهد، برخی موارد را ما متوجه نمی‌شویم اما اگر بعداً متوجه شویم

حقوق را قطع می‌کنیم و پیگیر وصول مطالباتمان می‌شویم.

بعد از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم، پرداختی بازنشستگان به صورت

متمرکز توسط صندوق انجام می‌شود؟

عباسی: بله؛ دستگاه‌ها اطلاعات مربوط به مزایای پرداختی و اقساط بدهی بازنشستگان و موظفین را قبل از محاسبات حقوق به صندوق ارسال می‌کنند و سپس محاسبات مربوطه انجام و حقوق واریز می‌شود. از سال ۱۳۹۲ بر اساس مصوبه هیئت‌وزیران و پس از آن قانون بودجه پرداخت کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد هم به صندوق بازنشستگی کشوری واگذار شد، صندوق فقط پرداخت‌کننده مبلغ حقوق بازنشستگی است و اگر وجهی مثل عیدی پایان سال به بازنشسته‌ها تعلق بگیرد از محل اعتبارات دستگاه محل خدمتشان است. در آن سال بر اساس اصلاحیه‌ای که در قانون بودجه ایجاد شد، عاملیت پرداخت این وجوه در مورد دستگاه‌هایی که از اعتبارات بودجه عمومی استفاده می‌کردند به صندوق سپرده شد، برای مثال دستگاهی ۲۰ نیرو داشت که سه نفر بازنشسته بودند، دستگاه وجوه همه را از سازمان برنامه‌بودجه دریافت می‌کرد و سه نفر را به صندوق می‌داد اما الان سازمان برنامه سه نفر را مستقیم به صندوق اختصاص می‌دهد و دستگاه ۱۷ نفر دیگر را دریافت می‌کند. البته لزوماً همه دستگاه‌هایی که مشترک ما هستند از اعتبارات بودجه عمومی استفاده نمی‌کنند، مثل شهرداری‌ها و شرکت‌های دولتی؛ بنابراین در مورد دستگاه‌های دولتی که در قانون بودجه عمومی کشور ردیف بودجه دارند، عائله‌مندی‌شان را ما پرداخت می‌کنیم، سایر دستگاه‌ها وجوه را تأمین می‌کنند و ما تنها عامل پرداختیم.

یعنی دستگاه وجه را به حساب صندوق واریز می‌کند و صندوق حقوق

خالص بازنشسته را پرداخت می‌کند؟

عباسی: بله؛ در این فرآیند پیگیری استحقاق برقراری کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد

مواردی مثل ازدواج دختر و... که عرض کردم به صندوق محول شد، آن هم بدون اینکه نیروی جدیدی برای آن اختصاص دهند.

باز خوردی از رضایت یا عدم رضایت بازنشستگان در خصوص اجرایی شدن نظام پرداخت مستقیم داشته‌اید؟

ظهرابی: به نظر من بهتر شده است. آن زمان که پول را به دستگاه می‌دادیم تا به حساب بازنشسته‌ها واریز کند چند روز فاصله ایجاد می‌شد و پول در حساب دستگاه می‌ماند اما الان بلافاصله بعد از اینکه سازمان تأمین اعتبار می‌کند، پول به حساب افراد واریز می‌شود، حتی گاهی پیش آمده که ساعت پنج عصر حقوق واریز شود.

دستگاه‌ها در واریز مبلغ مربوط به مزایای بازنشسته‌ها به حساب صندوق تأخیر ندارند؟

ظهرابی: خیر؛ برای آن زمان مشخصی داریم؛ دستگاه‌ها موظفند بین بیستم تا بیست و پنجم ماه چک مزایا و کسورات مشخص شده را به صندوق بدهند، ما به صورت پیامکی هم این موضوع را به دستگاه‌ها یادآوری می‌کنیم.

اگر تأخیری پیش بیاید، پرداختی بازنشستگان به چه صورت می‌شود؟

ظهرابی: آن وقت مزایا پرداخت نمی‌شود و خود دستگاه بعداً به حساب افراد واریز می‌کند. قبل از اجرایی شدن پرداخت مستقیم مطالعات تخصصی اقتصادی یا... در خصوص آن انجام شد؟

عباسی: بله؛ با توجه به مشکلاتی که با دستگاه‌ها داشتیم مخصوصاً به خاطر تسویه حساب‌ها، همیشه این دغدغه بود که این پرداخت مستقیم را خودمان انجام دهیم. عمومیت پیدا کردن سیستم‌های کامپیوتری هم مؤثر بود.

نسخه مکتوبی از مطالعات آن زمان در دسترس هست؟

عباسی: خیر.

ایده پرداخت مستقیم از چه زمانی مطرح شده بود؟

ظهرابی: سوابق و صورت جلسه کارگروه‌هایی که در این خصوص تشکیل شده بیانگر این است که از سال ۱۳۷۷ بررسی‌ها شروع شده بود.

عباسی: بله البته در حد حرف بود و عملی شدن آن زمان برد.

ظهرابی: از خردادماه ۱۳۸۴ با آموزش و پرورش استان تهران شروع کردیم. اردیبهشت ۱۳۸۵ مرکز آمار اضافه شد؛ از مردادماه ۱۳۸۵ وزارت جهاد کشاورزی، سازمان جنگل‌ها و مراتع و وزارت کار به پرداخت مستقیم پیوستند و از سال ۱۳۸۶ تقریباً همه دستگاه‌ها در تهران به جز تعداد محدودی که آمار دقیقشان را ندارم اضافه شده بودند.

آخوندیان: البته پایه اطلاعاتی خود دستگاه بود. دستگاه اطلاعات را به ما می‌داد و ما فقط پرداخت می‌کردیم.

ظهرابی: بله؛ ولی پرداخت را ما انجام می‌دادیم که هم‌تراز با همان روش گذشته بود.

آخوندیان: به اصطلاح پرداخت نیمه مستقیم معروف شده بود. اطلاعات پایه از دستگاه بود و ما پرداخت می‌کردیم. الان اطلاعات هم برای سیستم خودمان است. ظهرابی: آن زمان پرداخت کسورات و مزایا با خود دستگاه بود و از زمانی که پرداخت‌ها کاملاً مستقیم انجام شد، اطلاعات مزایا و کسورات و... را با فایل به ما تحویل می‌دهند. درحال حاضر سیستم پرداخت مستقیم حقوق اطلاعات حقوقی بازنشستگان و موظفین را از سیستم احکام بازنشستگان دریافت و با اضافه کردن مزایا و کسر بدهی‌های اعلام شده توسط دستگاه، خالص آن را به حساب افراد واریز می‌نماید.

یعنی یک بازه زمانی بین پرداخت غیرمستقیم و پرداخت مستقیم داشتیم

که به پرداخت نیمه مستقیم معروف شده بود و در این مقطع صندوق اصل حقوق را پرداخت می‌کرد و پرداخت خالص مزایای بازنشسته توسط خود دستگاه انجام می‌شد؛ اگر درست متوجه شدم این بازه چه سال‌ها یا ماه‌هایی بود؟ و اگر کسورات بازنشسته‌ای بیشتر از مزایا می‌شد و لازم بود

از اصل حقوق کسر شود دستگاه چه می‌کند؟

آخوندیان: بهمن‌ماه ۱۳۸۰ بود که پرداخت نیمه مستقیم با آموزش و پرورش شروع شد و چهار پنج سال هم ادامه داشت. در آن مقطع ما سیستم اطلاعات دقیقی نداشتیم، بنابراین مبنای اطلاعات دستگاه‌ها بودند و ما پرداخت را انجام می‌دادیم. تأمین وجوه خالص مزایا بر عهده دستگاه بود، آن را با چک به ما می‌دادند و ما یکجا پرداخت می‌کردیم.

در تأخیری که گاهی بین واریز وجوه توسط صندوق به حساب دستگاه تا دریافت حقوق توسط بازنشسته به وجود می‌آید، شیطنت‌های فردی یا دستگاهی عمدی هم وجود داشت؟

آخوندیان: برخی از شعب در حد بسیار اندک و محدود؛ بانک گاهی نگه می‌داشت، اگر آخر ماه موجودی حسابشان زیاد باشد، امتیازی به شعبه تعلق می‌گیرد؛ گاهی بانک می‌خواست پول را نگه دارد تا از امتیاز پایان ماه برخوردار شود و روز اول ماه بعد حقوق را پرداخت می‌کرد، این مسئله باعث ناراحتی بازنشسته‌ها می‌شد.

از سمت صندوق یا دستگاه‌ها برخوردی با بانک صورت نمی‌گرفت؟

آخوندیان: فکر نمی‌کنم؛ کاری از دست دستگاه بر نمی‌آمد و تعداد کمی از شعب از این روش استفاده می‌کردند.

مواردی هم پیش می‌آمد که دستگاهی در این مورد با بانک هماهنگ کرده باشد؟

آخوندیان: خیر؛ تا جایی که من می‌دانم موردی نبوده است.

ایده نظام پرداخت مستقیم اولین بار توسط شخص یا واحد خاصی مطرح شد؟ یا یک خواست عمومی بود؟

آخوندیان: من چند سالی در حسابرسی صندوق بودم و برای حسابرسی به دستگاه‌ها می‌رفتم، ذی‌حساب دستگاه‌ها همیشه اعتراض داشتند که پرداخت حقوق بازنشسته‌ها جزو وظایف ما نیست، به ما تحمیل شده و کار اضافی انجام می‌دهیم. این شکایت‌ها به مسئولین سازمان منتقل می‌شد. در امور مالی دستگاه‌ها اداره‌ای

تحت عنوان بازنشستگی درست شده بود و ۶-۵ کارمند آنجا مشغول بودند. عباسی: امور بازنشستگی دستگاه‌ها سه قسمت شده بود، قسمتی مربوط به مالی بود که حقوق بازنشستگی را بررسی می‌کردند، قسمتی مربوط به پرداخت کسور شاغلین بود و قسمتی هم مربوط به امور فنی برقراری حقوق بود. دستگاه‌ها همیشه خودشان را با سازمان تأمین اجتماعی مقایسه می‌کردند؛ یعنی همان‌طور که فرد از کارگاه‌های مشترک تأمین اجتماعی بازنشسته شده و ارتباط او با کارگاه قطع می‌شود، صفر تا صد بازنشستگی کارمند دولت هم باید با صندوق بازنشستگی باشد؛ اما مسائل و مشکلاتی قانونی بود که باعث می‌شد شخص بعد از بازنشستگی به‌طور صد درصد از دستگاه جدا نشود. ذی‌حساب‌ها این‌طور نظر می‌دادند اما قوانین و مقرراتی که در آیین‌نامه، مثلاً ماده ۱۰۲ قانون استخدام کشوری آمده همه تکالیف را متوجه دستگاه ساخته بود، حالا کاری نداریم که قانون خوبی بود یا نه!

یکی از سؤالاتم دقیقاً زیرساخت‌های قانونی بود، برای اجرای پرداخت

مستقیم قانون یا آیین‌نامه جدید مصوب شد؟

ظهرابی: در آیین‌نامه ۱۰۲ این موضوع جزو وظایف دستگاه خوانده شده است، ما قانون را اصلاح نکردیم و در آیین‌نامه همچنان وظیفه دستگاه است. الان وظیفه شناسایی کسانی که باید حقوق بگیرند بر عهده دستگاه است، فرضاً اگر کسی شرایط دریافت حقوق بازنشستگی را ندارد دستگاه باید اطلاع بدهد.

عباسی: مثلاً ورثه همچنان به‌واسطه دستگاه با ما ارتباط دارند و مستقیم در ارتباط نیستیم. ظهرابی: وقتی فردی بازنشسته می‌شود تشکیل پرونده داده و مدارک و شماره حسابش را به دستگاه می‌دهد، دستگاه اطلاعات برای ما می‌فرستد؛ در واقع احراز شرایط بازنشستگی توسط دستگاه محل خدمت بررسی می‌شود. همچنین مدارک مربوطه نیز تهیه و برای تأیید حکم بازنشستگی به صندوق ارسال می‌شود؛ در پرداخت مستقیم فقط حقوق به شماره حسابی که اعلام شده واریز می‌گردد.

برای این کار به آیین‌نامه یا قانون جدیدی نیاز نبود؟

ظهرابی: آیین‌نامه خیر اما دستورالعمل‌هایی نوشته شد که واحد مالی بهتر در جریان است. آخوندیان: مقررات اصلاح نشد اما اگر آیین‌نامه داخلی‌ای باشد برای خود صندوق است. فرمودید سال ۱۳۷۷ جلساتی در خصوص این موضوع وجود داشت، کدام واحد صندوق بیشتر پیگیر بود؟ و چه اشخاصی در این مورد فعال تر بودند؟ آخوندیان: جلسات در اداره کل امور مالی داخل خود صندوق بود و نماینده درآمد و هزینه هم حضور داشت اما بیشتر کارشناسان استان تهران و مالی فعالیت داشتند. آغاز کار با آموزش و پرورش استان تهران بود که آقای مختارزاده مدیرکل بودند و خیلی زحمت کشیدند. با آزمون و خطا پیش رفتند و بعد سایر دستگاه‌ها و استان‌ها هم به این طرح اضافه شدند.

کارشناس مسئول انجام امور پرداخت حقوق بازنشستگی بازنشستگان آموزش و پرورش تهران آقای احکامی بودند و آقای احد امیرمحسنی هم پرداخت حقوق دستگاه‌هایی که زیر ۱۰۰ بازنشسته داشتند را انجام می‌دادند.

ظهرابی: بعد از کامل شدن دستگاه‌های تهران، استان البرز اضافه شد و بعد سایر استان‌ها، هماهنگی بین استان‌ها بر اساس اعلام آمادگی برای پرداخت مستقیم حقوق بیشتر با اداره کل درآمد و هزینه بود و آن زمان آقای خلیلی مدیرکل بودند، جلسات آموزشی توسط اداره کل امور مالی برای کارشناسان استان‌ها که این امور را انجام می‌دادند برگزار شد.

زیرساخت‌های فنی لازم برای پیاده‌سازی پرداخت مستقیم از قبل فراهم بود؟

ظهرابی: شرکت طراحی مهندسی بهور با محوریت آقای کیایی همه این امور را پیش برد. عباسی: هشتاد درصد این جریان با آزمون و خطا پیش رفته، البته الان برنامه پخته و جامعی داریم.

این کمیته بحث پایش و نظارت را هم پوشش می‌دهد؟

عباسی: خیر؛ ربطی به پایش و نظارت ندارد.

ظهربابی: هر سیستمی نیاز به ارتقا و اصلاحات دارد، این اصلاحات به پیشنهاد این اداره یا هر واحد دیگری در کشور باشد در کمیته مطرح می‌شود و در صورت تأیید برای عملیاتی شدن و اصلاحات سیستمی به شرکت بهور اعلام می‌گردد. برای مثال برای حذف کسر دستی، ما باید نامه تهیه کنیم و در کمیته مطرح شود تا بعد از تأیید اجرایی گردد.

آخوندیان: کمیته کارشناسی است و لزوم فعالیت‌ها را بررسی می‌کند.

در بحث انتقال وجه از دستگاه به صندوق و پرداخت مستقیم نظارتی

صورت می‌گیرد؟

عباسی: امور مالی فعال است، اما شخص خاصی نیست که بگوییم کارش پرداخت یا شخص دیگری کارش نظارت باشد، سیستم‌ها با هم ارتباط دارند. مثلاً اطلاعاتی که سیستم پرداخت مستقیم اجرا می‌کند از سیستم احکام است، سیستم احکام خودش تابع ضوابط و مقررات مربوط به امور بازنشستگی است، حقوق شخص مشخص است و کم‌وزیاد نمی‌شود؛ موارد خاص هم توسط واحد فنی بررسی می‌شوند. این‌طور نیست که پرداخت مستقیم بررسی و اعداد پرداختی را محاسبه کند، بنابراین نظارت اصلی قبل از آن انجام شده است.

ظهربابی: هر پرداخت و دریافتی طبق قانون است و واحد فنی با تأیید احکام برقراری حقوق بازنشستگی و وظیفه میزان پرداختی را تأیید می‌کند؛ در واقع پرداخت مستقیم یک خروجی دارد که مبلغ مشخصی است و چک مربوط به برداشت از حساب صندوق و واریز به حساب بازنشستگان و موظفین با دو امضای معاونت اداری مالی و مدیرعامل صندوق صادر می‌شود.

زمان اجرایی شدن از سمت دستگاه‌ها یا امور استان‌های خود صندوق

مقاومتی وجود نداشت؟

عباسی: کار کم‌وزیاد می‌شود، هر تغییر رویه‌ای سختی دارد و همیشه مخالفت‌هایی

پیش می‌آید اما مقاومت مؤثری نبود، چون یک خواسته قدیمی در صندوق بود و دستگاه‌ها هم که از خدایشان بود. البته پرداخت مستقیم لزوماً به معنای کاهش حجم کار نبود بلکه کارها الکترونیک، دقیق و منظم شد؛ سرعت پیدا کرد و نظارت بر عملکرد بهتر شد. من مورد خاصی که مخالفت شده باشد نشنیدم.

آخوندیان: دستگاه‌ها قبلاً همیشه شکایت داشتند و از این کار خیلی استقبال کردند. ظهرابی: دستگاه‌ها می‌گفتند شما تعیین می‌کنید، تأیید می‌کنید، برقرار می‌کنید؛ خودتان هم پرداخت کنید و جوابگو باشید.

دستگاهی داوطلب همکاری و کمک بود؟ مثلاً نیروی کمکی بدهند یا ...!

عباسی: بله؛ در بعضی استان‌ها به ما نیرو دادند و موقتاً به ما کمک کردند، گاهی همکاران ما آموزش می‌دادند و ارتباطات کتبی، تلفنی و حضوری برقرار بود.

کدام دستگاه‌ها بودند؟

عباسی: آموزش و پرورش. خاطر من است اوایل حتی تعدادی از آن‌ها طبقه پایین مستقر بودند. در استان‌ها هم بودند اما آموزش و پرورش بیشترین کمک را به ما کرد. بیشترین مشترک ما از آموزش و پرورش است و کمک آن‌ها طبیعی بود. آخوندیان: آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران، برای این کار به ما یک ساختمان با همه امکانات داد و ۶-۵ نفر از نیروهای صندوق آنجا مستقر شدند.

کجا بود؟

آخوندیان: آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران، ضلع شرقی ترمینال جنوب است. بالای پارک خزانه می‌شود. قبلاً نمایندگی مرکزی شهر تهران آنجا بود که بعد به خیابان پاستور منتقل شد و الان هم در ساختمان صندوق است؛ قدیم همکاران ما به‌عنوان نمایندگی آنجا مستقر بودند.

هماهنگی با بانک به چه صورت انجام گرفت؟

عباسی: اداره کل امور مالی و شرکت بهور بهتر در جریان هستند؛ با بانک صادرات

شماره ملی و شماره حساب افراد چک شد، مغایرت‌هایی بود و برخی موارد شماره حساب‌ها اشتباه بود که الان دیگر به آن‌ها پول پرداخت نمی‌شود. ظهورایی: اگر هم پولی واریز شود و حساب فرد مدتی را کد بماند بانک اطلاع می‌دهد که این شماره حساب‌ها ایراد دارند.

مشترک: از سال ۱۳۸۱ تفاهم‌نامه‌ای با بانک صادرات داشتیم که حساب حقوق بازنشستگی با معرفی صندوق باشد و هماهنگ کردیم اگر حسابی بیش از شش ماه را کد بماند، بانک موقتاً حساب را مسدود و وجوه را به ما برگرداند. اگر فرد مجدداً مراجعه کند حقوق را برقرار می‌کنیم. تطبیق حساب و شماره ملی و مشخصات هویتی افراد الان آنلاین بین ما و بانک صادرات انجام می‌شود. شماره ملی‌ها را هم از ثبت‌احوال استعلام می‌گیریم، یک زمانی با کپی شناسنامه چک می‌شد اما الان آنلاین است. حتی بانک‌ها در لحظه از ثبت‌احوال استعلام می‌گیرند و اگر مثلاً فردی یک کارت ملی المثنی داشته باشد اما با کارت ملی اصلی به بانک رفته باشد متوجه می‌شوند.

ظهورایی: آقای خسروی از کارشناسان اداره کل امور مالی در این حوزه فعال هستند.

به خاطر پرداخت مستقیم نیرویی به صندوق اضافه نشد؟

ظهورایی: خیر؛ همکاران همان‌ها هستند، فقط پرداخت‌ها مستقیم شد. مشترک: واحدهای استانی ۲-۳ کارشناس دارند. یکی فنی برای محاسبات برقراری حقوق بازنشسته و وظیفه، یکی کارشناس درآمد برای امور کسورات بازنشستگی شاغلین از دستگاه‌ها و یک کارشناس هزینه هم داریم. قبلاً فرم‌های ۱-۱ و ۱-۲ برای امور پرداخت و تسویه آخر سال داشتیم که با پرداخت مستقیم منتهی شده است، البته کار همچنان هست و به‌صورت سیستمی انجام می‌شود.

بنابراین نیرویی هم از صندوق کم نشد؟

خیر.

در حال حاضر نظام پرداخت مستقیم سیستمی است که کامل پیاده شده و صرفاً جنبه اجرایی دارد؟

عباسی: بله؛ از اول مهرماه ۱۳۹۵ در همه استان‌ها اجرا می‌شود.

برنامه خاصی برای آینده آن وجود دارد؟

عباسی: گاهی مسائل مختلفی مطرح می‌گردد و نیاز است تغییراتی در سیستم انجام پذیرد و مواردی به آن اضافه یا از آن کم شود؛ بنابراین روند تکاملی ادامه دارد و متولی نرم‌افزاری آن شرکت بهور است. کل نرم‌افزارهای صندوق را شرکت بهور پشتیبانی می‌کند.

کلیه سیستم‌های عملیاتی با توجه به نیازهایی که همکاران اجرایی یا خودمان احساس می‌کنیم، به تدریج ارتقا پیدا می‌کنند. مثلاً بحثی داریم در مورد برگشت حقوق، افرادی هستند که کسر دستی دارند. اضافه بر پرداختی‌ها که در سیستم احکام نیست؛ ماه به ماه آمار حقوق افراد از سیستم احکام، استخراج و برای پرداخت به سیستم پرداخت مستقیم منتقل می‌شود، یعنی دو بار چک می‌شود. قبل از اینکه ما محاسبات را انجام بدهیم، شرکت بهور اطلاعات افراد را با شماره ملی از ثبت‌احوال چک می‌کند و در مواردی که لازم باشد، پرداخت متوقف می‌شود. یک بار وسط ماه و یک بار آخر ماه زمان پرداخت پول این کار انجام می‌شود.

ظهرابی: همین‌طور که آقای عباسی فرمودند دو بار اطلاعات را از سازمان ثبت‌احوال می‌گیریم. یک بار دهم تا دوازدهم که گروهی خارج می‌شوند و پرداختی برایشان تأیید نمی‌شود و یک بار هم بیست و چهارم ماه، زمان واریز وجه که در سیستم پرداخت مستقیم، چک می‌شود و اگر مشکلی باشد پرداخت نمی‌شود.

عباسی: در جریان این قضیه متوجه شدیم ما حقوق آن ماه را کسر می‌کنیم درحالی‌که آن بنده خدا مثلاً بیست و پنجم به رحمت خدا رفته و تا آن روز استحقاق دریافتی را داشته؛ این موارد را دستی پرداخت می‌کنیم یا به حساب ورثه می‌ریزیم.

الان در این فاز هستیم که قطع حقوق به‌روز شود؛ یعنی تا روزی که شخص استحقاقی داشته حواله کنیم. مشکلاتی هست و در حال کار روی آن هستیم تا سیستم ارتقا پیدا کند.

خیلی ممنونم اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

از زحمات شما ممنونیم.

گفت‌و‌گو با بهبود خلیلی

(مدیرکل وقت درآمد و هزینه)

تاریخ گفت‌و‌گو: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶



بهبود خلیلی

مدیرعامل شرکت پرشین گلف؛ ۱۳۹۶ تاکنون

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی

سوابق شغلی: مدیر بازنشستگی استان آذربایجان غربی؛ ۸۹-۱۳۸۰

مدیرکل درآمد و هزینه صندوق بازنشستگی کشوری؛ ۹۶-۱۳۸۹

با تشکر از وقتی که در اختیار ما قرار دادید، لطفا ابتدا خود را معرفی بفرمایید.

بنده بهبود خلیلی خمس، کارمند رسمی صندوق بازنشستگی کشوری، متولد ۱۳۴۶ هستم و نزدیک به سی سال سابقه کار در صندوق بازنشستگی کشوری دارم. دوازدهم آبان ماه ۱۳۶۹ در صندوق استخدام شدم و در واحدهای مختلف مشغول خدمت شده و پس از طی دوره‌های آموزشی و کارشناسی سال ۱۳۸۰ به‌عنوان مدیر بازنشستگی استان آذربایجان غربی منصوب و تا سال ۱۳۸۹ در خدمت بازنشستگان و موظفین استان آذربایجان غربی بوده‌ام که یکی از بهترین دوران خدمت بنده است. پس از آن تا اواخر سال ۱۳۹۶ به‌عنوان مدیرکل درآمد و هزینه در ستاد صندوق مشغول خدمت شدم. از نوزدهم اسفندماه ۱۳۹۶ هم به‌عنوان مدیرعامل شرکت خدمات مسافرت هوایی، گردشگری و زیارتی پرشین گلف در خدمت بازنشسته‌های عزیز هستم. تحصیلات بنده نیز کارشناسی ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز است.

بحث را از ماهیت نظام پرداخت مستقیم شروع کنیم، تفاوت پرداخت مستقیم

با غیرمستقیم در چیست؟

صندوق بازنشستگی کشوری الان (۱۳۹۸) بیش از یک میلیون و چهارصد هزار نفر بازنشسته دارد. قبلا پرداخت‌ها به صورت غیرمستقیم انجام می‌شد. قبل از سال ۱۳۷۶، درآمد و هزینه صندوق به‌طور متمرکز در خزانه بود، یعنی واریزی‌ها (کسورات بازنشستگی) به شماره حسابی که در خزانه متمرکز بود واریز می‌شد. پرداخت حقوق

بازنشسته‌ها هم به صورت حواله تسجیل و از طریق ذی‌حسابی یا ادارات امور مالی دستگاه‌های اجرایی نهایتاً به حساب بازنشستگان و موظفین عزیز واریز می‌گردید. در سال ۱۳۷۶ که جناب آقای سید عبدالحسین ثابت، به‌عنوان رئیس سازمان بازنشستگی کشوری منصوب شدند، گام‌های بسیار مهم و ارزشمندی در تمام حوزه‌های بازنشستگی برداشته شد، از جمله راه‌اندازی دوره‌های آموزشی برای کارمندان و کارشناسان سازمان، اجرای اتوماسیون و مکانیزه کردن امور در راستای ارائه خدمات مطلوب و سریع به ارباب‌رجوع و دستگاه‌های اجرایی بر اساس نیاز سازمان و تمرکز حساب‌ها در بانک صادرات از اقدامات مهم ایشان بود.

آن زمان (سال ۱۳۷۷) کارگروهی تشکیل و شماره حساب دستگاه‌های اجرایی جمع‌آوری شد، البته آن موقع سیستم احکام که الان در صندوق استفاده می‌شود را نداشتیم و سیستمی به اسم پارادوکس با همکاری واحدهای صندوق و شرکت آذرخش طراحی شده بود که اطلاعات احکام بازنشسته‌ها در آن وارد و ذخیره می‌شد. به مرور زمان در این سیستم تغییراتی ایجاد شد و پیشرفت کرد.

ببخشید میان کلامتان، پارادوکس را شخص شما یا به صورت گروهی در صندوق

برنامه‌نویسی کردید یا آن را به شرکت یا فرد خاصی سفارش دادید؟

خیر؛ سیستم پارادوکس با همکاری همه واحدهای صندوق طراحی و اجرا گردید که بنده آن موقع کارشناس دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها بودم؛ همراه با تعدادی از همکاران این واحد با سیستم پارادوکس همکاری می‌کردیم.

صرفاً برای ذخیره اطلاعات و بایگانی بود یا از اطلاعات ذخیره‌شده به

صورت مکانیزه یا دستی استفاده‌هایی هم می‌شد؟

به صورت عملیاتی از اطلاعات آن استفاده می‌شد و تحت سیستم یا نرم‌افزار Dos کار می‌کرد و قبل از آن هم سیستم بنام Main داشتیم که از طریق سازمان برنامه و بودجه انجام می‌شد.

پس می‌توانیم این برنامه را ریشه قدیمی مکانیزه شدن سیستم درآمد

هزینه و پرداخت‌ها در صندوق بدانیم؟

بله؛ به نوعی همین‌طور است.

می‌فرمودید به مرور این برنامه جا افتاد...

بله؛ در سال ۱۳۷۹ قانونی در مجلس شورای اسلامی به تصویب رسید، به نام قانون اصلاح پاره‌ای از مقررات مربوطه به حقوق بازنشستگی، بانوان شاغل و خانواده‌ها و سایر کارکنان (۱۳۷۹/۰۲/۱۳)؛ با کمک شرکت بهور سیستم احکام جامعی در صندوق بازنشستگی طراحی و همه اطلاعات به صورت جامع در آن تعبیه شده بود. بعد از آن دیگر همه کارها به صورت مکانیزه انجام می‌شد.

تا آن زمان پرداختی که ما برای حقوق بازنشسته‌ها داشتیم، از طریق دستگاه اجرایی انجام می‌شد؛ یعنی پول را به حساب ذی‌حساب یا امور مالی دستگاه اجرایی واریز می‌کردیم و از آن طریق به حساب بازنشسته‌ها در بانک صادرات پرداخت می‌شد. این فرآیند هم زمان‌بر بود و هم باعث می‌شد بازنشسته‌ها حقوقشان را دیرتر دریافت کنند، از طرفی هم نیازمند تعداد زیادی کارمند برای جمع‌آوری اسناد بود. ما به صورت علی‌الحساب به دستگاه‌های اجرایی پرداخت می‌کردیم و اگر در این بین بازنشسته‌ای فوت می‌کرد و یا ورثه‌ای قطع ارتباط می‌کرد یا اتفاق دیگری می‌افتاد، وجوه صندوق را آخر سال تسویه می‌کردند. با توجه به اینکه صندوق، منابع زیادی به صورت پراکنده داشت که باید در پایان سال گزارش اسناد و مدارک لازم را جمع‌آوری می‌کرد، این کار وقت زیادی را از همکاران صندوق و کارکنان دستگاه‌های اجرایی می‌گرفت.

همچنین، همان‌طور که عرض کردم تکریم و احترام بازنشسته برای صندوق بازنشستگی کشوری خیلی مهم بود و تلاش می‌شد تا بازنشسته‌ها بتوانند در کمترین زمان به حقوق بازنشستگی خود دسترسی داشته باشند، به همین خاطر

همکاران ما در صندوق برای تسریع در فرآیند امور مطالعاتی انجام می‌دادند.

شروع نظام پرداخت مستقیم از کجا بود؟

اولین بار در استان تهران شکل گرفت، به خاطر تعداد بازنشسته‌هایی که داشت و دسترسی راحت‌تر به دستگاه‌های اجرایی، به صورت آزمایشی حدود ۳-۴ سال این طرح در تهران انجام شد. فکر می‌کنم سال ۱۳۸۵ که آقای مختارزاده مدیر کل استان تهران بودند، انجام شد. ایشان شخصی باتجربه و دارای سوابق ارزشمندی بودند و به‌خوبی می‌توانستند امور را اداره کنند. حضور و تلاش ایشان به راه‌اندازی سیستم بسیار کمک کرد. همچنین همکاران شرکت بهور و اداره کل امور مالی در پیاده‌سازی این فرآیند نقش اول را داشتند.

امور فنی بر عهده شرکت بهور بود؟

بله؛ امور فنی نرم‌افزاری و مکانیزه، پالایش اطلاعات، کنترل شماره حساب‌ها با بانک، کنترل کد ملی افراد با سیستم ثبت‌احوال و امور این‌چینی با شرکت بهور بود و کنترل اطلاعات توسط آن‌ها باعث شد ما از صحت اطلاعات مطمئن باشیم؛ با توجه به حجم اطلاعات در صندوق بازنشستگی کشوری و تعدد دستگاه‌های اجرای و پروژه پرداخت مستقیم با کمک همه واحدهای صندوق، در نهایت در سال ۱۳۹۲ که سرکار خانم عطاریان مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری بودند زحمات زیادی برای راه‌اندازی سیستم پرداخت مستقیم کشیدند و سیستم به مرور تکمیل و گردش کاری تعریف شد که همه استان‌ها موظف به انجام پرداخت مستقیم شدند. البته بعد از استان تهران در سه استان گلستان و خوزستان و کرمان به‌صورت آزمایشی پیاده‌سازی و بعد به همه استان‌ها تسریع پیدا کرد.

کدام دستگاه‌ها خط مقدم پیاده‌سازی نظام بودند؟

فکر می‌کنم در تهران ابتدا با آموزش و پرورش شروع شد و سپس دستگاه‌های اجرایی دیگر هم اضافه شدند. از سال ۱۳۹۳ که جناب آقای دکتر محمود اسلامیان

مدیرعامل صندوق بازنشستگی بودند، با کمک خدا و تلاش همه همکاران صندوق در اداره کل امور مالی و شرکت طراحی و مهندسی بهور و زحمات معاون فنی جناب آقای ابراهیم‌زاده، فرآیند به درستی پیش رفت و پرداخت مستقیم در همه استان‌ها اجرایی شد.

مزایای پیاده‌سازی این نظام چه بود؟

چندین مزایا برای صندوق بازنشستگی داشت. اول اینکه تمام پرداخت‌ها به صورت متمرکز از طریق بانک صادرات از تهران انجام می‌شد. خاطر م هست که شب عید سال ۱۳۹۴ ساعت یازده شب حقوق بازنشسته‌ها را واریز کردیم. سیستم این قابلیت را دارد به محض اینکه اطلاعات به بانک صادرات ارسال شود، نیم ساعت بعد در حساب بازنشسته‌ها باشد، یکی از مزیت‌های بانک صادرات تعداد زیاد شعب آن در کشور است و بازنشستگان به راحتی می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند. پس مزیت اول این بود و جوجه به صورت متمرکز در صندوق اداره می‌شد.

مزیت دوم این بود که صندوق مدیریت منابع داشته و می‌توانست منابعش را کنترل کند و در جمع‌آوری اسناد هزینه هم با مشکل مواجه نشود.

مزیت سوم هم صرفه‌جویی در وقت و زمان نیروی انسانی هم در صندوق بازنشستگی کشوری و هم در دستگاه‌های اجرایی بود. قبل از این نظام تعداد زیادی از همکاران صندوق و دستگاه‌های اجرایی درگیر پرداخت حقوق بازنشسته‌ها بودند.

یکی از سؤالات بنده هم همین بود، اینکه زمان اجرای نظام پرداخت

مستقیم، نیرویی به صندوق اضافه شد یا بعد از پیاده‌سازی آن نفراتی بودند

که کاری نداشته باشند و به واحدهای دیگر منتقل شوند؟

نیرویی اضافه نشد؛ اما بعد از اجرا طبیعتاً وقتی هر کاری که به صورت مکانیزه انجام می‌شود، تعدادی نیرو که به صورت دستی مشغول کار بودند حذف می‌شوند؛ در صندوق افراد در سایر امور به کار گرفته می‌شدند، اما از دستگاه‌های اجرایی اطلاع

ندارم، شاید آنجا به خاطر همین کار تعدادی نیرو آزاد و امروز در جای دیگری به کار گرفته شده‌اند.

تعداد نیروهای آزاد شده در صندوق را به طور مشخص می‌دانید؟

کار نیروها در صندوق خیلی زیاد بود و این طور نبود که صرفاً یک نفر این کار را انجام دهد، در واقع پرداخت غیرمستقیم یکی از کارهای سنگین و زمان‌بر بود و با پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم، کارها دقیق‌تر و با سرعت بیشتری انجام می‌شود. از همکاران اداره درآمد و هزینه آقای آخوندیان و خانم ظهرابی و سایر همکاران هم در این فرآیند مشارکت داشتند.

بله؛ با ایشان نیز جلسه‌ای در این خصوص داشتیم؛ مزایای نظام پرداخت مستقیم را

برای صندوق فرمودید، برای بازنشسته‌ها چه مزایا یا معایبی داشت؟

در این نظام حقوق بازنشسته‌ها در سریع‌ترین زمان به شماره حساب‌های آنان واریز می‌شود.

برای هر بازنشسته فیش حقوقی صادر می‌شود و همه بازنشسته‌ها می‌توانند فیش‌های خود را از طریق اینترنت و سایت صندوق و یا دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات دریافت کنند.

نکته قابل توجه هم صرفه‌جویی زمان در رفت‌وآمد به بانک و دستگاه‌های اجرایی است. قبل از نظام پرداخت مستقیم یکی از مشکلات، تأخیر در پرداخت‌ها بود. مثلاً اگر روز چهارشنبه فرآیند تخصیص بودجه در سازمان برنامه‌بودجه و حواله خزانه کل کشور انجام می‌شد و صندوق می‌خواست حقوق بازنشسته را به حساب دستگاه‌های اجرایی واریز کند، تا روز شنبه طول می‌کشید و تا آن‌ها رسیدگی کنند و به حساب بازنشستگان و موظفین عزیز واریز شود دو یا سه روز دیگر زمان می‌برد و اگر به تعطیلی یا مناسبتی هم می‌خورد که بدتر، در این فرآیند حداقل یک هفته زمان هدر می‌رفت. در حال حاضر اطلاعات آماده است و بلافاصله بعد

از گرفتن اعتبار از خزانه، اطلاعات به بانک داده شده و پرداخت انجام می‌شود. پس یک مزیت و نتیجه مطلوب پرداخت مستقیم، کوتاه شدن زمان پرداخت حقوق بازنشسته‌ها بود.

نکته دیگر اینکه این پرداخت‌ها در سراسر کشور به صورت متمرکز انجام می‌شود؛ قبلاً اگر بازنشسته‌ای جابجایی استانی یا شهری داشت باید پرونده خود را به شهر جدید می‌برد و این مشکلاتی را ایجاد می‌کرد، اما با پرداخت مستقیم محل بازنشسته تفاوتی ندارد و حتی در صورت تغییر آدرس نیز نیازی به انتقال پرونده به شهر جدید نیست، چون روی حساب‌ها کنترل وجود دارد و به صورت متمرکز از تهران پرداخت می‌شود، در واقع تکریم بازنشسته که ما مدنظر داریم اتفاق می‌افتد.

یک مزیت دیگر برای بازنشستگان نیز تسریع در برقراری حقوق بازنشستگی‌شان بود، قبل از این طرح وقتی کسی بازنشسته می‌شد تا کارهای اداری انجام شود، ۲-۳ ماه تأخیر در دریافت حقوق پیش می‌آمد.

مواردی که عرض کردم مراحل خاص خودشان را داشتند و تیمی از همکاران اداره درآمد و هزینه، اداره کل امور مالی، شرکت بهور و بخش فناوری اطلاعات صندوق چندین سال روی فرآیند آن کار می‌کردند.

یعنی ستاد ویژه‌ای برای پرداخت مستقیم شکل گرفت یا صرفاً یک

تقسیم کار درون سازمانی بود؟

بله؛ یک ستاد پرداخت مستقیم در صندوق داشتیم که از اداره کل درآمد و هزینه و اداره کل امور مالی صندوق و شرکت بهور که امور نرم‌افزاری صندوق را بر عهده داشت، تشکیل شده بود. سال ۱۳۹۲ این ستاد شکل گرفت، البته این همکاری از قبل هم بود اما از سال ۱۳۹۲ به صورت جدی‌تر رسمیت پیدا کرد.

از دستگاه‌های اجرایی تک‌تک اطلاعات می‌گرفتیم، حساب‌های افراد باید چک می‌شد، چندین مرحله به صورت آزمایشی باید انجام می‌شد و امور مالی و اداری

دستگاه اجرایی و همچنین بخش فناوری اطلاعات بانک صادرات نیز درگیر این فرآیند بودند و به ما کمک می کردند.

هماهنگی ها با بانک چگونه انجام می شد؟

بر عهده اداره کل امور مالی صندوق بود.

بخشی از دریافتی بازنشسته ها توسط دستگاهها تأمین می شود و بخشی از آن بر عهده صندوق است؛ قبلاً به این صورت بوده که صندوق سهم خود را به حساب دستگاه و دستگاه کل دریافتی را به حساب بازنشسته واریز می کرده، الان فرآیند برعکس شده، دستگاهها مزایای خودشان را به حساب صندوق واریز می کنند و صندوق کل دریافتی را به صورت یکجا به بازنشسته پرداخت می کند.

بله؛ مبلغ موردنظر توسط چک به صندوق پرداخت می شود و صندوق همه آیتها را به صورت متمرکز به حساب بازنشسته واریز می کند. مبلغی هم که تحت عنوان کسورات است، توسط صندوق کسر شده و بعد از پرداخت حقوق بازنشستگان به حساب دستگاه اجرایی بازمی گردد، این کسورات ممکن است وام یا مسائل دیگری باشند.

اگر دستگاهها در پرداخت مبلغ سهم خودشان تأخیر داشته باشند، فرآیند

به چه صورت می شود؟ احتمالاً تجربه چنین مواردی را داشته اید.

سامانه ای در سایت صندوق تعبیه شده که از دهم هرماه، برای محاسبه حقوق، سیستم صندوق بسته می شود. به همه دستگاههای اجرایی تا بیست چهارم هرماه فرصت داده می شود که ظرف مدت ۱۵ روز، اطلاعات بازنشسته ها را در این سیستم بارگذاری و به صورت اینترنتی ارسال کنند. اگر به هر دلیلی دستگاه نمی تواند اطلاعات را بیاورد، آن موقع دیگر صندوق منتظر نمی ماند، حقوق بازنشسته از طریق صندوق پرداخت می شود و مزایا یا سایر موارد در ماه بعد تطبیق داده می شوند.

بنابراین مواردی که در آن تأخیر پیش بیاید هم باید مجدد به حساب صندوق واریز

و از طریق صندوق به بازنشسته پرداخت شوند.

تقریباً دیگر تأخیری پیش نمی‌آید، این مسئله نهادینه شده و همه دستگاه‌ها می‌دانند که از دهم تا بیست و چهارم هر ماه باید اطلاعات به روز شده را به صندوق ارائه دهند.

البته مزایای دیگری هم داشته، برای مثال بیمه تکمیلی بازنشسته‌ها را قبلاً خود دستگاه کم می‌کرد و الان صندوق هم‌زمان با بیمه سلامت این مورد را هم انجام می‌دهد، یا وام‌هایی توسط صندوق بازنشستگی کشوری پرداخت می‌شود که بازنشسته تنها کافی است از طریق سایت صندوق درخواست بدهد، چون همه اطلاعات موردنیاز در سیستم احکام هست، برای مثال وام ضروری پنج میلیون تومانی است که صندوق تعداد مشخصی را برای پرداخت در هر ماه با بانک به توافق رسیده است.

این وام‌ها به خاطر نظام پرداخت مستقیم به وجود آمده یا از قبل بوده و

تنها فرآیند آن بهتر شده است؟

از قبل بوده، مبالغ با توافق بانک عامل تغییر می‌کند و فرآیند پرداخت بسیار بهبود یافته است.

فرمودید قبل از نظام پرداخت مستقیم بین واریزی صندوق به حساب

دستگاه و دریافت حقوق توسط بازنشستگان فاصله ایجاد می‌شد، جدا از

تعطیلات و... مواردی بود که از طرف بانک، واحدهای استانی یا دستگاه‌ها،

شیطنت‌های فردی برای تأخیر در پرداخت رخ دهد؟

به صراحت نمی‌شود گفت که این اتفاق می‌افتاد. قبلاً خود فرآیند زمان‌بر بود؛ دستگاه باید اطلاعات کل بازنشسته‌ها را جمع‌آوری می‌کرد، کسورات بیمه، بدهی و مزایا بررسی می‌شد، ممکن بود آن روز مسئول مربوطه مرخصی باشد یا ...، بعد از آن همه اطلاعات به حساب صندوق می‌آمد و پس از جمع‌آوری موارد، چک به حساب ذی‌حسابی دستگاه اجرایی کشیده می‌شد، تازه باید از طریق دستگاه متبوع به بانک

می‌رفت و به حساب بازنشسته واریز می‌شد. همان جا هم احتمال اشتباه وجود داشت، چون اطلاعات را به صورت گلوبال می‌آوردند، فرض کنید آموزش و پرورش یکی از استان‌ها که مثلاً ۳۰ هزار نفر بود و ما ریز افراد را نداشتیم، نمی‌دانستیم حقوق به حساب بازنشسته می‌رود یا خیر؟ یا اگر تأخیری وجود دارد به خاطر بانک است یا شماره حساب غلط یا کد ملی اشتباه و...

جمع‌آوری مستمر اطلاعات و بررسی صحت آنان بسیار زمان‌بر بود. برای دریافت سند حسابداری هزینه‌ها فرم‌هایی در صندوق پر می‌کردیم. آنجا ذکر می‌شد که فرد الف این مقدار حقوق گرفته، این مقدار کاهش هزینه داشتیم، فوتی بوده، ازدواج کرده و... الان همه این موارد متمرکز و مکانیزه است و بلافاصله اعمال می‌شوند.

در مورد استان‌ها هم عرض کردم، گاهی اتفاق می‌افتاد که استان قبلی فرد را در کاهش حقوق قرار می‌داد و به او حقوق نمی‌داد، استان بعدی هم او را در افزایش وارد نکرده بود و حقوق نمی‌داد، برعکس این حالت هم پیش می‌آمد و گاهی متوجه می‌شدیم بازنشسته‌ای چند ماه از دو جا حقوق گرفته است. بعضاً وقتی سراغ فرد می‌رفتیم، می‌گفت من حقوق دوم را نگرفتم. دوباره به بانک مراجعه می‌کردیم بانک هم می‌گفت حساب برای فرد است و شما اجازه برداشت ندارید، از این موارد هم پیش می‌آمد.

جدا از این موارد، من شنیدم که چون موجودی آخر ماه شعب بانک‌ها برای بهره‌وری‌شان مؤثر است، گاهی بعضی شعب شیطنت می‌کردند که حقوق را دیرتر پرداخت کنند و وجوه در حساب بماند یا حتی گاهی با دستگاه‌ها نیز هماهنگ بوده‌اند، شما با چنین مواردی برخورد نداشتید؟

نمی‌شود به صراحت گفت، بانک هم ساختار خاص خودش را دارد. نمی‌شود گفت قطعاً عمدی بوده اما به هر حال هر شعبه‌ای دوست دارد موجودی پایان ماهش بیشتر باشد.

اگر موردی پیش می‌آید که بانک یا شاید کارمندی در یک استان با بانک هماهنگ کرده باشد تا از مزایای شخصی برخوردار شود، چه برخوردی صورت می‌گرفت؟

ما منکر ارتباطات دستگاه‌های اجرایی و صندوق نیستیم اما هیچ دستگاهی نمی‌تواند در اختیارات دستگاه‌های دیگر دخالت کند. ما به‌عنوان صندوق بازنشستگی کشوری پول را به حساب ذی‌حسابی دستگاه واریز می‌کردیم، پرداخت دیگر با ما نبود، اگر هم از این موارد رصد می‌شد پیگیری‌ها تقریباً بی‌نتیجه و برای صندوق هم بسیار زمان‌بر و سخت بود. با نیروی انسانی محدود نمی‌شود پنج هزار دستگاه را پیگیری کرد، مگر اینکه بازنشسته‌ای زنگ می‌زد و اعتراض می‌کرد و ما از دستگاه پیگیری می‌کردیم، آن‌ها هم کار خودشان را توجیه می‌کردند؛ که مثلاً یک بازنشسته فرمش را نیاورده، اطلاعات تکمیل نبوده و... واقعیتش من موردی سراغ ندارم که سراغ بانک برویم و پرداخت نکرده باشد.

امروز با سیستم پرداخت مستقیم همه‌چیز کاملاً مشخص، شفاف و روشن است، حتی ساعتی که اطلاعات به بانک رفته، ساعتی که در سیستم ثبت شده و... در سایت هم اطلاع‌رسانی می‌شود و هم قابل پیگیری است. همچنین شماره بازنشسته‌ها در سیستم پیامک بانک تعبیه شده و بلافاصله برایشان پیامک ارسال می‌شود که حقوق پرداخت شده است.

فرمودید دستگاه‌ها اطلاعات را خوب چک نمی‌کردند یا به صندوق دیر اطلاعات می‌رسید که مثلاً کسی فوت شده یا فرزندى ازدواج کرده و... این موارد دوره مشخصی داشت، مثلاً سالی یک‌بار اعلام گرفته می‌شد؟

خیر؛ ببینید الان هم دستگاه اجرایی با صندوق بازنشستگی کشوری ارتباط دارد، مواردی که عرض کردم یا دیر اطلاع‌رسانی می‌شد یا اینکه پیگیری درستی انجام نمی‌شد، اما الان ارتباط سیستم احکام با ثبت‌احوال کشور برقرار است و اگر تغییراتی

ایجاد شده باشد در سیستم احکام صندوق اعمال می‌گردد.

یعنی الان استعلام اطلاعات بر عهده صندوق است اما زمان پرداخت

غیرمستقیم، دستگاه‌ها چک می‌کردند؟

بله؛ کنترل اطلاعات به صورت مکانیزه انجام می‌شود و آیتم‌های زیادی دارد که صندوق چک می‌کند.

از نظر مدیریت حساب‌ها هم این مورد کمک بزرگی به صندوق است، چون

در کل کشور موارد مشابه احتمالاً باید زیاد باشند.

بله؛ سیستمی که ما داریم یک سیستم کشوری است و حتی در موارد دیگر اگر نیاز باشد به دولت کمک می‌کند. مثلاً دولت تصمیم می‌گیرد کمکی به بازنشسته‌ها داشته باشد و به صورت متمرکز انجام بدهد، قبلاً باید بین دستگاه‌ها تقسیم می‌شد اما الان به صندوق بازنشستگی کشوری واگذار و اعلان می‌کند به هر بازنشسته این مقدار پول و یا تسهیلات ارائه شود. همچنین بازنشسته‌ها برای گردشگری هم می‌توانند از این سامانه استفاده کنند و به فرض اگر از یک سفر انصراف هم بدهند، شماره حسابشان را داریم و پول آن‌ها را به شماره حساب‌های موردنظر مسترد می‌کنیم.

پیش از اجرایی شدن نظام پرداخت مستقیم مطالعه خاصی از نظر اقتصادی

روی ابعاد آن انجام شده بود، مثلاً منافع یا هزینه‌هایی که برای صندوق

ممکن بود داشته باشند، بررسی و به صورت مکتوب ثبت شده بود؟

صندوق بازنشستگی یکی از دستگاه‌های اجرایی است که همه فعالیت‌ها و سیاست‌هایش به پشتوانه مطالعات تعیین می‌شوند. از سال ۱۳۷۶ این مسئله در ذهن مدیران ارشد صندوق بود که برای تمرکز وجوه، ابتدا لازم است اطلاعات به صورت متمرکز در صندوق جمع‌آوری شود، این آغاز کار بود؛ تا قبل از سال ۱۳۷۶ واریز به این شکل بود که کسورات بازنشستگی که برای کارکنان شاغل واریز می‌کردند به حساب خزانه می‌رفت، هر دستگاه اجرایی فرمی را تهیه و به صندوق

بازنشستگی اعلان می‌کرد که برای بازنشسته‌ها این مقدار ریال حقوق می‌خواهم. همکاران ما طی بررسی، تأیید می‌کردند و برای دریافت وجه به خزانه می‌رفتند. در پایان سال حساب‌ها بررسی می‌شدند و بسیاری از وجوه صندوق در دستگاه‌های اجرایی می‌ماند، گاهی مطلع می‌شدیم که میلیاردها پول صندوق، به صورت پراکنده در دستگاه‌های اجرایی است. فرض کنید یک میلیارد کرج مانده بود، ۵ میلیارد یک شهر دیگر و جمع‌آوری این‌ها بسیار زمان‌بر بود.

گزارش یا کتابچه‌ای از مطالعات آن زمان دارید؟

در اداره کل درآمد و هزینه باید موجود باشد.

زمان متمرکز شدن حساب‌ها کنترل آن‌ها توسط شرکت به‌طور انجام می‌شد؟

آیا نرم‌افزاری چک می‌شد یا تعداد زیادی نیروی انسانی مشغول شده بودند

تا کد ملی و شماره حساب‌ها را یک‌به‌یک تطبیق دهند؟

شرکت به‌طور پتانسیل بسیار خوبی دارد. همه امور را از طریق نرم‌افزارهایی که دارند انجام می‌دادند، کد ملی‌ها را با ثبت‌احوال و شماره حساب‌ها را با بانک چک می‌کردند. خود صندوق برنامه خاصی دارد که تعداد رکورددهایی که ثبت می‌شود، زمان ثبت اطلاعات، زمان واریز پول به حساب بازنشسته و اطلاعات هویتی افراد هم با ثبت‌احوال کنترل و ثبت می‌شوند. پیش آمده که پسوند یا پیشوند فامیل فرد تغییر کرده، برنامه اخطار تضاد اطلاعات فرد را می‌دهد و ما به دستگاه اعلام می‌کنیم تا اصلاح کند.

زمان شروع با مانع قانونی مواجه نبودید؟ آیا قانون جدید یا آیین‌نامه‌ای به

خاطر این موضوع تصویب شد؟

از قبل زیرساخت‌ها فراهم بود. صندوق هم مطالعاتی انجام داده بود، این موارد در برنامه‌های صندوق، مصوب می‌شدند. قانون جدیدی که صرفاً برای پرداخت مستقیم باشد، خیر نداشتیم.

زمان طرح ایده و شروع کار مدیریت‌های استانی مخالفت نمی‌کردند؟

همه توجیه شده بودند و به این نتیجه رسیده بودند که این کار به نفع بازنشسته است. هر آنچه که در صندوق بازنشستگی به نفع بازنشسته باشد همه کمک می‌کنند تا زودتر اتفاق بیفتد. حتی خیلی استان‌ها داوطلب بودند و می‌گفتند پس چرا اجرا نمی‌شود؛ ما حاضریم بیایم کمک کنیم.

قبلا تبادل اطلاعاتمان آفلاین بود اما الان آنلاین است و در یک روز باید کل اطلاعات تمام استان‌ها جمع‌آوری شود تا در تهران به صورت متمرکز پرداخت صورت گیرد. گاهی یک استان مخابراتش مشکل داشت یا مشکل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پیدا می‌کرد که نقش شرکت بهور در فراهم کردن امور زیرساختی اداری و نرم‌افزار و سخت‌افزار کاملاً مشهود بود که توصیه می‌کنم حتماً با همکاران آن شرکت هم صحبت کنید.

وقتی کاری روال می‌شود، ایجاد تغییرات برای افراد سخت است، در این

مورد مخالفتی نبود؟

تغییر به‌طور کلی و مخصوصاً در ایران بسیار سخت است؛ اگر میز یک کارمند را هم بخواهید جابجا کنید مقاومت می‌کند، این فرهنگی است که در کشور ما جا افتاده، اما در این مورد چون می‌دانستند به روند کار کمک می‌کند، رفت‌وآمد ارباب‌رجوع کم می‌شود و بازنشسته‌ها نیازی به مراجعه حضوری ندارند، همه کمک می‌کردند.

دستگاه‌ها هم که به نفعشان بود و کارشان کمتر می‌شد.

بله؛ خیلی کمتر می‌شد و خیلی هم استقبال کردند.

پیشنهاد فرستادن نیروی انسانی و همکاری داوطلبانه برای پیشبرد سریع‌تر

طرح هم می‌دادند؟

این کار یک مسئله سه‌جانبه بود؛ صندوق، دستگاه اجرایی و بانک عامل که باید پرداخت را انجام می‌داد. حتی بخش فناوری اطلاعات بانک هم در این زمینه کمک کرد.

کدام دستگاه‌ها در کمک داوطلبانه پیشرو بودند؟

آموزش و پرورش؛ به خاطر تعداد زیاد خودشان بود و به همین دلیل از نظر ما هم اولویت داشتند، چون ۶۰ درصد تعداد بازنشسته‌ها از آن‌ها بود. تقریباً ارتباطی که صندوق با وزارت آموزش و پرورش دارد، یک رابطه تنگاتنگ است که به فرآیند نیز کمک کرد، هم در استان‌ها و هم در تهران، بیشترین مشترکین ما در آنجاست.

برنامه خاصی برای آینده این نظام وجود دارد، یا امور آن تمام شده و تنها

در حال اجراست؟

قطعاً هست. عرض کردم صندوق بازنشستگی کشوری همیشه یک دستگاه پویا و رو به رشد بوده، تیم تحقیقاتی ما همیشه در حال مطالعه است تا بتوانیم در همه زمینه‌ها مثل بانکی، رفاهی و گردشگری و... خدمات بهتری به بازنشسته‌ها ارائه دهیم.

خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

به نظر من کار بسیار خوبی در صندوق اتفاق افتاد. تعداد بازنشسته‌ها، وظیفه‌بگیرها و وراث با همه اطلاعات مشخص است و در واقع شخصی که در مقام ارشد صندوق است بر اساس اطلاعات می‌تواند تصمیم‌گیری کند، این برای کشور و ارائه خدمات بسیار مهم است، به خاطر دارم زمانی می‌خواستند پاداش بازنشستگان عزیز را پرداخت کنند، بررسی‌هایی انجام شد و تعداد افرادی که پرداخت نشده بود را از طریق همین سیستم پرداخت کردند.

بسیار ممنون و متشکرم.

گفت‌وگو با حسین بخشی زاده

(مدیر کل وقت امور مالی)

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶



حسین بخشی زاده

تاریخ تولد: ۱۳۴۵/۰۱/۱۶

معاون اداری و مالی و رئیس هیئت‌مدیره شرکت صبا آرمه بتن

سوابق تحصیلی: کارشناسی حسابداری از دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۰

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۹۸

سوابق شغلی: معاون مدیر کل امور مالی صندوق بازنشستگی کشوری؛

۱۳۸۱-۸۷

مدیر کل امور مالی صندوق بازنشستگی کشوری؛ ۱۳۸۷-۹۷

خیلی ممنونم از این که وقت خود را در اختیار ما قرار دادید، لطفا ابتدا خود را معرفی بفرمایید.

به نام خدا، حسین بخشی زاده هستم. متولد سال ۱۳۴۵؛ سال ۱۳۷۰ در رشته حسابداری مقطع کارشناسی از دانشگاه علامه طباطبایی فارغ التحصیل شدم و در حال حاضر دانشجوی ترم آخر کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد در رشته مدیریت دولتی هستم.

پیش از این شش سال معاون مدیر کل امور مالی و ۱۰ سال مدیر کل امور مالی صندوق بازنشستگی کشوری بودم و از سال ۱۳۹۷ به عنوان عضو هیئت مدیره شرکت صبا آرمه وابسته به صندوق بازنشستگی کشوری فعالیت می کنم.

تصویر مختصری از مفهوم و ماهیت نظام پرداخت مستقیم را برایمان ترسیم می فرمایید؟

بله؛ پرداخت حقوق قبل از نظام پرداخت مستقیم به صورت استانی و توسط دستگاه های اجرایی انجام می شد. صندوق بازنشستگی وجه تعیین شده در بودجه را به صورت علی الحساب به حساب دستگاه واریز می کرد و دستگاه ها به همراه مزایای سازمانی خودشان حقوق بازنشستگان خود را پرداخت می کردند، سپس فرمی تحت عنوان فرم ۱-۱ را به عنوان تأیید پرداخت به صندوق برمی گرداندند که باید توسط ذی حساب امضا می شد. این فرم ملاک تأیید پرداخت های علی الحساب بود

و طبیعتاً مشکلاتی را به دنبال داشت که دو مشکل اصلی آن را می‌توان به این صورت بیان کرد:

۱- اگر ذی‌حساب اشتباهی انجام می‌داد، ما در صندوق متوجه نمی‌شدیم؛ چراکه تنها معیار تأیید ما امضای او بود.

۲- گاهی در دستگاه‌های اجرایی مشکلاتی به وجود می‌آمد، برای مثال مدیران وقت در دستگاه‌ها با بانک تعامل می‌کردند، پول را مدتی در حساب نگه می‌داشتند و حقوق بازنشستگان با تأخیر پرداخت می‌شد، همچنین در بسیاری از موارد پرداخت‌ها با ایام تعطیل روبه‌رو می‌شد یا مشکلات فنی در سیستم بانک و... وجود داشت که منجر به ایجاد فاصله ۱۰ روزه بین واریز وجه توسط صندوق به حساب دستگاه‌ها و دریافت حقوق توسط بازنشستگان عزیز می‌شد.

در سیستم پرداخت پیشین اگر می‌خواستیم امتیازی به بازنشسته بدهیم و سپس از حقوق او کم کنیم مشکلات زیادی ایجاد می‌شد، زمانی که تصمیم گرفتیم نظام پرداخت مستقیم را اجرا کنیم، ابتدا مثل یک رویا بود، پرداخت حقوق یک میلیون و سیصد هزار بازنشسته در آن زمان به هیچ‌وجه کار آسانی نبود. به‌رحال کار را پیگیری کردیم و بعد از پیاده‌سازی ساختار، حقوق بازنشستگان مستقیماً توسط صندوق به حساب آن‌ها واریز می‌شد که این مسئله تأخیری را که عرض کردم از بین برد و به حل بسیاری از مشکلات کمک کرد.

پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم چطور آغاز شد؟

ابتدا استان‌های کوچک را انتخاب و به صورت پایلوت اجرا کردیم، با این کار مشکلات را شناسایی و برای رفع آنان اقدام کردیم، در ادامه به مرور زمان یکی بعد از دیگری استان‌ها اضافه شدند تا اینکه از سال ۱۳۹۴ همه ۳۱ استان تحت پوشش نظام پرداخت مستقیم قرار گرفتند.

ایده طرح پرداخت مستقیم از چه زمانی مطرح شد؟ آیا یک خواست عمومی

بود یا واحد یا شخص خاصی را می‌توانیم طراح این ایده بدانیم؟

البته این ایده از سال‌های قبل مثلاً شاید ۱۳۸۰ به بعد مطرح بود، اما بستر لازم فراهم نبود.

شروع طرح از چه سالی بود؟

به صورت جدی از سال ۱۳۹۳ شروع شد، قبل از آن مطرح بود اما اراده جدی‌ای برای پیاده‌سازی آن در سازمان وجود نداشت. متأسفانه مشکلات بسیار زیاد بود و ما مسیر سختی را برای اجرایی سازی طی کردیم اما پایان کار بسیار لذت‌بخش بود. ما ۲۹ هر ماه وجوه را از خزانه دریافت می‌کردیم و ۴ ساعت بعد همه بازنشستگان تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری، حقوقشان را دریافت کرده بودند که این برایمان بسیار حلاوت داشت.

قبل از اینکه وارد دوران اجرایی نظام شویم، فرمودید یکی از مشکلات

پرداخت غیرمستقیم تأخیر در دریافتی بازنشستگان محترم بود؛ مقصر این

تأخیر در بسیاری از موارد صندوق نبوده و جدای از بحث تعطیلات و... در

بعضی موارد شیطنتهایی هم در راستای منافع شخصی افراد وجود داشته

که فرآیند را به تأخیر می‌انداخته، این موارد بیشتر از سمت بانک‌ها بود

یا دستگاه‌ها؟

ساختار صندوق تأمین اجتماعی را ببینید، از زمانی که فردی بازنشسته می‌شود دیگر با دستگاه اجرایی کاری ندارد، اما در سیستم ما در هر دستگاه یک واحد بازنشستگی بود که مسئولیت پرداخت را بر عهده داشت. ملاک هم فقط تأیید ذی‌حساب بود، چهار هزار دستگاه استانی و منطقه‌ای داشتیم، فرضاً آموزش و پرورش اصفهان مناطق زیادی داشت و پخش وجوه بسیار زمان‌بر بود، الان یک فایل تا بیستم هر ماه از کلیه دستگاه‌های اجرایی بابت اضافات و کسورات بازنشستگان به صورت اینترنتی

از سیستم دریافت می‌کنیم، حقوق را سازمان محاسبه می‌کند، فایل پرداختی به آن ملحق شده و خالص مانده به حساب بازنشسته پرداخت می‌شود و کسورات به دستگاه‌های اجرایی برمی‌گردد. مواردی هم بود که شیطنت‌های عمدی صورت می‌گرفت و مثال‌های برای هر دو مورد یعنی بانک و دستگاه داشتیم.

خاطرتان هست این موارد (برای مثال) در چه دستگاه‌هایی بود و آیا در

مواردی که شناسایی می‌شدند، توییح یا جریمه‌هایی در نظر گرفته می‌شد؟

در همه دستگاه‌ها ممکن بود پیش بیاید، مثلاً وزارت کار، آموزش و پرورش، علوم پزشکی و... ما در حد توان سعی می‌کردیم به‌طور دقیق نظارت و از حقوق بازنشستگان دفاع کنیم.

ببینید از نظر اداری و قانونی صندوق توان دخالت و امرونهی در امور بانک یا دستگاه‌ها را ندارد. در خصوص مواردی که شناسایی می‌شدند ما مکاتبات زیادی با شعبه‌های مختلف بانک داشتیم که مثلاً آقا یا خانم الف حقوق را به‌موقع پرداخت نکرده و حساب صندوق با دیگر شعبه‌ها متفاوت است. طبیعتاً چون کارمند ما نبودند نمی‌توانستیم توییح کنیم اما تذکر می‌دادیم و معمولاً پیگیری هم می‌شد.

در برخی موارد دستگاه‌ها روی بانک‌های منطقه‌ای نفوذ داشتند و هماهنگی‌هایی را انجام می‌دادند که از نظر ما درست نبود، ما هم ساکت نمی‌نشستیم و با این موارد مبارزه می‌کردیم. یک مشکل اساسی این بود که کل کارکنان صندوق ۶۰۰ نفر بودند، اصلاح ساختارهای مخابراتی جدید خیلی به ما کمک کرد؛ قبل از سال ۱۳۹۳ هر چه می‌خواستیم به این حوزه ورود کنیم، زیرساخت فنی ما کشتش جمع‌آوری داده از کل کشور را نداشت و این نقص همیشه در صندوق مشهود بود.

یعنی به خاطر پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم، صندوق به زیرساخت‌های

پیشرفته‌تر مجهز شد؟

بله؛ شرکت بهور در این حوزه تلاش مضاعفی کرد. همیشه همراه بود، تا صندوق به

موفقیت رسید. شرکت بهور بستر کار را فراهم کرد و شرایطی ایجاد شد که بتوانیم اطلاعات را از همه کشور دریافت کنیم و این مسئله به تنهایی پروژه بزرگی بود. در ابتدا دستگاه‌ها اطلاعات را در CD به مدیریت استان تحویل می‌دادند و از آنجا برای صندوق ارسال می‌شد، بستر کار که فراهم شد همه این مراحل به صورت اینترنتی و با سرعت پیش رفت.

به غیر از فیبر نوری، نیازی به زیرساخت‌های دیگر هم بود؟

بله؛ دستگاه‌ها تجهیز شدند، سیستم نرم‌افزاری ارتقاء پیدا کرد و برنامه خاصی برای آن نوشته شد. باید توجه کنیم که به خاطر قوانین خاصی که صندوق دارد، این برنامه هیچ جای دیگری وجود ندارد و همه امور برنامه‌نویسی آن را شرکت بهور تحت عنوان سیستم پرداخت مستقیم انجام داد.

خاطراتان هست این موارد برای صندوق چقدر هزینه داشتند؟

حضور ذهن ندارم، همه را شرکت بهور پیگیری می‌کرد و همکاران آنجا اطلاعات دقیق‌تری در اختیاران قرار می‌دهند.

هماهنگی‌های لازم با بانک یا مخابرات چگونه انجام شد؟

همه این موارد را شرکت بهور انجام داد.

از نظر قانونی چطور؟ زیرساخت‌های لازم فراهم بود یا مشکلاتی وجود داشت؟

قانونی مشکل خاصی نداشتیم؛ یکی از مشکلاتی که پیش آمد این بود که بعد از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم، ذی‌حساب دستگاه‌ها می‌گفتند حالا که حقوق را شما می‌دهید گواهی کسر از حقوق و موارد لازم برای ضمانت وام و... را هم شما باید صادر کنید. ما با همکاری وزارت اقتصاد از خزانه کل کشور مجوز گرفتیم و تمام دستگاه‌های اجرایی را موظف کردیم که در این خصوص رویه پیشین خود را ادامه دهند.

خزانه و دارایی با شما همراه بودند یا آنجا هم فرآیند دشواری را طی کردید؟

خیر؛ استقبال هم کردند.

از گذشته یکی از موارد مطرح میان صندوق و بازنشستگان، اطلاع یافتن از تغییر وضعیت بازنشستگان بوده که منجر به مواردی مانند تأخیر در برقراری حقوق بازنشستگی یا واریزهای اشتباه برای بازنشسته یا وراثت می‌شد، این موارد قبل و بعد از نظام پرداخت مستقیم به چه صورت بودند؟

اطلاعات به‌طور پیوسته در حال تغییر هستند؛ این اطلاعات نزد دستگاه‌ها موجود است و ما از تغییرات در یک دستگاه در یک استان خبر نداشتیم، با توجه به کمبود نیروی انسانی امکان رصد کردن این موارد وجود نداشت و راهی به‌جز فراهم کردن این بستر نبود. قبلاً دستگاه‌ها اعلام‌های مربوطه را می‌گرفتند و قسمت بازنشستگی آنان اطلاعات را با صندوق هماهنگ می‌کرد. الان هم دستگاه‌ها اعلام می‌گیرند اما نتیجه را در قالب فهرست خاص برای صندوق آپلود می‌کنند و پایان هر ماه با انجام محاسبات حقوق پرداخت می‌شود.

اجرای نظام با مقاومت نیروی انسانی روبه‌رو نشد؟

تغییر نظام پرداخت نیازمند ساعت‌ها آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی بود. بازنشستگان هم تغییرات را بسیار سخت می‌پذیرفتند، به‌طور کلی پیاده‌سازی تغییرات همیشه با مقاومت‌هایی همراه است، با این حال دستگاه‌ها استقبال کردند. همه با اصل قضیه موافق بودند، اگر هم تک‌توک مقاومتی بود در سبیلی که راه افتاده بود حل می‌شد، آقای دکتر اسلامیان از این موضوع خیلی حمایت کردند و اگر حمایت ایشان نبود انجام کار بسیار سخت‌تر می‌شد.

برای اجرای نظام، نیروی انسانی جدیدی به کار گرفته شد؟ یا بعد از اجرا نیروهایی بودند که با توجه به سیستمی شدن فرآیند از نظر کاری آزاد و به واحدهای دیگری منتقل شوند؟

هیچ نیرویی به ما اضافه نشد، حجم بسیاری از کارها کم شدند، برای مثال خود سیستم اسناد فرم الف را صادر می‌کند.

ساختار به این صورت است که هر چهار استان یک نیرو دارد که علاوه بر مسئله پرداخت غیرمستقیم کارهای دیگری هم دارد، با پیاده‌سازی این نظام کار نیروها سبک شد، فرم‌های دیگری هستند و این طور نیست که یک نیرو به‌طور کامل بیکار شود، در واقع نظام پرداخت مستقیم حجم کار را کاهش و دقت عمل را افزایش داد. ما در دریافت فرم الف اشتباهات ذی حساب را متوجه نمی‌شدیم اما الان مستقیم است و ضریب خطا کاهش یافته است.

مشکل اساسی دیگر این بود که اگر وجهی را اضافه پرداخت کرده بودیم، برگرداندن آن از دستگاه بسیار زمان‌بر بود که این مشکل نیز حل شد.

پایش و نظارت و برنامه آینده این نظام به چه صورت است؟

درآمد و هزینه و امور مالی نیازمند نظارت است؛ زمان ما حقوق افراد بالای ۵ میلیون تومان یک بار جداگانه چک می‌شد تا اشتباهی رخ نداده باشد. بارها پیش می‌آمد که دستگاه‌ها اضافاتی را به حساب بازنشسته می‌ریختند. هماهنگی‌هایی انجام داده بودیم که در موارد اشتباه، حقوق درجا قطع شود. همچنین از گذشته اگر حساب حقوقی به مدت شش ماه راکد می‌ماند، بانک به صندوق اطلاع می‌داد و حقوق قطع می‌شد تا فرد به صندوق مراجعه کند.

درخصوص به‌روزرسانی و آینده نیز حتما اقداماتی منطبق با نیازهای روز در حال انجام است اما من دقیقاً از این مسئله اطلاعی ندارم.

خیلی ممنونم؛ اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

با عنایت به اینکه در حال حاضر سیستم‌های پیشرفته‌تری هر روز به بازار عرضه می‌شود، بایستی از این امکانات برای به‌روزرسانی این سیستم استفاده شود تا جامعه بازنشستگی بتوانند از این امکانات بهره‌مند شوند.

بسیار ممنون و متشکرم.

گفت و گو با محمدعلی ابراهیمزاده

(مدیر کل وقت امور فنی)

تاریخ گفت و گو: ۱۳۹۸/۰۵/۲۰



محمدعلی ابراهیمزاده

تاریخ تولد: ۱۳۴۴/۰۳/۲۹

معاون فنی صندوق بازنشستگی کشوری

سوابق تحصیلی: کارشناسی علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۲

کارشناسی ارشد علوم ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۶

سوابق شغلی: مدیر کل امور فنی صندوق بازنشستگی کشوری؛

۱۳۸۲-۹۳

از اینکه وقتتان را در اختیار ما قرار دادید خیلی ممنونیم، برای شروع لطفا کمی از خودتان و گذشته سازمان در رابطه با بحث پرداخت مستقیم برایمان بفرمایید.

از کارهای این چنین که در سال های اخیر در صندوق انجام شده بسیار خوشحالم و از شما هم ممنونم که در برخی از این تحقیقات حضور داشتید. بنده از ابتدای ورود به سازمان در بخش فنی بودم اما با توجه به ارتباط تنگاتنگی که با اداره کل درآمد و هزینه داشتیم، با بخش های مالی و درآمد و هزینه نیز آشنایی داشتم. یکی از وظایف اصلی صندوق دریافت و پرداخت است و اگر در این خصوص دوستان سؤالی داشتند در بخش فنی من پاسخگو بودم، جلسات مشترک زیادی با کمیسیون اجتماعی دولت یا مجلس، سازمان امور استخدامی و سازمان برنامه و بودجه داشتیم. با توجه به ماهیت کار بحث هایی پیش می آمد که به بخش مالی و درآمد و هزینه ارتباط داشت و اگر ما به عنوان نماینده سازمان اطلاعات کافی نداشتیم، صحیح نبود؛ بنابراین باینکه اطلاعات تخصصی مان در حد بالا نبود اما در حد پاسخگویی اطلاعات داشتیم.

اواخر سال ۱۳۶۶ بود که وارد سازمان شدم، یک دوره اداری مالی برای ما گذاشتند که معادل کاردانی بود، آنجا بحث های مالی هم داشتیم و اواخر سال ۱۳۶۸ بود که به طور جدی و مستمر در اداره کل بازنشستگی مشغول شدم. تا اواسط دهه شصت

که جنگ بود و به خاطر وضعیت خاصی که وجود داشت، تغییرات چندانی در قوانین و مقررات صورت نگرفت؛ بعد از جنگ بخشی از قوانین و مقررات دچار تغییر و نگاه‌ها متفاوت شده بود، با توجه به بحث افزایش حقوق و نقل و انتقال‌ها، افزایش تعداد بازنشسته‌ها و عدم پاسخگویی سیستم سنتی، نیاز به تغییرات در ذهن همکاران ایجاد شده بود.

قبل از تشکیل سازمان در سال ۱۳۵۴، پرداخت‌ها بر عهده خزانه و ذی‌حسابی دستگاه‌ها بود، بعد از تشکیل سازمان نیز تا اواسط دهه ۷۰ به همین صورت بود تا اینکه مدیران سازمان به فکر ایجاد تغییرات اساسی افتادند. اطلاعات سازمان باید به‌روز می‌شد و لازم بود ابتدا اطلاعاتمان را به صورت مکانیزه ثبت می‌کردیم، کامپیوتر نداشتیم و این کار دو سال طول کشید، سال ۱۳۷۳ قانونی تصویب شد که حقوق بازنشسته‌ها و شاغلین تطبیق یابند، یک سال طول کشید تا عملیاتی شود و نیاز به اطلاعات بازنشسته‌ها بسیار بیشتر شد و اینجا سیستم کامپیوتری خیلی به ما کمک کرد. به بحث پرداخت ورود کردیم، اطلاعات مالی مشخص نبود، کسوراتی که می‌گرفتیم به حساب خزانه می‌رفت، ذی‌حساب دستگاه‌ها برای بازنشسته‌ها وجه می‌کشیدند و با تأیید همکاران ما در صندوق پول را از خزانه می‌گرفتند و پرداخت می‌کردند، حالا اگر فردی فوت می‌کرد یا تغییراتی ایجاد می‌شد تا مدارک را بیاورند و اعمال شود، خیلی طول می‌کشید.

سازمان تأمین اجتماعی هم که فعالیت‌هایش موازی فعالیت‌های ما بود به دنبال همین موضوع بودند اما ساختار آن‌ها با ما متفاوت بود و مشکلات کمتری داشتند، چون با خود فرد بیمه‌شده در ارتباط بودند اما ما با دستگاه‌ها ارتباط داشتیم، این باعث کندی در انتقال اطلاعات می‌شد و اشتباهاتی هم پیش می‌آمد. در درجه اول باید محاسبات دستگاه‌ها روشن می‌شد که اواسط دهه ۷۰ زمان آقای ثابت بخش مهمی از این کار انجام و درآمد و منابع سازمان مشخص شد؛ بحث بعدی مان این

بود که پولمان کجاست و پرداخت‌هایمان چقدر مشکل دارند، اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ این بحث جدی شد که پرداخت‌ها را خودمان انجام دهیم.

پس در دهه هفتاد هیچ پرداخت مستقیمی در سازمان انجام نشد؟

خیر؛ پله پله جلو می‌آمدیم و نیازهای جدیدی هم مطرح می‌شد.

اولین بار ایده پرداخت مستقیم کجا مطرح شد؟

سال ۱۳۷۸ اداره کل استان تهران تشکیل شد، قبل از آن کارها در اداره کل درآمد و هزینه و اداره کل بازنشستگی انجام می‌شد. اداره کل بازنشستگی با حدود ۷۰ نفر کارمند در تهران، سراسر کشور را پوشش و همه امور محاسبات، حکم برقراری و... را انجام می‌داد. اوایل دهه ۷۰ تفکر نیمه‌متمرکز کردن کارها در سازمان مطرح شد، حدود ۵ سال طول کشید و سال ۱۳۷۸ تقریباً تمام استان‌های کشور دارای مدیریت استانی شدند، استان تهران هم همان زمان تشکیل شد، بزرگ‌ترین استان بود و بیشترین مسائل را داشت.

ایده این موضوع هم از طریق اداره کل استان تهران توسط آقای مختارزاده مطرح شد. ایشان پیگیر این موضوع بودند، مدیرعامل وقت سازمان هم استقبال کردند و از دستگاه‌های کوچک شروع شد. ابتدا دستگاه‌هایی بود که ده بازنشسته داشتند که قابل کنترل باشند، بعد از انجام اقدامات اولیه، دستگاه‌های زیر پنجاه نفر را معیار قرار دادند. نواقص کار رفع شد و استان تهران به‌عنوان پیشرو و پیشاهنگ اولین استانی بود که طرح در آن اجرا شد.

به مرور مدیران متوجه فواید این طرح شدند، خاطرهم هست سال ۱۳۸۲ می‌خواستند پاداش پایان خدمت را به بازنشستگانی که قبلاً بازنشسته شده بودند اما تعیین تکلیف نشده بود پرداخت کنند؛ قانون بودجه هم تکلیف کرد که بازنشستگان سال‌های قبل هم پاداش پایان خدمتشان را دریافت کنند. رئیس سازمان مدیریت وقت گفت آخر سال است و زمان نداریم، از صندوق سؤال کردند که آیا امکانات لازم را دارد یا خیر

اما اطلاعات ناقص بود، آن زمان مسئولین متوجه اهمیت پرداخت مستقیم شدند و به نظرم آن پاداش پایان خدمت بااینکه وظیفه صندوق نبود و جزو وظایف دستگاهها محسوب می‌شد ولی از طریق صندوق پرداخت شد، در جلب توجه به نظام پرداخت مستقیم اهمیت زیادی داشت.

پیاده‌سازی نظام با کدام دستگاهها آغاز شد؟

مؤسسه کشاورزی، شرکت آسمان و... که دو سه تا مشترک بازنشسته بیشتر نداشتند، اکثر بازنشستگان آن‌ها عضو تأمین اجتماعی بودند اما بعضی کارمندان که به آنجا مأمور شده بودند، پرداختشان را ما باید انجام می‌دادیم. آن زمان استان تهران به دستگاهها اعلام کرد و مقاومت‌هایی هم بود، پیش‌زمینه انجام این کار هم بانک عامل یعنی صادرات بود که چون بیشترین شعب را در سراسر کشور داشت انتخاب شده بود.

نیمه دوم دهه هفتاد این ایده جا افتاد و یکی دو موضوع دیگر هم باعث تثبیت آن شد؛ اینکه نیازهای جدید مطرح می‌شد و زمینه کار هم قبلاً مساعد شده بود، در استان‌هایی که به صورت آزمایشی اجرا شده بود امتحانشان را خوب پس دادند و ارزش کار برای مدیران ارشد و رؤسای دستگاه‌های دیگر که مشخص شد، کار سرعت گرفت. البته بعد از آن در مقطعی کار دچار وقفه شد، استان تهران و برخی استان‌های دیگر کار را انجام می‌دادند اما از طریق سازمان خیلی پیگیری نمی‌کردند. اوایل دهه نود بود که به‌طور جدی مدیران پیگیری می‌کردند و در یک مقطعی این موضوع در ۳۱ استان کشور تکمیل و برای همه اجرا شد.

بحث بعدی، عائله‌مندی و اولاد بود که در اعتبارات دستگاه قرار داشت تا اینکه از سال ۱۳۹۲ بر عهده صندوق گذاشته شد و اطلاعاتی مثل اقساط یا ... را دستگاه از طریق فلاپی و سی دی تحویل می‌داد و در زمان پرداخت مشخص می‌شد. معیاری هم برای پرداخت حقوق ایجاد کرده بودند که الان هم جاری است، عملیات سیستمی

صندوق را شرکت به‌طور انجام می‌دهد؛ با همکاری امور مالی تاریخی تعیین می‌شود که حساب‌ها به اصطلاح بسته می‌شود، اگر تغییراتی مثل فوت یا تغییر در ورثه باشد اعمال و پس از آن حقوق پرداخت می‌شود. در واقع این معیار برای توانایی پاسخگو بودن پرداخت مستقیم و حفظ تعادل سیستم با توجه به تغییرات روزانه است.

پیش می‌آید که دستگاه‌ها اطلاعات را دیر برسانند؟

بله؛ یکی از مشکلات ما در صندوق همین موضوع است که بخشی از آن به دستگاه مربوط است و بخشی هم به همکارانمان که ممکن است به هر دلیلی اطلاعات را به‌موقع منتقل نکنند. اگر دستگاهی اطلاعات را دیر بدهد بازهم مشکلاتی مثل قبل وجود دارد.

از همان ابتدا و مخصوصاً بعد از پرداخت مستقیم سازمان به‌شدت پیگیر داشتن حساب فردی مشترک‌ها بود که الان عنوان آن سیستم شاغلین است، سازمان ما از این بی‌بهره بود اما تأمین اجتماعی داشت و می‌توانست به‌موقع پاسخگو باشد. بعد از پرداخت مستقیم این بحث پیگیری شد، اواسط دهه ۸۰ مقاومت‌هایی از سوی دستگاه‌ها بود که برخی علاقه‌ای به شفاف بودن حساب‌ها نداشتند؛ به‌هرحال اگر دستگاهی کوتاهی می‌کرد و مشکلی پیش می‌آمد صندوق باید پاسخگو می‌شد چون صندوق آخرین دستگاهی بود که مخاطبان با آن ارتباط داشتند و تقصیر همه چیز را بر گردن صندوق می‌گذاشتند. این مسئله همچنان ادامه دارد، برخی موانع نظارتی و اجرایی وجود دارد ولی می‌بایست که هرچه سریع‌تر به سمت شفاف‌سازی و مکانیزه شدن حرکت ادامه یابد تا دقت و قدرت پاسخگویی را بالا ببرد. این سیستم هنوز فراگیر نشده است اما به‌نظرم فراگیر شدن آن به پرداخت مستقیم هم کمک می‌کند، یک سری نقل‌وانتقال اطلاعات حذف می‌شود و برقراری حقوق سرعت پیدا می‌کند.

اگر اطلاعات دیر برسد پرداختی‌ها انجام می‌شود؟

بله؛ مگر اینکه شخص فوت شده باشد و ورثه معرفی نشده باشند.

بنابراین بر اساس اطلاعات ماه قبل پرداختی انجام می‌شود؟

بله؛ بعد تغییر در اطلاعات مشخص می‌شود، ما سعی می‌کنیم با انتقال به موقع اطلاعات، فاصله‌ها و وقفه‌ها را کم و رضایت بیشتری جلب کنیم.

پاداش پایان خدمت سال ۱۳۸۲ اهمیت نظام را برجسته کرده بود، با این حال فرمودید نیمه دوم دهه هشتاد اجرای طرح با کندی و توقف مواجه شد،

دلیل این مسئله چه بود؟

سرعت رشدی که داشت کاهش پیدا کرد؛ به نظر من بخشی از آن نگاه مدیریتی بود، البته شاید دوستانی که بیشتر درگیر کار بودند نظر متفاوتی داشته باشند. از طرفی به نظر من در هر سازمانی برای هر تغییری تا بدنه همراه نشوند یا تغییر ایجاد نمی‌شود یا کند پیش می‌رود، حتی اگر منافع زیادی هم داشته باشد. متأسفانه همه نظام اداری کشور ما با این مشکل مواجه است، همکاران صندوق هم گاهی خیلی با تحولات همراه نبودند که البته در سال‌های اول انتظار همراهی چندانی هم نداشتیم. اواخر دهه ۶۰ که در سازمان به لحاظ نیروی انسانی پوست‌اندازی داشتیم، حوزه فنی، اداری، مالی و اقتصادی همکاران جدیدی آمدند که تحصیلات دانشگاهی داشتند و انتظار می‌رفت که با این طرح همگام باشند اما این اتفاق در ستاد صندوق و بعدها در واحدهای استانی مطابق انتظار رخ نداد. البته در سال‌های اخیر سیستم تشویقی خوبی در سازمان مستقر شده و همکاران به محض اقدامات مثبت و ارائه پیشنهادها مناسب و کاربردی پاداش می‌گیرند، اما نظر خاصی از سوی بدنه سازمان نمی‌آمد. شاید ضعف مدیریت یا عدم اشراف کامل به موضوع یا عدم آموزش کافی بود، در دهه ۸۰ سالانه دو یا سه بار جلسات استانی داشتیم که الان کمتر شده اما در جلسات استانی هم نظرات خاصی مطرح نشد، البته برخی استان‌ها فعال بودند و استقبال می‌کردند اما عمومیت نداشت. شاید اگر مدیر کل استان تهران آقای مختارزاده نبود و فرد دیگری بودند این حرکت کندتر هم انجام می‌شد.

مدیران سازمان دل مشغولی‌های دیگری هم داشتند و می‌گفتند پرداخت مستقیم را هم کم‌کم انجام می‌دهیم، از اواسط دهه ۸۰ وظایفی به صندوق واگذار شد که جزو وظایف مصوب نبود، ارائه خدمات به بازنشستگان خیلی خوب بود اما اینکه این وظایف به صندوق واگذار شود آن هم با نیروی کمی که در سازمان و در استان‌ها داشتیم، باعث می‌شد کارهای اصلی در صندوق عقب بیفتد. تورهای سیاحتی، تشکیل خانه‌های امید، بخش بیمه تکمیلی و مسائلی که نگاه صندوق را به سمت خودشان جلب می‌کرد؛ درحالی‌که وظیفه اصلی صندوق که در اساسنامه آمده است دریافت کسورات، حفظ سرمایه مشترکین و سودآور کردن آن با سرمایه‌گذاری و پرداخت حقوق در موعد بازنشستگی است. حفظ تعادل در وظایف سازمان هم بر عهده مدیر ارشد است.

گاهی انسان‌ها هم مؤثرند. برای مثال یک نفر بخشی را خیلی فعال و نفر دیگر آن را کم‌رنگ می‌کند، درمجموع در این زمینه خوشبختانه خوب عمل شده و بنا به نیاز، اطلاعات به‌روز است؛ چون وزیر از مدیرعامل گزارش می‌خواهد و این ویتترین خوبی برای ارائه است، در دستگاه‌ها ویتترین اهمیت ویژه‌ای دارد و معمولاً رئیس دستگاه به دنبال این است که بخشی را فعال کند که به‌واسطه آن چهره مناسبی از خود نشان دهد.

اما مجدداً این بحث به دغدغه صندوق تبدیل شد؟

بله؛ ما همیشه در سه ماه آخر سال در پرداختی‌ها به مشکل برمی‌خوریم، سازمان برنامه باید پرداخت کند، آن‌ها می‌گویند کمک دولت است اما ما می‌گوییم اگر این اقدامات را به‌موقع انجام می‌دادید الان مشکلی نداشتیم، پس وظیفه شماست. سال ۹۰-۱۳۸۹ این مشکل پررنگ‌تر شد؛ حقوق را اسفندماه پرداخت می‌کردیم اما در استان‌ها ۶-۵ فروردین به حساب شخص واریز می‌شد. یک‌بار هم سال ۱۳۹۴ به مشکل جدی برخورد کردیم که تا ۲۷ اسفندماه درگیر بودیم و اتفاق بی‌سابقه‌ای بود که با تلاش همه همکاران سازمان‌ها و وزیر پرداخت انجام شد. خوشبختانه آن سال

سیستم پرداخت مستقیم فعال بود و در عرض چند ساعت به حساب افراد منتقل و موجب کسب رضایت مشترکین شد. اتفاقاتی از این دست باعث می‌شود کسانی که در امور هستند به آن علاقه‌مند شوند چون به نفع خودشان هم هست، به هر صورت بعد از تکمیل کار بود که متوجه مزایای آن شدند.

مثال دیگر سال ۱۳۹۲ قرار شد عائله‌مندی را هم به صندوق واگذار کنند که اطلاعات آن کماکان در اختیار دستگاه است، من فکر می‌کنم اگر سیستم‌ها و طرح‌های دیگر مثل سیستم شاغلین، راستی آزمایی اطلاعات صورت پذیرد و به این سیستم متصل شوند، پرداخت مستقیم بسیار شگفتاثر می‌شود و حتی برقراری حقوق هم می‌تواند به صورت لحظه‌ای اجرا شود.

زمان پیاده‌سازی طرح در دستگاه‌ها هم اصطکاک‌های وجود داشت یا استقبال کردند؟

سؤال خوبی بود؛ متأسفانه ابتدا دستگاه‌ها استقبال چندانی نکردند، حداقل می‌توانم بگویم بخش عمده‌ای از آنان بی‌تفاوت بودند، بخشی هم مقاومت می‌کردند. برای مثال پول ۲۰ هزار بازنشسته را از ما می‌گرفتند اما ۱۸ هزار بازنشسته داشتند. گاهی کم‌کاری دستگاه‌ها در این موارد و در مواردی مانند پرداخت به موقع در این فرآیند پنهان می‌شد، بنابراین بعضاً مقاومت می‌کردند اما چون در اساسنامه صندوق امور الکترونیکی وجود دارد و موضوع کم‌اجباری شد، همکاری کردند. حتی در برنامه پنجم و ششم آمده است که دستگاه‌ها باید در دادن اطلاعات به صندوق بازنشستگی کشوری همکاری کنند تا بتوانیم سریع‌تر سیستم را مکانیزه کنیم؛ فکر می‌کنم در ماده ۲۵ اساسنامه هم این موضوع پیش‌بینی شده است. در کل هر جا دستگاهی همکاری می‌کرد کار بسیار خوب پیش می‌رفت.

واکنش دستگاه‌ها در حد عدم همکاری بود یا شیطنت‌هایی هم وجود داشت؟

متفاوت بود. برای مثال آموزش و پرورش در تمام استان‌های کشور اداره کل دارد، خود وزیر و مجموعه ستاد به این نتیجه رسیده بودند که همکاری کنند اما در بعضی

استان‌ها مقاومت وجود داشت. گاهی سنگ‌اندازی بود و گاهی صرفاً بی‌تفاوتی. در فرمایشاتتان اشاره داشتید که باوجود اینکه صندوق پول را واریز می‌کرد اما حقوق دیر پرداخت می‌شد، مثلاً واریزی اسفند به ۵ فروردین منتقل می‌شد، من شنیدم که جدای از بحث تعطیلات و حوادث غیرمترقبه، در برخی موارد دستگاه‌ها هماهنگی‌هایی با بانک انجام می‌دادند و این تأخیر عمدی صورت می‌گرفت، شما با این موارد مواجه شدید؟

بله؛ اما عمومیت نداشت؛ باوجود اینکه شعارهای زیادی داده شده اما هنوز سیستم در ادارات ما فرد محور است. کافی است یک فرد در حوزه مسئولیت خودش شیطنت کند و نظارت کافی نباشد. البته تعداد این موارد زیاد نبود و کارمندان دستگاه‌ها هم می‌دانستند که در سیستم تخلفاتی هست اما گسترده نبود. شاید در برخی موارد حتی خود دستگاه هم از پول مانده در حساب استفاده نمی‌کرد و صرفاً به خاطر تعلل ما و آن‌ها ضررش را بازنشسته‌ای می‌دید که حقوقش به تعویق می‌افتاد.

در دستگاهی مثل آموزش و پرورش چون مشترکین زیادی داشت و اطلاعاتشان هم کامل نبود، ادامه شرایط مذکور برایشان مطلوب بود و کسی هم بازخواستشان نمی‌کرد، نه نفعی برای ما بود و نه برای دستگاه؛ فقط ضرر آن متوجه بازنشسته می‌شد اما دستگاه‌های خاصی هم بودند مثل شهرداری‌ها که حساب آن‌ها شفاف نبود، البته فقط کارمندان رسمی شهرداری‌های سراسر کشور غیر از تهران مشترک صندوق هستند. اولویت شهرداری پرداخت حقوق شاغلین بود و برخی موارد مثل تعطیلی و... پیش می‌آمد، می‌گفتند کسور بازنشستگان بماند بعداً پرداخت می‌کنیم و ما اولویت آخر بودیم. برخی دستگاه‌ها هم در سراسر کشور گستردگی داشتند، مثلاً چند بار همکاران ما به دنبال مطالبات می‌رفتند و در روستاهای دورافتاده با جمعیت بالای ۲۰۰۰ نفر شهرداری تأسیس شده بود یا آموزش و پرورش هم در آنجا نیرو داشت. به نظر من ایراد از ما بود، ما صاحب درآمدهایمان هستیم و

باید مانند عقاب مراقب آن باشیم، اینکه دنبال پولمان نمی‌رفتیم تقصیر خودمان بود؛ وقتی همکاران برای وصول مطالبات می‌رفتند، طبق قوانین و مقررات باید پرداخت می‌کردند.

از طرف کارمندان بانک هم شیپنت‌هایی وجود داشت؟

اطلاعات همکاران مالی دقیق‌تر است. فکر نمی‌کنم این کار را به صورت سیستماتیک انجام داده باشند، کارمند دولت بودن مضراتی دارد مثل اینکه نظارت چندانی روی فرد نیست، کار سرعت نمی‌گیرد و عملکرد شفاف نیست، به نظر من بخش عمده این مشکل به دلیل ناکارآمدی بود، موارد عمده هم بوده که همکاران مالی بهتر در جریان هستند.

در بحث پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم تغییراتی از منظر تعداد نیروی

انسانی در صندوق وجود داشت؟

خیر؛ ببینید نیروی انسانی صندوق از ابتدا هم کم بود که دلیل اصلی آن هم این بود که برخی موارد مثل همین پرداخت‌ها را دستگاه‌ها انجام می‌دادند و خزانه و ذی‌حساب‌ها درگیر بودند، درحالی‌که مثلاً در صندوق تأمین اجتماعی افراد تک‌تک مراجعه می‌کنند و حساب‌ها مشخص است. در دهه هفتاد هم که تصمیم به تخصصی کردن امور گرفته شد نیرویی اضافه نشد و همان نیروها آموزش داده شدند. بنیان‌گذار این موضوع یعنی آقای مختارزاده هم معتقد بودند که با همین تعداد نیرو کار قابل انجام است؛ واقعاً هم همین بود، یعنی می‌گفتند شما که درخواست وجه می‌کشید و... به‌جای این کار، کار جدید را انجام دهید که هم سرعت و هم دقت بالا می‌رود.

بعد از راه‌اندازی چند کارمند که در بخش هزینه کار می‌کردند آموزش دیدند تا کارها را به صورت مکانیزه انجام دهند و خیلی خوب از عهده آن برآمدند؛ بنابراین تغییر ساختاری نداشتیم. اوایل کار استان تهران تشویقی‌هایی هم می‌داد و در کل مدیریت استان تهران نقش مهمی در جا افتادن این موضوع داشت.

موانع و مشکلات قانونی و زیرساختی هم وجود داشت؟

از نظر قانونی ضرورتی از این جهت که مجلس قانون وضع کند خیر، چون آیین‌نامه و مصوبات هیئت‌وزیران که تصویب می‌شود برای ما مراجع مقررات هستند، مثلاً جایی مجلس به وزیر اختیار داده تا استفاده کند و نیاز به قانون جدید نداشتیم، با چند تغییر و مصوبه کارمان را شروع کردیم.

سندوق زیرمجموعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بود، حسنی که داشت این بود که بخش برنامه بودجه و بخش اداری استخدامی در سازمان مدیریت بود و عمده کار ما هم با آن بخش بود. قوانین مشخص است، نحوه اجرا و تفصیل را هم سازمان برنامه تعیین می‌کند، برای مثال در قانون مدیریت کشوری چنین آمده است که پاسخگویی به سؤالات و اصلاح قوانین بر عهده سازمان اداری استخدامی است، ما در آن زمان زیرمجموعه همان‌جا بودیم و مشکل خاصی نداشتیم.

تغییرات زیرساختی رخ داد؟

بله؛ بخش کامپیوتری که عرض کردم، در اوایل دهه ۷۰ صندوق برای مکانیزه شدن سرمایه‌گذاری کرد و تغییرات عمده‌ای هم به لحاظ سیستمی و هم آموزشی ایجاد شد. قبل از آن همکاران هم تغییر کرده بودند، با این حال تعدادی که به روش سنتی کار می‌کردند البته مقاومت‌هایی نشان می‌دادند.

تحولات زیرساختی را امور مالی انجام می‌داد یا به‌طور کامل به شرکت

بهور سپرده شده بود؟

شرکت بهور از اواسط دهه ۷۰ فعال و اواخر همان دهه وارد فاز عملیاتی شد. نقطه نظرات بخش سیستمی را از واحدهای ستادی گرفته و پردازش می‌کردند که امروز هم به همین صورت است. اوایل دهه ۸۰ به دلیل نیازی که وجود داشت، کمیته عملیاتی سیستم‌ها مشکل از واحدهای ذی‌ربط، درآمد و هزینه، فنی و خود بهور به وجود آمد، امروز هم این کمیته فعال است و مشکلاتی که در سیستم‌های سازمان

به وجود بیاید آنجا مطرح و در خصوص آنان تصمیم‌گیری می‌شود. سیستم‌های عملیاتی یکی از کمیته‌های موفق صندوق بوده که از سال ۱۳۸۵ آغاز شده و تا امروز هم به خوبی فعال است، حتی گاهی مدیران استانی هم در کمیته حضور دارند، نظرات مدیران استانی در آنجا مطرح می‌شود.

مطالعه اقتصادی، فنی یا قانونی در خصوص پرداخت مستقیم وجود دارد؟

به صورت مکتوب فکر می‌کنم یکی تاریخ شفاهی است و یکی هم سرگذشت صندوق؛^۱ آن‌ها مهم‌ترین سند در این زمینه هستند. دستورالعمل‌هایی هم هست که بیشتر جنبه فنی دارند و نحوه اجرای کار را توضیح داده‌اند. مجموعه بخش‌نامه‌های صندوق هم هست که بخشی از آنان مرتبط هستند، همکاران مالی به‌عنوان نوک پیکان پرداخت مستقیم و اداره کل درآمد هزینه و شرکت بهور به‌عنوان پشتیبان باید مستنداتی داشته باشند که در اختیار شما قرار دهند.

در بحث پرداخت مستقیم پایش و نظارت هم وجود دارد؟

بله؛ باید باشد چون در جا زدن در هر سیستمی با توجه به نیازهای امروز منجر به توقف سیستم می‌شود؛ مثلاً جایی خانه می‌خرید باز هم تعمیراتی لازم دارد و باید نواقصش برطرف شود. این مسئله به بخش مالی سپرده شده و یکی از وظایف آنان است. اگر مشکلی پیش بیاید از واحدهای دیگر هم کمک می‌گیرند، مثلاً برقراری حقوق بر عهده واحد فنی است، سیستم احکام باید به‌روز و نهایی شود اما واحدهای دیگر هم در اطلاع‌رسانی تغییر مقررات و... کمک می‌کنند.

خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

مجدداً تشکر می‌کنم؛ مستندسازی هر فعالیتی باعث می‌شود آیندگان بدانند چه کارهایی انجام شده و این به سازمان کمک می‌کند. متأسفانه عادت می‌شود که هر

۱- به دو کتاب تاریخ شفاهی مدیران صندوق بازنشستگی کشوری و سرگذشت یک صندوق (به قلم میکائیل عظیمی) اشاره دارد. متن هر دو کتاب در سایت مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا در دسترس است.

مدیریت ممکن است فعالیت افراد قبلی را نفی کند و این باعث پسرفت سازمان شود، لازم است همه بدانند سازمان از کجا شروع کرده، کجا قرار دارد و چه فعالیت‌هایی باید ادامه داشته باشد. اعضای صندوق باید بدانند تعریف کار ما در صندوق چیست، چرا قانون ساختار رفاه تصویب شد و چطور از سازمان به صندوق تبدیل شدیم و چه فعالیت‌هایی برای ما اهمیت ویژه‌ای دارند. الان برخی پیشنهاد می‌دهند و فکر می‌کنند اگر مجدداً سازمان بشویم و زیر نظر سازمان برنامه‌ریزی باشیم، پرداخت حقوق‌ها آسان‌تر می‌شود؛ درحالی‌که اصلاً تعریف صندوق این‌طور نیست و باید فعالیت مالی انجام شود، هیئت‌امنا داشته باشد و تجربیات این سال‌ها در داخل و خارج هم همین را نشان می‌دهد.

برای موفقیت صندوق لازم است سیستم‌هایی که عرض کردم گسترده و مکانیزه‌تر شده و با هم لینک باشند، در مقطعی اقداماتی انجام شده اما مرتبط کردن آنان کار دشواری است. شرط برقراری این ارتباط مستقیم و تسریع امور، آموزش افراد است. یکی از مسائل ما در صندوق این است که همکاران بین ۳۰-۲۰ سال سابقه حدود ۶۰ درصد کل همکاران هستند و این یعنی تا ۷-۶ سال آینده نیمی از سازمان بازنشسته می‌شوند، مکانیزه شدن برای افزایش سرعت و دقت است و نیرویی که می‌آید باید بتواند کار را انجام دهد، پس آموزش خیلی مهم است و باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشیم.

بحثی هم مطرح است که گروهی معتقدند بهتر است صندوق‌ها ادغام شوند، حتی برای این مسئله هم لازم است سیستم مکانیزه باشد و این امر حتی در مراحل ادغام به موفقیت کمک می‌کند، صندوق بازنشستگی کشوری بعد از تأمین اجتماعی دومین صندوق بزرگ کشور است و همیشه تلاش ما و همکاران خدمت‌رسانی و جلب رضایت مشترکینمان بوده، هست و خواهد بود.

بسیار ممنون و متشکرم.

گفت‌وگو با همکاران شرکت بهور

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۵/۲۰

معاون نرم‌افزاری شرکت بهور

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، نرم‌افزار؛ دانشگاه صنعتی شریف



عبدالصمد وزیری

مدیر طراحی و پشتیبانی شرکت بهور؛ ۱۳۹۰ تاکنون

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، فناوری اطلاعات؛

دانشگاه شهید بهشتی؛ ۱۳۹۸



علیرضا کیایی

از اینکه وقتتان را در اختیار ما قرار دادید تشکر می‌کنم، لطفاً ابتدا خود را معرفی بفرمایید.

وزیری: عبدالصمد وزیری هستیم؛ کارشناس ارشد نرم‌افزار از دانشگاه صنعتی شریف و حدوداً از سال ۱۳۷۶ با صندوق بازنشستگی کشوری همکاری داشتیم و در حال حاضر نیز معاون نرم‌افزاری شرکت بهور هستیم.

کیایی: علیرضا کیایی هستیم؛ کارشناسی نرم‌افزار از دانشگاه تهران و کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات از دانشگاه شهید بهشتی دارم، از سال ۱۳۸۴ در واحد فناوری اطلاعات در خدمت صندوق بازنشستگی کشوری بودم و در حال حاضر نیز مدیر طراحی و پشتیبانی شرکت بهور هستیم.

برای شروع مرور مختصری بر ماهیت نظام پرداخت مستقیم داشته باشیم.

از اسفندماه سال ۱۳۸۰ حقوق بازنشسته‌ها به صورت غیرمستقیم توسط سیستمی که ما طراحی کرده بودیم پرداخت شد؛ یعنی حقوق سرجمع بازنشستگان هر دستگاهی را به خود دستگاه می‌دادیم؛ در واقع اعتبار را به صورت لیست به دستگاه حواله می‌کردیم و آن‌ها مبالغ را با اعمال کسور یا اضافه‌ها خودشان به بازنشستگان پرداخت می‌کردند.

این روش منشأ مشکلات زیادی بود، اول بین اطلاعات ما و دستگاه هماهنگی کامل وجود نداشت، مثلاً بازنشسته‌ای فوت می‌کرد، دستگاه مطلع بود اما به ما اطلاع

نداده بود و حقوق پرداخت می‌شد، برعکس این را هم برای برقراری داشتیم، مثلاً وراثت به دستگاه مراجعه می‌کردند و دستگاه بدون اطلاع صندوق برایشان حقوق برقرار می‌کرد و ما زمان حسابرسی در پایان سال مبالغ بالایی را باید برای این موضوعات به دستگاه پرداخت می‌کردیم. اگر هم پرداختشان کمتر بود باید به ما برمی‌گرداندند که در این حوزه هم مشکلات زیادی داشتیم.

آذرماه سال ۱۳۸۴ بود که تصمیم گرفتند شماره حساب بازنشستگان را در سیستم وارد کنیم. برای این کار استان تهران را به‌صورت آزمایشی به شکل مستقیم انجام دادیم. مسئله‌ای که وجود داشت این بود که اطلاعات بخش‌هایی از دریافتی‌ها یا کسورات مربوط به بازنشسته را که به دستگاه مربوط می‌شد نداشتیم، بنابراین یک فرآیند بین صندوق و دستگاه تعریف کردیم که هر ماه قسمت مربوط به دریافتی و کسورات را به‌صورت یک فایل به ما بدهند و مبلغ آن را به‌صورت تجمیعی به حساب صندوق واریز کنند، ما آن‌ها را با اطلاعات حقوق بازنشستگان تلفیق می‌کردیم و مبلغ نهایی به حساب‌ها واریز می‌شد. دو پرداختی مهم یعنی حق عائله‌مندی و حق اولاد هم بر عهده دستگاه بود که از ابتدای سال ۱۳۹۲ به صندوق واگذار شد و الان عمده آن را صندوق پرداخت می‌کند. در کل همه سیستم‌هایی که بخش‌های عملیاتی سازمان را پوشش می‌دهند توسط همین شرکت طراحی و پیاده‌سازی شده است.

بنابراین شروع مرحله اجرایی طرح را می‌توانیم آذرماه سال ۱۳۸۴ بدانیم؟

بله؛ اجرا در استان‌ها هم به‌صورت تدریجی بود که مقدمات آن حدود یک سال طول کشید و البته آخرین هم در سال ۱۳۹۵ در استان خراسان رضوی بود.

طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌ها نیازمند تسلط به مباحث قانونی و حقوقی

است، شما مشاور حقوقی هم دارید؟

قسمت قوانین جداشت، قوانین و امور مربوط به احکام و احراز شرایط بازنشستگی، برقراری و افزایش یا اصلاحیه حقوق‌ها در سیستم احکام تعریف می‌شود و بخش

پرداخت مستقیم بعد از آن قرار دارد.

پس برای پیاده‌سازی پرداخت مستقیم نیازی به تغییر یا ایجاد قوانین نبود؟

قانون خیر؛ زمان آقای احمدی‌نژاد هیئت دولت از طریق معاون ایشان پیگیر بود تا به همه استان‌ها منتقل شود.

ایده طرح اولین بار چطور به وجود آمد؟

مشکلاتی که در پرداخت غیرمستقیم وجود داشت، صندوق را به این سمت هدایت می‌کرد. تأمین اجتماعی هم یک نمونه پیش روی ما بود که در این امر عملکرد خوبی داشت. مرحله اول این بود که بازنشستگان حسابی در بانک صادرات که به دلیل داشتن بیشترین شعبه در سراسر کشور به‌عنوان بانک عامل ما انتخاب شده بود، باز کرده و شماره آن را اعلام کنند.

ابتدا ما به‌صورت آزمایشی با آموزش و پرورش تهران شروع کردیم چون از نظر مشتری‌کینی که بحث پرداخت حقوق را داشتیم بزرگ‌ترین بود. اوایل که سیستم راه‌اندازی شد دریافت اطلاعات از طریق وب نبود، از طریق سیستم‌های تحت ویندوزی که ما روی کلاینت‌ها نصب کرده بودیم دستگاه‌ها CD اطلاعات را می‌آوردند و کارشناسان ما از طریق نرم‌افزار تحت ویندوزمان آن را می‌خواندند، اگر خطایی در فایل وجود داشت روی کلاینت اعلام می‌شد و دستگاه پس از رفع خطا مجدداً به نمایندگی مراجعه و فایل را ثبت می‌کردند.

بعد از تهران طرح را در کدام استان اجرا کردید؟

استان البرز بود که البته آن زمان هنوز از تهران تفکیک نشده بود، بعد از آن استان‌های هم‌جوار بودند که الان دقیق حضور ذهن ندارم. معمولاً چند استان هم‌جوار را انتخاب می‌کردیم و بعد از اجرای گروهی به سراغ گروه بعدی می‌رفتیم. در استان تهران دستگاهی پیش رفتیم اما بعد از تهران در سایر استان‌ها همه دستگاه‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام می‌شدند.

زمان پیاده‌سازی نظام و ارائه شماره حساب‌های جدید بانکی، هماهنگی

خاصی با بانک صورت گرفت؟

بله؛ بانک استقبال کرد، چون بعد از تأمین اجتماعی یکی از بزرگ‌ترین گردش‌های مالی را صندوق بازنشستگی کشوری دارد و هم کسور را از دستگاه‌ها دریافت می‌کند و هم پرداخت حقوق بازنشسته‌ها را انجام می‌دهد. بانک صادرات همکاری خوبی با ما داشت چون سود کلانی هم برای آن‌ها داشت. ما با بانک در بحث تبادل اطلاعات و چک کردن حساب‌ها هماهنگ هستیم؛ آقای مهندس کیایی برنامه‌ای نوشتند که به صورت آنلاین بررسی شود تا مطمئن شویم شماره حساب فرد متعلق به خود اوست، زمانی که شماره حساب فرد تأیید شود دیگر در سیستم امکان تغییر وجود ندارد و حقوق با اطمینان صددرصدی پرداخت می‌شود. از طرفی هم لیست بانک به خاطر پرداختی‌های دستگاه‌ها یا برگشتی‌هایی که دارند برای ما می‌آید و در این خصوص تعامل خوبی با بانک داریم.

برگشتی‌ها مربوط به مسدود شدن حساب‌های را کد است؟

بله؛ البته این قبل از پرداخت مستقیم هم مطرح بود اما ما هیچ اطلاعاتی از مشترک نداشتیم. مثلاً فوت می‌شد و بی‌خبر بودیم. حتی مجبور می‌شدیم از گورستان‌ها اطلاعات بگیریم. مواردی داشتیم که در شهرستان مدیر استان می‌رفت و یکی یکی قبرهای جدید را چک می‌کرد تا اگر فردی فوت شده باخبر شویم اما از زمانی که سرویس‌های سازمان ثبت‌احوال فعال شد و در خصوص تبادل اطلاعات به تفاهم رسیدند، استعلام کلیه مشترکین برای پرداخت حقوق هرماه دو بار انجام می‌شود؛ بنابراین این قانون که اگر حسابی در مدت شش ماه هیچ گردش غیر از پرداختی‌های ما نداشته باشد به ما اطلاع بدهند و ما تقاضای مراجعه فرد را بدهیم تا در صورت عدم مراجعه حقوق او قطع شود یکی از روش‌هایی بود که در زمان رکود حساب متوجه می‌شدیم فردی فوت کرده یا ایران نیست اما الان خیلی

کاربردی ندارد، چون بعد از پرداخت مستقیم حدود دو سال است که استعلام آنلاین ثبت‌احوال شروع شده است.

قبلا یک‌بار دستگاه‌ها استعلام می‌گرفتند که فرمودید با فاصله یک ساله چک می‌شد و یک‌بار هم صندوق استعلام می‌گرفت؟

دستگاه‌ها با توجه به اینکه در این زمینه منتفع نبودند، خیلی پیگیری نمی‌کردند و متأسفانه از سال ۱۳۵۴ که حقوق بر عهده سازمان بازنشستگی گذاشته شد اما پرداخت مستقیم نبود، دستگاه‌ها هیچ مراقبتی در جلوگیری از هدر رفت منابع صندوق نداشتند و حتی بدون اینکه ملاحظات صندوق را بکنند مواردی را به سود فرد مشترک انجام می‌دادند که بعداً مشخص شد درست نبوده است. یکی از دلایلی که ما به سمت پرداخت مستقیم رفتیم همین موارد بود و می‌خواستیم دستگاه را از فرآیند اینکه به چه کسی حقوق بدهیم و به چه کسی ندهیم مجزا کنیم؛ حتی مواردی در بعضی شهرها داشتیم که دستگاه حقوق سه سال قبل بازنشسته را (بدون افزایش سالانه) پرداخت می‌کرد درحالی که ما حقوق را افزایش داده بودیم.

حتی در پرداختی ماهیانه هم مواردی بوده که صندوق وجوه را واریز کرده اما پرداخت به بازنشستگان توسط بانک یا دستگاه با تأخیر مواجه شده بود.

بله؛ این هم یکی از عوامل تأثیرگذار در اجرای پرداخت مستقیم بود، پول هنگفتی به حساب دستگاه واریز می‌شد و دستگاه گاهی یک ماه طول می‌داد تا آن را بین مدیریت‌ها تقسیم کند، سود این تأخیر نصیب دستگاه می‌شد و ضررش برای بازنشسته بود اما الان به محض اینکه در بانک تأمین وجوه کنیم به بازنشسته پیامک می‌رود که حقوق واریز شده است.

با توجه به منافع پرداخت غیرمستقیم، بدنه بانکی در برابر نظام پرداخت مستقیم مقاومت نمی‌کردند؟

این مسائل خیلی به ما منتقل نمی‌شد.

از سمت بدنه صندوق یا دستگاهها مقاومتی در برابر طرح نبود؟

بدنه صندوق همکاری خوبی داشتند، چون فرآیندها و کنترل‌های آنها بهتر بود، مخصوصاً اداره کل امور مالی که با این شیوه تسلط دقیق‌تر و بهتری روی پرداخت‌ها داشت و نقاط ضعف پرداخت غیرمستقیم را کامل پوشش می‌داد.

دستگاه‌های اجرایی هم چون ما با بزرگ‌ترین دستگاه شروع کرده بودیم به تدریج اضافه شدند و با توجه به گستردگی حجم کاری و فرآیندهای آموزش و پرورش شهر تهران مقاومت خاصی نشان ندادند. از طرفی هم با توجه به اهمیت زمان ارائه فایل کسور و مزایا که در پرداخت حقوق از ۲۵ تا پایان ماه نقش برجسته‌ای داشت، ما قالب فایل‌هایی که باید به ما اطلاعات بدهند را به شکل ساده‌ای در اختیارشان قرار دادیم تا با کمترین تبعات از لحاظ سیستم‌های فناوری اطلاعات و کارشناسان فنی بتوانند فایل را آماده و در اسرع وقت برای ما ارسال کنند.

با دستگاه‌های کوچک‌تر به صورت آزمایشی کار نکردید تا نقاط ضعف

شناسایی شوند! شروع کار با دستگاهی به بزرگی آموزش و پرورش که کمی

ترسناک است، سخت نبود؟

یک ریسک منطقی و معقولانه این بود که کار از دستگاه‌های کوچک آغاز شود اما آموزش و پرورش استقبال کرده بود و هدف این بود بخش بزرگی از بار فرآیند پرداخت از نیروی انسانی به سیستم منتقل شود و کارشناسان هر دو طرف هم به پرداخت مستقیم اطمینان داشته باشند.

نکته بعدی هم این بود که تعداد بازنشسته‌ها در سیستم خیلی مهم نبود، الان سیستم به راحتی حدود ۱.۵ میلیون نفر را در ماه مدیریت می‌کند. در واقع شروع کار با آموزش و پرورش جهت اطمینان خاطر بود که می‌خواستیم به سایر دستگاه‌ها بدهیم تا بدانند مشکلی برایشان پیش نمی‌آید.

دلیل دیگری هم که داشت این بود که آموزش و پرورش تنها سازمان در سطح

کشور بود که در تمام سطوحش یک نرم‌افزار داشت. البته به صورت جزیره‌ای بود و به هم متصل نبودند اما همه جا سیستم یکسانی برقرار بود. ما مدتی نرم‌افزار آن‌ها را به صورت آزمایشی نصب کردیم و بعد از بررسی متوجه شدیم که به شکل بسیار ساده‌ای بدون اضافه کردن بار کاری می‌شود این اطلاعات را از سیستم استخراج و به صورت ماهانه برای ما ارسال کنند.

الان آموزش و پرورش حدود ۶۰ درصد مشترکین را پوشش می‌دهد و بعد از آن دانشگاه‌های علوم پزشکی هستند که حدوداً ۱۵ درصد می‌شوند و آن‌ها هم از نرم‌افزار آموزش و پرورش استفاده می‌کنند، این بود که تصمیم گرفتیم از این طریق عمل کنیم و بعد باقی دستگاه‌ها هم با ما همراه شوند.

یعنی بعضی دستگاه‌ها در داخل خودشان نرم‌افزارهای متفاوتی داشتند؟!

بله؛ البته خیلی از دستگاه‌ها نرم‌افزار نداشتند، مثلاً ما یک فایل لازم داشتیم، هر دستگاهی در یک قالبی با وضعیت عجیبی ارسال می‌کرد که برای ما بسیار کاربر و زمان‌بر می‌شد. ببینید در چنین شرایطی آموزش و پرورش سیستم یکسانی داشت و حتی سیستمشان قابلیت تولید گزارش هم داشت، این گزارش‌ها قابلیت انتقال داشتند و با فلاپی یا ایمیل ... برای ما ارسال می‌کردند، آن زمان سیستمشان Dos بود و بعدها این گزارش در کامپیوترهای منابع مختلف دستگاه قرار می‌گرفت و همه خروجی یکسانی داشتند.

روی نرم‌افزار دستگاه‌های دیگر هم کار کردید؟

خیر؛ با همین روال ۷۵ درصد مشترکین را پوشش دادیم و دیگر وقت برای سایر دستگاه‌ها نبود.

همکاری‌های خاصی هم با دستگاه‌ها وجود داشت؟ مثلاً نیروی کمکی بدهند یا ...؟

وزیری: بله؛ آقای کیایی چندین دوره آموزشی برای دستگاه‌های مختلف برگزار کرد.

کیایی: در خود آموزش و پرورش این اتفاق نیفتاد اما زمانی که می‌خواستیم طرح را به سطح کشوری گسترش دهیم، اول در استان تهران یک دوره آموزشی برگزار کردیم و کارشناسان آموزش و پرورش، علوم پزشکی و وزارت خارجه شرکت کردند. بعد از آن فکر می‌کنم سال ۱۳۹۲ بود که استان گلستان را برای نمونه انتخاب کردیم، دو روز سمینار آموزشی در گلستان برای کلیه دستگاه‌ها داشتیم، آن زمان هنوز سامانه تحت وب جمع‌آوری اطلاعات مزایا و کسور را طراحی نکرده بودیم و تحت ویندوز روی کلاینت‌های استان گلستان آموزش دادیم و اگر هم ایرادی بود راهنمایی می‌کردیم، حتی گاهی در سطوح پایین مثل اکسل هم سؤال داشتند و همان‌طور که مهندس فرمودند برخی دستگاه‌ها اصلاً نرم‌افزار نداشتند و برخی نمی‌دانستند چطور فرمت فایل اکسل را تغییر دهند و موارد مشابه آن. سال ۱۳۹۵ خراسان رضوی به‌عنوان بزرگ‌ترین استانی که بیشترین مشترک ما را بعد از تهران داشت انتخاب شد و یک همایش دو روزه هم آنجا در برج سپهر بانک صادرات به‌صورت عمومی برگزار کردیم. آن زمان نرم‌افزار تحت وب هم آماده شده بود که آنجا به‌صورت نمونه اجرا کردیم و به‌طور کامل آموزش دادیم؛ بنابراین ما در سه مرحله در سطح کشور برای دستگاه‌ها آموزش داشتیم. برای کارکنان خودمان هم در مقاطع مختلف بسته به استان و... بیشتر در ستاد جلسات کوچک مستمری برای آموزش داشتیم.

هزینه‌های برگزاری دوره‌ها را استان‌ها تأمین می‌کردند؟

ستاد صندوق هماهنگ می‌کرد و ما خیلی در جریان نیستیم.

برای نظام پرداخت مستقیم واحد یا ستاد پشتیبانی مجزایی وجود دارد؟

پشتیبانی در همین شرکت توسط همکاران انجام می‌شود؛ البته ابتدا با مدیریت‌ها صحبت می‌کنند و اگر مشکل حل نشود ما در خدمتشان هستیم.

نمایندگی به چه صورت است؟

صندوق در تمامی مراکز استان‌ها یک مدیریت دارد که امور بازنشستگان آنجا را انجام می‌دهد.

یعنی شرکت بهور در تمام مدیریت‌های استانی نیرو دارد؟

خیر؛ بهور فقط همین‌جا است و کلیه عملیات پشتیبانی و تأمین نیازهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و شبکه کل کشور را پوشش می‌دهد.

فرمودید سال ۱۳۸۴ سیستم تحت وب نبود، برای برقراری سیستم آنلاین

هم خودتان برنامه‌نویسی کردید؟

ما از ابتدا می‌خواستیم این کار را انجام دهیم اما دستگاه‌ها آمادگی آن را نداشتند، سیستم آن‌ها Dos بود و اصلاً با کامپیوتر آشنایی نداشتند، اگر بستر کار فراهم بود از ابتدا همین کار را می‌کردیم اما بستر قدیمی که تحت ویندوز بود، باعث شد تا این کار با یک فرآیند مجزا انجام شود.

پیاده‌سازی تحت وب از ابتدا یک امر برنامه‌ریزی شده بود یا حسب نیاز

مجدداً مطرح شد؟

برنامه آن را داشتیم اما زمان‌بندی مشخصی نشده بود، منتظر بودیم تا دستگاه‌ها آمادگی لازم را به دست بیاورند. اواخر سال ۱۳۹۴ به جمع‌بندی رسیدیم که این بستر فراهم شده است. این نرم‌افزار دو بخش دارد یک بخش جمع‌آوری اطلاعات مزایا و کسور از دستگاه‌های اجرایی که کاملاً تحت وب است و بخشی هم مربوط به مدیریت و جمع‌آوری اطلاعات حقوقی، تکمیل و انجام محاسبات و تهیه گزارش‌های آماری که تحت ویندوز روی کلاینت‌های کارشناسان صندوق در ستاد و در استان‌ها فعال است و از طریق آن سیستم را مدیریت می‌کنند.

البته در پورتال تحت وب قسمت کوچکی هم برای کارشناسان صندوق داریم که بتوانند به شکل آنلاین گزارش اطلاعات دستگاه‌هایی که به صورت CD تحویل می‌دهند را دریافت کنند.

برای پیاده‌سازی این نظام نیاز به زیرساخت‌های فنی قوی‌تر وجود داشت

یا امکانات صندوق کافی بود؟

بستر سیستم تحت وب بود و ما روی سرور اصلی خودمان پیاده‌سازی کردیم تا سایت عملیاتی شود، دستگاه‌ها هم باید به اینترنت متصل باشند تا بتوانند اطلاعات را روی سایت ما بارگذاری کنند. این سمت هم ارتباط ما فقط با سرور خودمان است و کارهایمان را روی ISP خودمان انجام می‌دهیم، بحث زیرساختی که ما داشتیم فقط ارتباط بین ما و ISP ارائه‌دهنده سرویس اینترنتمان بود و دستگاه‌ها در این حوزه دخالتی نداشتند.

برای صندوق امکانات جدیدی خریداری شد که هزینه داشته باشد؟

پهنای باند را ارتقا دادیم، زیرساخت‌های سخت‌افزاری‌مان در بحث وب، سرورها، آنتی‌ویروس و مواردی را که ارتباط داشت سعی کردیم ارتقا دهیم تا دستگاه اجرایی مشکل نداشته باشد، این حجم بارگذاری فایل‌ها باعث افزایش تعداد مراجعه آنلاین به سایت می‌شد و لازم بود امکانات سخت‌افزاری وب و ارتباط میان ستاد و ISP را تقویت کنیم. این هزینه‌ها در برابر مزایایی که طرح ایجاد می‌کرد اصلاً رقمی نبود، به‌خصوص که تولید و گسترش این سیستم‌ها در داخل همین شرکت انجام می‌شد که سهامدار اصلی آن هم خود صندوق است، نیروی انسانی هم همکاران خودمان بودند و هزینه اضافه‌ای نداشت.

بنابراین در دوران اجرا با مشکلات مالی، کمبود بودجه و... مواجه نبودید؟

خیر؛ در این زمینه‌ها مشکلی با صندوق نداریم، قرارداد مشخصی هست که شرکت بر مبنای آن عمل می‌کند.

فرصت بارگذاری اطلاعات از طرف دستگاه چه تاریخی است؟

اوایل سال به خاطر تغییر احکام یا ابلاغ نشدن بودجه دولت مسائلی وجود دارد اما دوازدهم تا چهاردهم هر ماه سامانه باز می‌شود و تا حدود بیست و دوم هر ماه دستگاه برای ارسال و تأیید اطلاعات مهلت دارد. بعد از آن اطلاعات ظرف یک روز در سرور ستاد مرکزی جمع‌آوری شده و پس از استعلام‌های ثبت‌احوال و بانک

به‌صورت سیستمی لیستی آماده و برای بانک عامل ارسال می‌شود که بانک هم در یک فرآیند ۳-۴ ساعته وجوه را واریز می‌کند.

اگر دستگاه اطلاعات را در مهلت تعیین‌شده ارسال نکند چه اتفاقی می‌افتد؟

پرداخت حقوقی که مربوط به بخش ماست انجام می‌شود و مزایایی که بر عهده دستگاه است به شکل معوقه به ماه آینده منتقل می‌شود. یکی از بخش‌های مهم کسورات، اقساط است. اگر دستگاه در ارسال اطلاعات تعلل کند باعث جریمه یک‌ماهه بازنشسته در بانک می‌شود به خاطر همین دستگاه‌ها در این زمینه بسیار حساس هستند.

موردی هم بوده که تأخیر پیش آمده باشد؟

بله؛ یک سال فکر می‌کنم اسفندماه بود که یکی از دستگاه‌های بزرگمان در ارسال فایل مقاومت کرد و مدیرکل امور مالی وقت دستور دادند که بدون فایل مزایا و کسور لیست حقوق بسته شود، چون ما موظفیم که حقوق اسفند را به خاطر مراسم نوروز زودتر پرداخت کنیم اما دستگاه توجهی نکرد.

کدام دستگاه بود؟

فکر می‌کنم یکی از مراکز آموزش و پرورش بود. البته اتفاق خاصی هم نیفتاد چون تبعاتش کاملاً برای خودشان است. ما در سایت، اطلاعات را تکمیل می‌کنیم و حقوق را می‌بندیم، یک سامانه تحت وب برای فیش حقوق یکپارچه بازنشسته داریم؛ فیش حقوق دو قسمت دارد یکی اطلاعات ما و یکی اطلاعات دستگاه، یک کار جالبی که در این طرح انجام دادیم، ریز کسورات اقساطی بازنشستگان را هم جمع‌آوری می‌کنیم؛ یعنی مشترکین بدون نیاز به مراجعه به دستگاه، می‌توانند از ریز کسورات اقساطی دستگاه که متعهد به پرداخت آن هستند شامل مبلغ قسط ماه جاری و مانده کسورات، مطلع بشوند که برایشان بسیار مفید است چون وضعیتشان را کاملاً شفاف پیگیری می‌کنند و اگر مشکلی باشد به دستگاه مراجعه می‌کنند.

دستگاه علاوه بر اطلاعات، جمع مبالغ مزایا را هم به حساب صندوق واریز

می‌کند و بعد حقوق‌ها پرداخت می‌شود؟

بله؛ البته گاهی مجموع کسورات بیشتر است و ما وجهی را به دستگاه می‌دهیم. اوایل مبلغ را به بانک واریز می‌کردند و فیش کاغذی را برای ما می‌آوردند اما الان با تعامل خوبی که با واحد فن‌آوری اطلاعات بانک صادرات داریم در بحث کسورات و مزایای دستگاه‌های اجرایی چه در سیستم پرداخت مستقیم و چه در دیگر سیستم‌ها آنلاین هستیم، حساب‌ها هر شب به‌روزرسانی می‌شوند و نیازی نیست دستگاه‌ها فیش کاغذی بیاورند، اطلاعات در سامانه می‌آید و دستگاه مبلغ را همان‌جا تأیید می‌کند. هر دستگاه یک شناسه یکتا دارد که بانک با آن شناسه اطلاعات را دریافت می‌کند و واریزی‌ها را از طریق همان به ما اطلاع می‌دهد و ما هم در سیستم خودمان بررسی می‌کنیم.

فرآیند دسترسی به اطلاعات و... همه برنامه‌نویسی خودتان بود؟

بله؛ کاملاً.

در دوران اجرایی طرح با وقفه‌های زمانی هم مواجه شد؟

متوقف نشد اما در مقطعی چند استان را که اضافه کردیم، در سازمان به‌صورت نانوشته حالت تنفس ایجاد شد، این‌طور نبود که ابلاغ توقف بیاید، در استان‌های قبلی هم فعال بود اما کم‌رنگ شد. کاهش سرعت فعال شدن در استان‌ها به خاطر شناسایی مشکلات موجود در طرح و کامل‌تر شدن آن بود.

پیاده‌سازی این طرح فقط بحث زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات نیست، قسمت عمده آن فرهنگ سازمانی و جا افتادن در ذهن کارشناسان و مدیریت دستگاه‌های اجرائی و البته در ذهن بازنشستگان است. مثلاً استان‌هایی داشتیم که هنوز حساب بانک عامل ما را قبول نکرده بودند. چون بازنشستگان‌شان در بانک‌های دیگری حساب داشتند.

ما به بانک محدود نبودیم اما قطعاً کنترل یک بانک بسیار راحت‌تر است، از طرفی هم بعضی بانک‌ها تعاملات خوبی با ما نداشتند. الان می‌توانم بگویم همه تعاملات ما و بانک صادرات سروری و فنی است و هیچ کاربری دخیل نیست. بعضی بانک‌ها زیرساختش را نداشتند یا استراتژی متفاوتی داشتند؛ در کل باید منتظر می‌ماندیم تا فرهنگ پرداخت مستقیم جا بیفتد. مثلاً در خراسان رضوی، آقای کریم دادی مدیر وقت چند ماه زحمت کشیدند تا با جلسات کارشناسی این فرهنگ جا بیفتد. بعد از آن واحدهای فناوری اطلاعات مطلع می‌شدند که باید چنین کاری انجام شود و تا زیرساخت‌ها را آماده کنند و گزارش بدهند طبیعتاً زمان می‌برد.

اوایل که دیدیم فرآیند زمان‌بر است، به پیشنهاد یکی از مدیریت‌ها که فکر می‌کنم استان فارس بود؛ نرم‌افزار کنترل پرداخت غیرمستقیم را پیاده‌سازی کردیم. آن زمان ما لیست را با یک مبلغ کلی یکجا به دستگاه می‌دادیم و دستگاه بین بازنشستگان پخش می‌کرد. ما برای اینکه کنترل ضمنی روی این پرداخت داشته باشیم، نرم‌افزاری به‌عنوان کنترل پرداخت غیرمستقیم حقوق آماده کردیم. در آن نرم‌افزار، کارشناسان استان CD نهایی بانک صادرات یا هر بانکی را که بود، از دستگاه می‌گرفتند و در نرم‌افزار وارد می‌کردند. سپس نرم‌افزار با اطلاعات پرداختی حقوق خود ما که مبتنی بر لیست اولیه‌ای بود که داشتیم انطباق داده و میزان هماهنگی را می‌سنجید.

این مغایرت به صورت سیستماتیک مشخص می‌شد و کارشناس می‌توانست گزارش‌های مختلفی مثل اینکه دستگاه چند درصد کمتر یا بیشتر پرداخت کرده یا چند درصد از لیست ما را دستگاه پرداخت نکرده یا مغایرت‌های در خصوص افراد فوت شده و... را بگیرد. آن نرم‌افزار کارایی خوبی داشت و با برجسته کردن گپ‌ها لزوم پرداخت مستقیم را بیشتر مطرح کرد. البته بعد از فعال شدن پرداخت مستقیم در آن استان، دیگر با نرم‌افزار مذکور کاری نداشتیم.

بحث پایش و نظارت روی نظام پرداخت مستقیم فعال است؟

بله؛ زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بررسی می‌شوند و هر جا احساس کنیم ممکن است مشکلی ایجاد شود آن را در سیستم ارتقا آینده‌مان قرار می‌دهیم تا با کمترین هزینه و در زمان مورد نظر به آن رسیدگی شود.

برنامه مشخصی برای آینده نظام پرداخت مستقیم وجود دارد؟

ارتقا خاصی نداریم، مگر اینکه در قوانین تغییراتی صورت بگیرد. در کل هر جا نیازی باشد سیستم‌ها ارتقا می‌یابند.

اگر بخواهیم چشم‌اندازی از آینده ببینیم، هنوز واقعا سیستم ما شبیه تأمین اجتماعی که بیمه شده با کارگاه خود کاملا مجزا است و بعد از بازنشستگی دیگر ارتباطی ندارد نیست. ما هنوز به دستگاه‌ها وابسته هستیم و اطلاعاتمان را با آنها تطبیق می‌دهیم. یک ایده این است که به سمتی حرکت کنیم که نیازی به تبادل اطلاعات نباشد، مخصوصا الان که عائله‌مندی و اولاد هم اضافه شده، حدود ۹۰ درصد بودجه بر عهده صندوق است و فقط اقلامی نظیر کسور بیمه و وام و... مانده که به ما بدهند. بیمه تکمیلی درمان هم با ماست و تفاوت ما و تأمین اجتماعی در بیمه سلامت است که هیچ وابستگی تشکیلاتی‌ای با آنها نداریم اما بیمه درمان و تکمیلی تأمین اجتماعی هر دو تحت پوشش یک سازمان و در ارتباط کامل باهم هستند. پیوند ارتباطی بین ما و بیمه سلامت به‌عنوان یک سازمان مجزا شکل نگرفته است که اگر شکل بگیرد نیازی به واسطه‌گری دستگاه در تبادل اطلاعات ما و بیمه نیست. ما حق بیمه را از حقوقشان کسر و به بیمه سلامت پرداخت می‌کنیم و بسیاری از گردش‌های مالی بیهوده بین ما و دستگاه و همچنین بین دستگاه و بیمه سلامت حذف می‌شود. بخش بزرگی از فرآیندهای حسابرسی دستگاه‌ها هم دیگر از بین می‌روند، همین الان نیز هم بیمه و هم دستگاه هرچند وقت یک‌بار اطلاعات را با ما چک می‌کنند که این فرآیندها واقعا قابل حذف هستند.

چشم‌انداز آینده ما این است که این هماهنگی ایجاد شود و وابستگی به دستگاه کاهش پیدا کند، از طرفی هم بتوانیم امور مزایا و کسور بازنشسته را خودمان انجام دهیم و ناهماهنگی‌ها و گردش‌های بی‌هوده حذف شوند.

الان پروژه‌هایی در رابطه با این اهداف در جریان هستند؟

ایده را مطرح کردیم و در تلاشیم تا دستگاه‌ها را در این رابطه توجیه کنیم اما هنوز پاسخ مثبت و سازنده‌ای در این خصوص دریافت نکردیم.

خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

از زحمات شما بابت انجام این مصاحبه و اطلاع‌رسانی در خصوص پروژه عظیم و تأثیرگذار پرداخت مستقیم حقوق بازنشستگان و موظفین کل کشور سپاس گزاریم.

بسیار ممنون و متشکرم.

گفتوگو با همکاران اداره کل امور مالی

تاریخ گفتوگو: ۱۳۹۸/۰۵/۲۷

شیوا سلیمی

معاون امور مالی

اعظم روشندل

کارشناس امور مالی

مریم مشرقی

کارشناس امور مالی

از اینکه فرصتی را برای گفت‌وگو اختصاص دادید ممنونم، لطفا ابتدا خودتان را معرفی بفرمایید.

اعظم روشندل هستم، کارشناس امور مالی. شیوا سلیمی هستم معاون مالی. مریم مشرقی هستم کارشناس امور مالی.

ساختار پرداختی‌ها قبل از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم به چه صورت بود؟

روشندل: قبل از این نظام در سیستم احکام برای هر بازنشسته اطلاعات حقوقی وجود داشت که بر اساس آن هر ماه گزارشی تهیه می‌شد و طبق آن به صورت علی‌الحساب مبلغی به دستگاه پرداخت می‌شد و دستگاه با مزایا و کسور خود مبلغ خالص را به حساب بازنشسته واریز می‌کرد. دستگاه به ازای پرداختی که انجام می‌داد یک صورت‌حساب به ما می‌داد که به آن فرم ۱-۱ گفته می‌شد. این فرم‌ها که سند علی‌الحساب‌ها بود در پایان سال بررسی و حساب‌های صندوق تسویه می‌شد.

محتویات این فرم تعداد بازنشسته‌ها و مبلغ پرداختی بود؟

روشندل: بله؛ به صورت موازنه بود که مثلا ماه قبل چه عملیاتی بوده و این ماه چقدر افزایش و کاهش داریم. تفکیک بازنشسته‌ها و موظفین را هم داشت. اگر بدهی طبق احکام داشتند در آن سطوح منظور می‌کردند، یا بیمه تکمیلی درمان

لحاظ می کردند. فکر می کنم از سال ۱۳۸۲ بود که از طرف صندوق، وام هم به آن ها پرداخت می شد، وام هم در فرم می آمد و صندوق یک پرداخت خالصی داشت. **اینکه فرم ها در پایان سال بررسی و جمع بندی می شدند، با توجه به عدم اطلاع رسانی به موقع در مواردی مانند فوت و... باعث طلبکار شدن صندوق نمی شد؟**

روشندل: بله؛ در اغلب موارد معمولاً همین طور بود.

دستگاه ها و جوه را سریع برمی گرداندند یا طول می کشید؟

روشندل: طول می کشید؛ هنوز هم موارد این چنینی داریم، همین ها خیلی مؤثر بود در اینکه ضرورت نظام پرداخت مستقیم پررنگ شود. مواردی داشتیم که فرد فوت کرده بود اما دستگاه یک سال بعد آن را در سیستم احکام خود اعلام می کرد و واقعا لازم بود که این موارد تسریع یابند.

بنابراین شروع ایده پرداخت مستقیم یک خواست عمومی در سازمان بود؟

یا واحد خاصی آن را مطرح کرد؟

روشندل: در جلساتی که داشتیم، آقای مختارزاده نقش بسیار پررنگی داشتند اما دقیقا نمی توانم بگویم که از چه واحدی و کجا این ایده مطرح شد. از سال ۱۳۸۶ پرداخت مستقیم به طور رسمی آغاز شد.

سلیمی: چون وظیفه صندوق پرداخت حقوق بازنشستگی بوده، از ابتدا دستگاه های اجرایی به دنبال شرایطی بودند که تمام امور بازنشستگان را به خود صندوق واگذار کنند اما با توجه به محدودیت ما در تعداد پرسنل، با وجود داشتن نمایندگی در سراسر کشور حدود ۵۰۰ نفر نیرو داریم که کافی نبوده و برای همکاری در این حوزه دستگاه های اجرایی واحدی به عنوان بازنشستگی داشتند؛ از سال ۱۳۷۷ که در صندوق تغییر ساختاری ایجاد شد، ریاست وقت تمام ذی حساب های دستگاه ها را جمع کرد و نظام جدیدی در پرداخت حقوق بازنشسته ها ایجاد شد. قبل از آن حقوق بازنشسته ها توسط دارایی پرداخت می شد اما از سال ۱۳۷۷ پرداخت را به

خود دستگاه‌ها واگذار کردند، این موضوع تا سال ۱۳۹۲ ادامه داشت. در این سال ذی‌حساب‌ها به دارایی اعتراض کردند که چرا کاری که به ما مربوط نیست و بازنشسته‌ای که از دستگاه خارج شده را ما انجام می‌دهیم، این وظیفه صندوق است و ما دیگر انجام نمی‌دهیم.

ما جلساتی با خزانه‌داری کل کشور آقای اکرمی داشتیم و گفتیم با توجه به تعداد کم پرسنلی که داریم پوشش این عملیات برایمان مقدور نیست و نیاز به همکاری همه ذی‌حساب‌های دستگاه‌های کل کشور داریم، فکر می‌کنم حدود ۴۰۰۰ دستگاه با ما در ارتباط هستند، البته برخی دستگاه‌ها حقوقشان به‌طور مستقیم پرداخت می‌شد اما علی‌الحساب‌ها مشکلات زیادی داشتند. پیگیری می‌کردیم تا اینکه موفق می‌شدیم در پایان هر ماه با وجود مشکلاتی که در کسری داشتیم، وجوه لازم را تأمین اعتبار کنیم و پول به دستگاه‌ها پرداخت شود اما در برخی موارد مشاهده می‌کردیم که ذی‌حساب‌ها تا اواسط ماه بعد حقوق را پرداخت نکرده‌اند و این مسئله باعث اعتراض بازنشستگان می‌شد، همین موضوع باعث شد صندوق به فکر پرداخت مستقیم بيفتد و به مرور و استان به استان شروع کرد و حوالی شهریور ۱۳۹۵ بود که موفق شدیم حقوق بازنشسته‌های کل دستگاه‌ها را به صورت مستقیم پرداخت کنیم، این تصمیم در جهت رفاه بازنشسته‌ها بود و بر اساس هیچ دستور یا قانون ویژه‌ای نبود.

فرمودید برخی دستگاه‌ها را قبل از پیاده‌سازی پرداخت مستقیم هم صندوق

مستقیم پرداخت می‌کرد؟

سلیمی: بله؛ فکر می‌کنم.

یعنی قبل از پرداخت مستقیم، پرداختی بعضی دستگاه‌ها مستقیم بود؟

سلیمی: چند دستگاه بودند؛ فکر می‌کنم آقای امیرمحسنی برای آموزش و پرورش بود.

روشندل: ببینید، شیوه اول ما علی‌الحساب بود و فرم ۱-۱؛ بعد از مدتی وضعیتی به

صورت پرداخت نیمه مستقیم داشتیم، به این صورت که به دستگاه می گفتیم امور خود را انجام داده و لیست را در اختیار ما قرار دهد اما پولی را که قرار است به حساب بازنشسته‌ها واریز شود، ما در همان لحظه انجام می دهیم. اول ما به دستگاه پول نمی دادیم و به این دوران می گفتیم پرداخت‌های نیمه مستقیم، به تدریج دستگاه‌های دیگر هم اضافه شدند و از سال ۱۳۸۶ به صورت رسمی در آموزش و پرورش تهران پیاده‌سازی شد، آن سال سه ماه پرداخت مستقیم را پوشش دادیم و بعد از آن در سایر دستگاه‌ها و استان‌ها گسترش یافت.

نیمه مستقیم در یک مقطع کوتاه بود؟

روشندل: خیلی کوتاه نبود اما به پرداخت مستقیم خیلی نزدیک بود، حدود سال ۱۳۸۲ برای چند دستگاه شروع شد و ادامه داشت.

نیمه مستقیم پیشنهاد واحد مالی بود یا به‌عنوان یک مقدمه توسط شرکت

بهور در خواست شده بود؟

روشندل: فکر می‌کنم واحد مالی بود، اما بنده اطلاع دقیقی از جلساتی که مدیران داشتند ندارم.

این جلساتی که در رابطه با پرداخت مستقیم تشکیل می‌شد از چه سالی

شروع شدند؟

روشندل: فکر می‌کنم آقای مختارزاده که از مدیران قدیمی هستند، اطلاعات دقیق‌تری داشته باشند؛ اما بحث نظارت و پرداخت مستقیم از سال ۱۳۷۷ زمان آقای ثابت شروع شد.

اعتراض ذی حساب‌ها به دارایی در سال ۱۳۹۲ جنبه رسمی داشت یا فقط

گالیه‌های شفاهی بود؟

سلیمی: در دارایی مدیریتی به‌عنوان امور ذی حسابی‌ها هست و همه دستگاه‌ها زیر نظر آن اداره کل کار می‌کنند. دوشنبه‌ها جلسات هفتگی برگزار می‌شود و ظاهراً آنجا

اعتراض کرده بودند. این باعث شده بود شرایط خیلی بدی پیدا کنیم و دستگاه‌ها با ما همکاری نمی‌کردند، تا اینکه در جلساتی که با دارایی و خزانه‌داری داشتیم، اعلام شد که ذی‌حساب‌ها همکاری کنند تا ما به تدریج امور را در دست بگیریم.

ما هر سال درخواست می‌دهیم و این دستور تمدید می‌شود تا اینکه روزی بتوانیم همه امور را خودمان انجام دهیم اما با توجه به پرسنل کمی که داریم بعید می‌دانیم این روز برسد.

پرداخت مستقیم که از سال ۱۳۸۶ شروع شده بود و روند رو به رشدی داشت، دلیل موج اعتراضی سال ۱۳۹۲ چه بود؟

سلیمی: به آن صورت که در سال‌های ۹۵-۱۳۹۲ بود، قبل از آن فعالیت چندانی نبود و چند دستگاه خاص بودند که انجام می‌دادند، از سال ۱۳۹۲ که دستگاه‌ها همکاری‌شان را متوقف کردند و حتی حقوق بازنشسته‌ها را تا ۱۵ ماه بعد پرداخت نمی‌کردند این مسئله شتاب گرفت. الان هم پرداخت مستقیم ما در حد پرداخت خالصی است و کسور و مزایا و احکام همچنان با دستگاه‌هاست.

تأمین وجوه با دستگاه است و صندوق فقط پرداخت می‌کند؟

روشندل: صندوق فقط حقوق را پوشش می‌دهد، بیمه تکمیلی و وام مخصوص صندوق بازنشسته‌ها را باید از حقوق کم کند اما بازنشسته‌ها یک سری مزایا و کسور دارند که مهم‌ترین آن خدمات درمانی و وام‌هایی است که از دستگاه خودشان گرفته‌اند؛ دستگاه‌ها می‌گفتند تمام وام‌ها و بیمه و اقساط و... بازنشسته را شما باید پرداخت کنید اما با توجه به نیروی کم ما و گستردگی حجم کار، توان آن را نداریم؛ بنابراین ما وظایف خودمان را انجام می‌دهیم و دستگاه‌ها فایل اطلاعاتی شامل کسور و مزایا را که معمولاً کم هم هست به ما می‌دهند تا ما پرداخت کنیم و بازنشسته فقط از یک جا دریافتی داشته باشد و بتواند مدیریت کند. در پایان هم مزایا و کسور را تهاتر می‌کنند و مابه‌التفاوت را یا به حساب صندوق

می‌ریزند یا از صندوق می‌گیرند.

دستگاه‌ها چه زمانی اطلاعات را برای صندوق ارسال می‌کنند؟

مشرقی: متغیر است؛ معمولاً دهم هر ماه سیستم احکام بسته می‌شود اما تا بیست و دوم ماه سایت به منظور ورود اطلاعات از دستگاه‌ها باز است بعد از آن سایت بسته شده و محاسبات و پرداخت‌ها انجام می‌شود.

وجه را چه زمانی پرداخت می‌کنند؟

در همان بازه ۲۲-۱۰ هر ماه، هم‌زمان با ارسال اطلاعات حواله را هم به حساب صندوق چک می‌کشند، اگر هم کسوری باشد ما به دستگاه پرداخت می‌کنیم.

اگر تأخیری از سوی دستگاه باشد؟

مزایا آن ماه پرداخت نمی‌شود و به صورت معوقه به ماه آینده پرداخت می‌شود.

پس اواسط ماه یا شرایط خاص نداریم و امور مزایا و کسور به ماه بعد منتقل می‌شود؟

بله.

زمان پیاده‌سازی نظام لازم بود که همه بازنشسته‌ها در بانک صادرات حساب باز کنند و ممکن است برای برخی سخت باشد، در این حوزه مقاومتی وجود نداشت؟

روشندل: چرا وجود داشت، برخی بانک ملی را ترجیح می‌دادند و به حساب خودشان هم عادت کرده بودند اما تمام امور مالی صندوق با بانک صادرات بود و به هیچ‌عنوان بانک دیگری را قبول نمی‌کرد چون داشتن حساب از بانک‌های دیگر مثل زمانی می‌شد که سیستم علی‌الحساب برقرار بود و پرداخت مستقیم دیگر معنایی نداشت.

افتتاح حساب و اعلام شماره حساب‌ها فرایند زمان‌بری بود؟

روشندل: خیلی نه.

هماهنگی با بانک‌ها و شعب چطور انجام شد؟

روشندل: مسئولین وقت جلساتی داشتند.

حساب‌های بازنشستگان شرایط ویژه‌ای هم داشت؟

مشرقی: بله؛ مثلاً نباید مشترک باشد، هر ماه از سیستم گزارش گرفته می‌شود و برای حساب‌های مشترک پرداختی انجام نمی‌دهیم.

شنیدم صندوق اجازه دخالت در حساب‌های راكد را دارد؟

روشندل: این موضوع را اداره کل درآمد هزینه پیگیری می‌کرد و اگر حسابی راكد بود با بانک مکاتبه می‌کرد تا پول را برگردانند.

مشرقی: اگر حسابی شش ماه تراکنش نداشته باشد، از حسابشان برگشت می‌خورد.

بعد از اجرای طرح در تهران، هماهنگی با استان‌ها چگونه انجام شد؟

سلیمی: کلیه امور عملیات دریافت و پرداخت به صورت ستادی در تهران انجام می‌شود و پرداخت استانی نداریم.

روشندل: بعد از تهران حدود سال ۱۳۹۰ استان البرز اضافه شد و سال ۱۳۹۳ استان گلستان بود تا باقی هم اضافه شدند، اداره کل امور استان‌ها پیگیر این مسئله بود از قبل به استان‌ها اعلام می‌کردند که خودتان را آماده کنید و می‌خواهیم پرداخت مستقیم را اجرا کنیم.

امور افتتاح حساب و... برای بازنشسته‌های استانی توسط واحدهای استانی

پیگیری می‌شد؟

روشندل: همه به عهده خود مدیران بود و وقتی آماده می‌شد به صندوق اعلام می‌کردند.

دوره‌های آموزشی ویژه‌ای هم برای پرداخت مستقیم وجود داشت؟

خانم مشایخی: من یک سال است که مالی آمدم، قبلاً در استان تهران بودم و خاترم هست که در بازه‌های شش ماهه شرکت بهور جلساتی برای کارشناسان و... برگزار می‌کرد و نحوه کار با سیستم را آموزش می‌داد.

هزینه این دوره‌ها چطور تأمین می‌شود؟

سلیمی: شرکت بهور قرارداد برنامه‌نویسی و پشتیبانی نرم‌افزار دارد و آموزش‌های مربوط به آن هم همان‌جا دیده شده و هزینه زیادی برای صندوق نداشت.

احتمالاً به زیرساخت‌های پیشرفته‌تری هم نیاز بوده، هزینه این موارد چطور تأمین می‌شود؟ چون من از همکاران شرکت بهور که سؤال کردم فرمودند امور مالی در جریان است.

سلیمی: این‌ها به مرور انجام شد و چون بهور با ما قرارداد بلندمدت دارد در قالب آن دیده می‌شود و اصلاً تفکیک شده نیست که بگوییم برای سخت‌افزار یا نرم‌افزار چقدر هزینه کردیم.

یعنی از نظر مالی هیچ هزینه مازادی برای صندوق نداشته است؟

سلیمی: با توجه به شرایط ما، هزینه داشته اما به این صورت که پروژه تعریف شود نبوده و در قالب همان قرارداد قبلی بوده است.

اجرای نظام پرداخت مستقیم منجر به تغییرات در ساختار نیروی انسانی صندوق شد؟

سلیمی: بله؛ انتقال نیرو داشتیم، با توجه به تغییر وظیفه نیروهایمان به کار دیگری مشغول شدند اما این‌طور نبوده که نیرویی بیکار شود، حتی کارمان زیاد هم شد. حتی نیاز به نیروهای جدید هم داشتیم و چون مجوز جذب نیرو نداشتیم به صورت شرکتی از خدمات تأمین نیروی انسانی از بیرون استفاده کردیم.

این نیروها در چه زمینه‌ای کمک می‌کنند؟ چون به نظر می‌رسد که یک فرم ۱-۱ به صورت دستی بوده که سیستمی شده و همان نیرو فقط نحوه کارش تغییر کرده باشد.

سلیمی: درسته اما یکسری کارهای جدید هم ایجاد و به همکاران وظایف جدیدی هم محول شده است.

چند نفر اضافه شدند؟

سلیمی: حدود ۱۴۰ نفر اضافه شدند، الان ما ۶۰۰ نفر پرسنل هستیم، ۴۰۰ نفر در

سطح کارشناسی و باقی خدماتی هستند.

همه این‌ها به خاطر پرداخت مستقیم اضافه شدند یا بخشی از آن مربوط به آن بود؟

سلیمی: پرداخت مستقیم بخشی از کار ماست و این طور نیست که من صرفاً به خاطر پرداخت مستقیم باشم، همه در فرآیندی که منجر به پرداخت حقوق به‌عنوان وظیفه اصلی صندوق می‌شوند فعال هستند.

در دستگاه‌ها چطور، اطلاعی از تحولات نیروی انسانی آن‌ها دارید؟

روشندل: آن زمان چند نیرو می‌خواستند که فرآیندهای مربوط به این کار مثل تهیه لیست حقوق و... را انجام دهند اما بعد سیستمی شده و یکی دو نیرو برای آن کافی است، احتمالاً تعدادی از نیروهایشان آزاد شده‌اند.

قبل از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم مطالعه مالی یا فنی صورت گرفته بود که اطلاعات مکتوبی از آن در دسترس باشد؟

روشندل: من اطلاع ندارم.

سلیمی: فقط نوع کار تغییر کرده بود و تصمیم مدیریتی بود.

بنابراین طرح مطالعاتی پیش از اجرا یا نقشه راهی برای آینده نظام وجود نداشته است؟

سلیمی: خیر؛ کار جدیدی نبود و نیازی به چنین مواردی نبود.

بدین ترتیب کار باید با آزمون و خطا پیشرفته باشد؟!

سلیمی: بله.

یک بحث مهمی وجود دارد در رابطه با اینکه صندوق پول را به حساب دستگاه واریز می‌کرده اما دستگاه حقوق بازنشستگان را واریز نمی‌کرده است، شما هم اشاره داشتید.

سلیمی: بله؛ مرتب شکایت و اعتراض می‌شد که بیشتر هم در استان‌ها اتفاق

می‌افتاد. مثلاً آقایی از جلفا تماس می‌گرفت و همیشه گله داشت که ۱۵-۱۴ روز از ماه گذشته اما حقوقش را دریافت نکرده است.

تقصیر دستگاه بود یا بانک؟

سلیمی: دستگاه.

با بانک هماهنگی صورت نمی‌گرفت؟

سلیمی: دستگاه باید فایل حقوق را تحویل می‌داد تا بانک پرداخت کند، اما این کار نمی‌کرد و آن را یکی دو هفته نگه می‌داشت.

روشندل: البته گاهی هم می‌شنیدیم که بانک آخر ماه به خاطر بیشتر نشان دادن گردش مالی خودش مقداری تعلل می‌کرد.

سلیمی: بله؛ بانک هم روز آخر گاهی تعلل می‌کرد اما تأخیرهای دو هفته‌ای ایراد از دستگاه بود.

با مواردی که به‌عنوان یک تأخیر عمدی شناسایی می‌شدند، برخورد

صورت می‌گرفت؟

سلیمی: ما چون موارد مختلفی وجود دارد، نیاز داریم که ذی‌حساب‌ها با ما همکاری کنند؛ بنابراین خیلی دنبال مقصر نبودیم و بیشتر دنبال این بودیم که مشکل حل شود و این به نظر من بهترین کار بود.

اعتراضات بازنشسته‌ها را به دستگاه منتقل می‌کردید؟

سلیمی: بله؛ پیگیری می‌شد اما به خاطر اتحادی که ذی‌حساب‌ها باهم دارند و اینکه ما نمی‌خواستیم با دستگاه‌ها و ذی‌حساب‌هایشان درگیر شویم خیلی دخالت نمی‌کردیم، فقط پیگیری می‌کردیم تا حقوق بازنشسته زودتر پرداخت شود. یک مشکلی هم که آن زمان شنیده بودم این بود که جابجایی وجه بین شعب بانک و مرکزی زمان‌بر بود اما الان این مشکل هم به‌طور کامل رفع شده است.

بیشتر اعتراضات هم شنیداری بود و مدارک یا مستندات وجود نداشت. الان این

مشکل واقعا حل شده و دستگاه‌ها نمی‌توانند سهم خودشان را دیر به ما بدهند.

مکاتباتی با بانک نداشتید که مثلا در مورد تعطل یک شعبه خاص تذکر بدهید؟

روشندل: بیشتر اعتراضات شنیداری بود و مدرک مستند نداشت اما اگر مورد مکتوبی بود، نامه‌نگاری می‌شد.

تغییر محل سکونت بازنشسته هم باعث اشکال در پرداخت حقوقش می‌شد؟

سلیمی: بله؛ امکان داشت. چون پرونده باید از دستگاه یک استان به استانی دیگر منتقل می‌شد و تا حکم انتقال برسد و امور اداری آن انجام شود، مشکلاتی پیش می‌آمد.

پرداخت مستقیم در حل این مشکل هم کمکی کرد؟

سلیمی: الان هم دستگاه باید پذیرش را انجام بدهد و صندوق دخالت نمی‌کند. باز هم ممکن است یک ماه تأخیر ایجاد شود یا خللی پیش بیاید. البته دیگر نیازی به انتقال پرونده هم نیست، حساب‌های ما الان سپهر سراسری است و هر جای کشور که باشند تفاوتی ندارد.

مشرقی: اطلاعات پرداخت را ما از سیستم احکام می‌گیریم. زمانی که حکم بازنشسته صادر نشده باشد، حقوق هم محاسبه و پرداخت نمی‌شود. این مشکل را فقط دستگاه می‌تواند حل کند؛ بعضی‌ها هنوز اطلاع ندارند و برای انتقال پرونده اقدام می‌کنند، اگر موردی به ما ارجاع شود برایشان توضیح می‌دهیم.

استعلام ثبت‌احوال مشترکین به چه صورت است؟

مشرقی: با دستگاه است. ما هر نوع اطلاعاتی را که بخواهیم از سیستم احکام می‌گیریم. روشندل: با ثبت‌احوال هماهنگ شدیم و سرعتمان در این موارد بسیار بالا رفته است.

بنابراین به صورت سیستمی قبل از پرداخت صندوق با ثبت‌احوال چک می‌کند؟

مشرقی: بله؛ دستگاه‌ها باید به سیستم احکام اعلام کنند. مثلا اطلاعات فرد فوت شده و جایگزین را می‌دهند.

در بحث پیاده‌سازی نظام تقسیم‌کار سازمانی وجود داشت؟

روشندل: مثلاً در امور مالی سال ۱۳۸۶ که شروع شد خانم جوانمرد کارشناس بودند و به ایشان مسئولیت پیگیری دادند.

مشرقی: من هم در استان تهران بودم، به من سپردند که اگر کاری باشد من پیگیری کنم، تغییرات را انجام می‌دادیم و در نهایت در مالی تأیید می‌شد.

(خطاب به خانم مشرقی) پیگیری امور اجرایی سمینارهای آموزشی هم با

شما بود؟

مشرقی: اعلام می‌کردند که دوره آموزشی الف قرار است برگزار شود، مدیریت استان با توجه به کارشناسی که در حوزه پرداخت مستقیم داشت، اسامی را اعلام می‌کرد و شرکت می‌کردیم. معمولاً فقط کارشناس‌های پرداخت مستقیم می‌آمدند. همه در سالن کنفرانس جمع می‌شدیم و آموزش می‌دیدیم.

بسیار ممنون و متشکرم.

گفت‌وگو با صمد مختارزاده

(مدیرکل وقت صندوق بازنشستگی کشوری در استان تهران)

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۶/۰۹



صمد مختارزاده

تاریخ تولد: ۱۳۳۱/۰۷/۲۹

سوابق تحصیلی:

کارشناسی زبان و ادبیات انگلیسی، دانشگاه تهران، ۱۳۵۶

سوابق شغلی:

مدیرکل استان تهران صندوق بازنشستگی کشوری؛ ۸۸-۱۳۷۷

از اینکه وقتتان را در اختیار ما قرار دادید بسیار ممنونم، لطفا ابتدا خودتان را معرفی بفرمایید.

صمد مختارزاده هستم، متولد ۱۳۳۱ در فسا. سال ۱۳۵۶ ضمن اینکه مشغول به کار بودم از دانشگاه تهران مدرک کارشناسی در رشته زبان و ادبیات انگلیسی گرفتم. سال ۱۳۶۰ به سازمان بازنشستگی کشوری منتقل شدم و در سمت‌های مختلف خدمت کردم.

صحبتمان را از طرح ایده نظام پرداخت مستقیم آغاز کنیم.

ابتدا اجازه دهید در خصوص دوران قبل از پرداخت مستقیم مواردی را عرض کنم. اوایل به این صورت بود که دستگاه‌های دولتی بر اساس تعداد بازنشستگانی که داشتند درخواست حقوق می‌کردند که به آن تسجیل گفته می‌شد؛ تعداد بازنشسته‌ها و مبلغ حقوق آنان در مجموع عددی می‌شد که به صورت یک ماهه، شش ماهه یا سالانه به اداره هزینه درخواست می‌دادند و تسجیل می‌شد. فرم‌هایی بود که بعد از تأیید اداره هزینه به خزانه می‌رفت و خزانه پول را از محل حساب ۲ یا ۲۲ یا ۴۰ برداشت و در وجه ذی حساب دستگاه حواله می‌کرد. ما به‌طور کلی یک عدد در اختیار ذی حساب‌ها قرار می‌دادیم و آن‌ها بر اساس احکام بازنشسته‌ها حقوق را پرداخت می‌کردند. آن زمان ما هیچ اطلاعاتی از جزئیات نحوه پرداخت حقوق بازنشسته‌ها نداشتیم و کم‌وزیاد آن‌ها در پایان سال مشخص می‌شد.

همیشه مواردی بود که برخی از بازنشستگان یا وظیفه‌بگیران شرایط دریافت حقوق را از دست داده بودند و در بیشتر مواقع وجوه حواله شده در دستگاه‌ها می‌ماند که تجمیع آنان مبالغ هنگفتی را تشکیل می‌داد. سال‌ها پرداخت به این روش انجام می‌شد، مبالغ در دستگاه‌ها سرگردان می‌ماند و کمتر کسی پیگیر برگشت آنان می‌شد تا اینکه سال ۱۳۷۷ آقای ثابت به سازمان تشریف آوردند و زمینه برخی فعالیت‌های سیستمی فراهم شد. با آماده شدن سیستم مالی و سیستم احکام توانایی انجام برخی امور را داشتیم.

سال ۱۳۸۰ بود که در جلسه‌ای خدمت آقای ثابت عرض کردم که خودمان می‌توانیم حقوق برخی از دستگاه‌ها را که تعداد بازنشسته آنان کم هست پرداخت کنیم و از فرآیند نامطلوب روش کنونی خارج شویم، این پیشنهاد با موافقت و استقبال ایشان مواجه شد.

برخی دستگاه‌ها یک بازنشسته داشتند، برخی دو و... تا آموزش و پرورش و راه‌آهن که مشترکینشان زیاد بود. دستگاه‌های زیر ده بازنشسته را دعوت کردیم و از طریق امور مالی به آن‌ها ابلاغ شد تا بازنشستگان و موظفینشان در بانک صادرات حساب باز کنند؛ شماره حساب‌ها دریافت و در سیستم اعمال شد اما هنوز ساختار پرداخت منسجمی نداشتیم. به محض دریافت دستور فهرست افراد را آماده کردیم، حقوقشان بر اساس حکمی که داشتند مشخص بود، محاسبه کردیم و به اداره کل امور مالی اعلام کردیم که واریز کند. اولین پرداخت مستقیم طی یک ماه انجام شد.

از همین جا پایه تحول در نظام پرداخت گذاشته شد؟

بله؛ تا سال ۱۳۷۸ دستگاه مبلغ پرداختی را به ما اعلام می‌کرد اما از آن سال به صورت درخواست وجه تغییر کرد. بعد از اجرا مشخص بود که فرآیند انجام کار برای دستگاهی که یک بازنشسته یا آموزش و پرورش که ۷۲ هزار بازنشسته داشت یکسان است. از طرفی در دستگاه‌ها حداقل یک نیروی انسانی درگیر مسائل

پرداخت بود که اگر سیستمی می‌شد می‌توانست به امور دیگری بپردازد و از طرف دیگر ما می‌توانستیم پرداختی‌ها را خودمان مدیریت کنیم. بعد از یکی دو ماه به سراغ دستگاه‌هایی رفتم که زیر ۵۰ بازنشسته داشتند. این بار تعداد بالاتر رفت، دقت بیشتری داشتیم، شماره حساب بانک صادرات بازنشسته‌ها دریافت شد و طی حدود ۶ ماه کار با این دستگاه‌ها اجرایی و اشکالات هم شناسایی و برطرف شدند.

بعد از رفع اشکالات مستقیم به سراغ آموزش و پرورش رفتیم، خیلی‌ها می‌گفتند اینجا تعدادشان زیاد است و به مشکل می‌خوریم اما با حمایت سازمان پیش رفتیم که انصافاً کار بسیار سختی هم بود. بازنشسته‌ها شماره حساب نمی‌دادند، برخی دستگاه‌ها مقاومت می‌کردند؛ بعد از پیاده‌سازی پرداخت مستقیم متوجه شدیم آموزش و پرورش تهران مبالغ هنگفتی به سازمان بدهکار است که از محل آن به همکارانشان وام می‌دادند، پیگیری زیادی داشتیم تا اینکه فرآیند جا افتاد و در تهران و کرج که آن زمان استان نشده بود پرداخت مستقیم برقرار شد.

اوایل این طرح تعداد افرادی که در دستگاه‌ها شرایط نداشتند اما حقوق دریافت می‌کردند در سازمان برجسته شد، در جریان این کار مرتب سیستم را پالایش می‌کردیم و از روش‌های مختلف راستی‌آزمایی انجام می‌دادیم، بسیاری از دستگاه‌ها اطلاعات صحیح نداده بودند و این‌ها مشکلات ما را زیاد می‌کرد.

طرح که اجرا شد مزایای آن بهتر دیده شد، منافع سازمانی، تسریع در پرداخت حقوق بازنشستگان و موارد دیگر. برای مثال احکام سالانه بر اساس حکم ابتدای سال بررسی می‌شدند، ما می‌توانستیم در کمتر از یک هفته اطلاعات را فراهم کنیم و یک چک با CD به بانک می‌دادیم تا پرداخت کند و استان تهران دیگر مشکلی نداشت.

سایر استان‌ها همچنان به روال سابق و به صورت غیرمستقیم بودند. حدود سال ۱۳۸۱ بود که آموزش و پرورش را شروع کردیم، طی ۳-۲ ماه پرداختی آن‌ها انجام شد و ظرف مدت چند ماه همه دستگاه‌های استان تهران به پرداخت مستقیم پیوستند.

بعد از طرح ایده آقای ثابت کار را به شما سپردند یا برای آن جلساتی شکل گرفت؟

خودمان شروع کردیم. هماهنگی میان شرکت بهور و استان تهران بود.

ستاد اجرائی برای آن تشکیل شد؟

خیر.

تقسیم کار درون سازمانی وجود داشت؟

۹۰ درصد امور را استان تهران انجام می داد. آن زمان اداره کل درآمد و هزینه مخالف بود و کمکی نکرد، اداره کل امور مالی هم اطلاعات را از ما می گرفت و فقط پرداخت را انجام می داد، آقای ثابت به من اختیار تام دادند و پیگیر هم بودند، خوشبختانه به خاطر ارتباطی که با واحدهای مختلف داشتیم و علاقه ای که خودم داشتم، موفق شدیم.

یک کمیته فنی حقوقی داشتیم و یک کمیته سیستم ها که هر تغییری که در سازمان اجرایی می شد در آن کمیته ها مطرح، تصمیم گیری و سپس به استان ها ابلاغ می شد، من در هر دو کمیته بودم. در استان تهران به دلیل اینکه مجری کار بودیم ۶۰ پرسنل داشتیم که باید توجیه می شدند و من حتی قبل از کمیته، دوستان را در جریان امور قرار داده و ذهنشان را آماده می کردم. زمانی که در کمیته تصویب می شد روش های اجرایی و مسائل را توضیح می دادم، خوشبختانه همکاران به نتیجه کار ایمان داشتند و همراهی می کردند، یکی از دلایل موفقیت استان تهران همکاران خوبمان بودند که بدون چشم داشت تا دیروقت و پاسی از شب می ماندند و تلاش می کردند، وقتی در سازمانی بدنه و مدیریت همراه باشند قطعاً موفقیت حاصل می شود.

اعضای کمیته چه کسانی بودند؟

مدیرکل درآمد و هزینه، مدیرکل امور فنی، شرکت بهور، مدیرکل امور مالی، استان تهران و مدیر حقوقی.

قبل از اجرا مطالعه فنی یا اقتصادی در این خصوص صورت نگرفت؟

خیر؛ به صورت تجربی بود و فرآیندهایی را که در دستگاه‌ها رخ می‌داد بررسی می‌کردیم. در حین اجرا چطور؛ مطالعه مکتوب یا صورت‌جلساتی در این خصوص وجود ندارد؟

خیر.

فرمودید اوایل اجرای نظام، طلب صندوق از دستگاه‌ها در حوزه پرداخت که مبالغ هنگفتی هم بود برجسته شد؛ کسب اطلاع از وضعیت بازنشسته و وظیفه‌بگیر بر عهده دستگاه بود؟

بله؛ اما دغدغه نداشتند و اصلاً انجام نمی‌دادند، مگر اینکه کسی می‌آمد و خودش اطلاع می‌داد که بازنشسته فوت شده است. دستگاه بدون استعلام حقوق می‌ریخت و در بسیاری از موارد کسانی که کارت داشتند وجوه را برداشت می‌کردند.

صندوق استعلام نمی‌گرفت؟

ما از چند روش راستی‌آزمایی می‌کردیم، یکی اینکه اطلاعات هویتی را به سازمان بهشت‌زهرای تهران می‌دادیم و مثلاً اعلام می‌کردند که این ۲۰۰۰ نفر فوت شده‌اند، ما یکجا همه را قطع می‌کردیم و مثلاً ۱۰ نفر می‌آمدند که از همان‌ها هم برخی تشابه اسمی پیش آمده بود.

در حال حاضر استعلام‌ها توسط صندوق انجام می‌شوند؟

بله؛ با کمک سیستم خودمان و اطلاعات دستگاه‌ها هرماه از ثبت‌احوال و جاهایی که بشود اشتغال و فوت و... را پیگیری کرد استعلام می‌گیریم، مثلاً اشتغال را با تأمین اجتماعی چک می‌کنیم و اگر ثابت شود حقوق را قطع می‌کنیم. آن زمان ثبت‌احوال خیلی سخت به ما اطلاعات می‌داد و می‌گفتند اجازه ارائه اطلاعات نداریم، آقای وزیر در شرکت بهور خیلی زحمت کشیدند و الان به صورت آنلاین اطلاعات را با مراجع مربوطه تطبیق می‌دهند، جا دارد از جناب وزیر هم تشکر کنیم.

زمان اجرای طرح، مقاومتی در بدنه صندوق وجود نداشت؟

متأسفانه وجود داشت، برخی از مسئولین آن زمان که خوشبختانه امروز دیگر در سازمان نیستند، اصرار داشتند که کار انجام نشود. در هر مکان و سازمانی که سال‌ها کاری به یک روال انجام شود، موقع تغییر روش همه گالایه می‌کنند حتی اگر بدانند روششان غلط است و تغییرات جنبه اصلاحی دارد، البته بدنه استان تهران که من خودم آنجا بودم استقبال کردند و توجیه بودند که این کار چه منفعی دارد.

برخی مقامات دستگاه‌ها نمی‌خواستند این اختیارات را از آن‌ها بگیریم، می‌خواستند ما پول را به آن‌ها بدهیم و پرداخت حقوق را برای خودشان یک امتیاز تلقی می‌کردند. در بدنه سازمان هم یکی دو مسئول مخالفت می‌کردند، درحالی که وظیفه خود آن‌ها بود که این کار انجام شود نه ما که یک واحد اجرایی بودیم. از سال ۷۷-۱۳۷۶ زمینه تغییرات وجود داشت و بسیاری از روش‌های برقراری حقوق، پرداخت و موارد دیگر همه متحول شدند.

جنس مانع تراشی دستگاه‌ها صرفاً مخالفت بود یا با روابطشان مشکلاتی

هم ایجاد می‌کردند؟

ما اجازه نمی‌دادیم فرآیند را متوقف کنند چون می‌دانستیم نتیجه کار چیست، کار بسیار شفاف بود و کسی به خودش اجازه نمی‌داد در این زمینه تهدید کند یا به توقف فکر کند. ما همه بدویبراه‌ها را به جان خریدیم و کار را به سرانجام رساندیم. در برخی گفت‌وگوهایی که داشتیم عنوان می‌شد که ذی‌حساب‌ها گالایه داشتند که پرداخت وظیفه ما نیست و انجام نمی‌دهیم، در برخی جلسات دیگر مطرح می‌شد که ذی‌حساب‌ها در پرداخت مستقیم همکاری نمی‌کردند، به نظر شما کدام مورد پررنگ‌تر بود؟

ببینید ما با ذی‌حساب‌ها ارتباط مستقیم داشتیم و می‌توانم بگویم با تک‌تک آن‌ها شخصا صحبت می‌کردم و مزایای این طرح را روشن می‌کردم، می‌گفتم خودتان

مشترک صندوق هستید و باید دلسوزی کنید، ضمناً این کار به نفع آینده خودتان هم هست و از طرف دیگر می‌توانید نیروی انسانی و انرژی‌تان را در جای دیگری صرف کنید. آن‌هایی که منطقی بودند می‌پذیرفتند اما دو سه دستگاه بودند که از وجوه بهره می‌بردند و در این حوزه کارشکنی می‌کردند، دلسوزی نداشتند و وجوه زیادی حیف‌ومیل می‌شد.

با پیگیری‌هایی که کردیم توانستیم وجوه بازنشسته‌هایی را که در بانک ملی انباشت شده بود برگردانیم اما در برگرداندن بسیاری از وجوه سرگردان در دستگاه‌ها موفق نشدیم. بانک هم اوایل مقاومت می‌کرد و می‌گفت اجازه برداشت از حساب افراد را ندارد اما بالاخره موفق شدیم؛ الان دیگر این‌طور نیست که کسی فوت کند و ما سال‌ها بی‌خبر باشیم.

اوایل برای دستگاه‌ها سخت بود و مقاومت می‌کردند اما در مجموع می‌گویم اقلیت ذی‌حساب‌ها مخالف پرداخت مستقیم بودند و می‌خواستند وجوه را دریافت کنند اما اکثریت آن‌ها موافق بودند.

شنیدم حوالی سال ۱۳۸۵ در مقطعی ذی‌حساب‌های استان‌ها با صندوق قطع همکاری کردند و اطلاعات نمی‌دادند، شما از این مسئله اطلاعاتی دارید؟

ذی‌حساب‌ها جلسات سالانه‌ای دارند و چون متوجه شده بودند که تهران پرداخت مستقیم است و دستگاه‌ها کاری ندارند، فشار می‌آوردند که در استان آن‌ها هم این موضوع اجر شود اما اجباری که از طرف مدیریت سازمان باید به مدیران اجرایی وارد می‌شد کافی نبود.

فرآیند اجرایی نظام پرداخت مستقیم در چه سال‌هایی دچار وقفه شد و دلیل آن چه بود؟

به‌رحال در اجرا سرعت تغییر می‌کند اما همیشه روند رو به پیشرفت بود. یکی

از مشکلات نداشتن اطلاعات بازنشستگان بود؛ اگر روز اول شماره حساب همه را از بانک در اختیار داشتیم، بدون اینکه با دستگاه کاری داشته باشیم پرداخت می کردیم اما نمی توانستیم مستقیم با بازنشسته ارتباط داشته باشیم و اطلاعات و بانکها متفاوت بود که فرآیند زمان بری داشت.

اینکه سال ۱۳۸۰ طرح در تهران اجرا می شود اما ۱۶-۱۵ سال طول

می کشد تا به کل کشور برسد خیلی کند به نظر می آید!

دلیلش این بود که تصمیمی برای اجباری بودن موضوع در استانها نبود، برخی از مدیران استانی وقتی مطلع می شدند که در تهران چه کارهای بیهوده ای حذف شده استقبال و شروع به جمع آوری اطلاعات می کردند اما برخی هم همکاری نمی کردند تا با اجبار با آنها برخورد شد.

کدام استانها موافق و کدام مخالف بودند؟

اجازه دهید نام نبرم تا سوء تفاهم نشود اما استانهایی که علاقه داشتند سریع تر انجام شد.

بعد از تهران کدام استان انجام شد؟

دقیق به یاد ندارم؛ فکر می کنم گلستان، کرمان و خوزستان؛ سایرین ماندند تا سال ۱۳۹۳ که طرح اجباری شد.

استانها هم بر اساس تعداد بازنشسته انتخاب می شدند؟

خیر؛ بر اساس اعلام آمادگی خودشان در اولویت قرار می گرفتند.

کمی برایم ناملموس است که چرا این طرح با این مزایا بعد از اجرای

موفق در ۴-۵ استان تا سال ۱۳۹۳ متوقف می شود! نگاه مدیریتی بود یا

زیرساختها فراهم نبودند؟

فکر می کنم تغییر در مدیریت سازمان در این کار وقفه انداخت. نگاه مدیر اهمیت زیادی دارد و می تواند باعث پیشرفت موضوعی و عقب افتادگی موضوع دیگر شود. یک زمان اولویت سازمان سرمایه گذاری می شود و یک زمان

شفاف‌سازی. زمانی که آقای ثابت تشریف آوردند از نوآوری بسیار استقبال شد، می‌توانم بگویم ۷۰-۶۰ درصد تحولات سازمان به همان دوران بازمی‌گردد. ما حتی سیستم مالی منسجم و ترازنامه هم نداشتیم، اختیار حساب دو خزانه دست ما نبود و دولت از آن محل برای مخارج خودش برداشت می‌کرد. بعد از آقای ثابت، آقای ضیایی و طوبایی هم تا حدودی پیگیر بودند اما بعد افرادی آمدند که می‌خواستند سازمان را به ۵۰ سال قبل برگردانند که خوشبختانه با سیستم‌هایی که نهاده شده بود نتوانستند.

سال ۱۳۹۳ چه اتفاقی باعث شد که طرح دوباره برجسته و در سایر

استان‌ها اجرا شود؟

در معاونت فنی صحبت شد و آقای خلیلی که مدیرکل درآمد و هزینه بودند به این موضوع علاقه داشتند، خودشان قبلاً مدیر استانی بودند و با نحوه کار اجرایی آشنایی داشتند، چون پرداخت مستقیم به درآمد و هزینه محول شده بود ایشان پیگیر شد، خیلی زحمت کشیدند و بالاخره سراسری شد.

در جلسه‌ای که با همکاران اداره مالی داشتیم، فرمودند قبل از نظام

پرداخت مستقیم هم برخی دستگاه‌ها به صورت مستقیم پرداخت

می‌شدند! منظورشان مقطعی بوده که فرمودید دستگاه‌های زیر ده نفر را

اجرا کردید؟

احتمالاً همین‌طور بوده، چون قاطعانه عرض می‌کنم پیش از آن هیچ نوع پرداخت مستقیمی در سازمان وجود نداشت و شروع از همان مقطع بود که عرض کردم.

در آن مقطع داده‌هایی که به ما می‌دادند مشکلاتی داشت، برای مثال شماره حساب اشتباه بود که این موارد به مرور رفع شد و حقوق در اسرع وقت به حساب بازنشسته واریز می‌شد. بعد از آن به مرور سایر استان‌ها به نظام اضافه شدند، تا دو سال پیش که همه کشور پوشش داده شد.

بحثی هم شنیدم که در مقطعی پرداخت‌ها به نیمه مستقیم معروف شده بودند، این مربوط به همان سال ۷۹-۱۳۷۸ است که سیستم از واریز وجوه به درخواست وجه تغییر کرد؟

در واقع همان است، تسجیل که انجام می‌شد اطلاعات دقیق نداشتیم، دستگاه مبلغی اعلام می‌کرد و پس از تأیید سازمان از خزانه دریافت می‌کردند اما وقتی که به درخواست وجه تغییر کرد ما تعیین می‌کردیم که چند نفر هستند و مبلغ چقدر است، این ابتدای پرداخت نیمه مستقیم بود.

اما همچنان کسور و مزایا بر عهده دستگاه بود؟

برخی وجوه از طریق دستگاه به بازنشسته پرداخت می‌شد که بسته به دستگاه متفاوت بوده، برخی موارد کسورات بود که با توجه به تعداد بالا ما نمی‌توانستیم تمام این‌ها را بررسی کنیم، گفتیم در یک فلاپی اطلاعات مربوط به عائله‌مندی و کسورات و وام و... را بدهید و ما از محل پرداخت حقوق در وجه ذی حساب به آن‌ها چک می‌دادیم و خودشان پرداخت می‌کردند.

در پرداخت مزایا تأخیر نداشتند؟

تأخیر برایشان مشکلات اجرایی ایجاد می‌کرد و حقوق عقب می‌افتاد، البته در برخی مقاطع برای مثال وجوه عیدی را خزانه به حساب دستگاه‌ها واریز می‌کرد و باید به ما می‌دادند تا پرداخت کنیم، گاهی تأخیرهایی یکی دو روزه پیش می‌آمد اما نمی‌شد حقوق همه بازنشسته‌ها را به خاطر یک دستگاه به تعویق انداخت. ما حقوق را پرداخت می‌کردیم و می‌گفتیم مثلاً عیدی را خودتان به حسابشان بریزید که این برایشان مشکلات اجرایی داشت.

دهم هر ماه از سیستم احکام گزارش می‌گرفتیم و بازنشسته‌های جدید اعمال می‌شدند، اگر موردی بعد از آن بود به ماه بعد منتقل می‌شد.

قبل از نظام پرداخت مستقیم، مواردی که در پرداخت حقوق بازنشسته

موجب ایجاد تعلل می‌شد، صندوق تذکر یا اخطاری به بانک یا دستگاه می‌داد؟

فکر نمی‌کنم، چون آن زمان ما پول را به ذی حساب می‌دادیم و بازنشسته‌ها کمتر سراغ ما می‌آمدند اما بعد از پرداخت مستقیم بازنشسته‌ها از ذی حسابی به سمت سازمان آمدند، آن زمان یک واحد پاسخگویی به ارباب رجوع داشتیم که بازنشسته‌ها مشکلاتشان را آنجا مطرح می‌کردند و رسیدگی می‌شد. آمار داریم که از روزی ۶۰-۵۰ مورد به ۸۰۰ مورد مراجعه رسیده بود. برای مثال گاهی تلویزیون خبری می‌داد یا در پرداخت حقوق وقفه می‌افتاد و همه سرازیر می‌شدند، بعد از این جریان بود که در تهران نمایندگی ایجاد کردیم.

اولین نمایندگی در خیابان تهران‌نو واحد شرق بود، بعدی یکی در شمال و یکی هم داخل اداره کل آموزش و پرورش تهران زدیم تا بازنشسته‌ها امورشان را همان‌جا پیگیری کنند و نیازی نباشد به مرکزی بیایند، یکی هم در ساختمان شهرستان‌های استان تهران در ترمینال خزانه و یکی هم در کرج زدیم. این‌ها از مراجعه متعدد بازنشسته‌ها به مرکزی جلوگیری کرد اما متأسفانه سال گذشته نمایندگی‌ها را تعطیل کردند و دوباره بازنشسته‌ها باید به اداره کل استان تهران بیایند.

برای آینده نظام پرداخت مستقیم چه پیشنهادی دارید؟

باید به دنبال اصلاح و پیشرفت کار بود. اگر فکر کنیم روشی کامل است اشتباه کردیم و منجر به شکست خواهد شد، روش پرداخت مستقیم در حال حاضر خوب است اما در عمل باید سیستم‌های کنترلی ایجاد شود که در کمترین زمان از شرایط حقوق مشترکین بازنشسته و وظیفه‌بگیر مطلع باشیم و بتوانیم سرعت اعمال تغییرات را افزایش دهیم. برای مثال بازنشسته ممکن است چند ورته داشته باشد و اگر یکی حذف شود، حقوق باید بین سایرین تقسیم شود؛ البته بیشترین تنش ما با تک ورته اناث (فرزندان دختر بازنشستگان فوت شده) است که تعداد آن‌ها هم زیاد شده است.

زمانی حقوق پایین بود و تعداد ورثه بالا اما الان تعداد ورثه کم شده و حقوق افزایش یافته، دستمزد شاغلین هم آن قدر پایین هست که گاهی ورثه ترجیح می‌دهند کارشان را رها کنند و حقوق وظیفه را دریافت کنند، لازم است سیستم نظارت و کنترل و همچنین راستی آزمایی در پرداخت‌ها تقویت شود.

خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

موردی نیست، از شما ممنونم.

بسیار ممنون و متشکرم.

گفت‌وگو با رضا جعفری

(مدیر وقت صندوق بازنشستگی کشوری در استان گلستان)

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳



رضا جعفری

مدیر کل امور استان‌های صندوق بازنشستگی کشوری؛ ۱۳۹۸

سوابق تحصیلی:

کارشناسی مدیریت دولتی؛ دانشگاه گلستان؛ ۱۳۸۲

سوابق شغلی:

مدیر بازنشستگی استان گلستان

ضمن تشکر از وقتی که در اختیار ما قرار دادید، لطفا ابتدا خودتان را معرفی بفرمائید.

عرض سلام و ادب و احترام دارم، بنده رضا جعفری هستم مدیر کل امور استان‌های صندوق بازنشستگی کشوری، کارشناسی مدیریت از دانشگاه گلستان دارم و پیش از این مدیر استان گلستان بودم.

گلستان جزو اولین استان‌هایی بود که پرداخت مستقیم در آن برقرار شد؟

بله؛ بعد از استان تهران و کرج پرداخت مستقیم در سه استان گلستان، خوزستان و کرمان به صورت آزمایشی اجرا شد؛ که از میان این سه، استان گلستان اولین استانی بود که توانست مأموریت خود را انجام دهد و بدون شک در این فرآیند کمک‌ها و حمایت‌های جناب آقای خلیلی مدیر کل وقت درآمد و هزینه و شرکت بهور نقش بسیار پررنگی داشتند.

ایده این طرح در استان چطور مطرح شد؟

از طریق ستاد و معاون وقت امور مالی با ما تماس گرفتند و موضوع را مطرح کردند، ما بسیار استقبال کردیم. قشر بازنشسته به لحاظ شرایط اقتصادی و اجتماعی بسیار آسیب‌پذیر هستند و اگر ما به این قشر کمک نکنیم ممکن است، آسیب‌های آن‌ها بیشتر شود و آزار ببینند. باور ما بر این بود که این طرح به رفاه بازنشستگان کمک بسیاری می‌کند و از آن استقبال کردیم.

این کمک از حوزه نظم در پرداختی‌ها بود یا مزایای دیگری هم داشت؟

صندوق ماهانه مبالغ را به حساب دستگاه‌ها واریز می‌کرد و این مسئله تا ۲۲-۲۳ ماه طول می‌کشید، بعد از آن هم موارد زیادی پیش می‌آمد که ذی‌حساب دستگاه یا رئیس آن نبودند و پرداخت حقوق بازنشستگان به‌موقع انجام نمی‌شد. این باعث شده بود که بازنشسته‌ها همیشه نگران باشند و استرس عدم دریافت حقوق را تحمل کنند، این موضوع تنش‌های زیادی داشت و ما از طرح پرداخت مستقیم بسیار استقبال کردیم.

فرآیند پیاده‌سازی طرح در استان به چه صورت بود؟

پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم کار بسیار دشواری بود. همه حساب‌ها باید به حساب سپهری تغییر می‌کرد و ما خیلی اضطراب داشتیم. در استان اول با ذی‌حساب‌ها و نماینده دستگاه جلسه گذاشتیم و آن‌ها را توجیه کردیم، در مرحله بعد از شرکت بهور دعوت کردیم؛ آقای کیایی آمدند و کارگاه‌های آموزشی مخصوصی با نمایندگان دستگاه‌ها تشکیل دادیم، صرفاً این‌طور نبود که نرم‌افزاری پیاده شود و یک توضیحات راهنمای راه دوری هم برای آن نوشته باشند.

همه دستگاه‌ها در کارگاه شرکت کردند؟

بله؛ طی ۷۲ ساعت زمان‌بندی و چند دستگاه را در ساعت‌های مشخصی تقسیم‌بندی کردیم تا آموزش ببینند. جلسه ساعت بعدی نوبت چند دستگاه دیگر می‌شد و به همین ترتیب طی ۷۲ ساعت به همه دستگاه‌ها آموزش دادیم.

نیروهای صندوق هم در این کارگاه‌ها حضور داشتند؟

بله.

چند دوره کارگاه برگزار شد؟

یک دوره اما به تفکیک ساعت بود، مثلاً هر ده دستگاه در دو یا چهار ساعت آموزش می‌دیدند و سپس نوبت گروه بعدی بود. بعد از آن دستگاه‌ها با توجه به فرصتی که

داشتند می‌رفتند بازآموزی می‌کردند و اگر مشکلی داشتند برمی‌گشتند تا حل شود.

یک بحث مطرح همین پشتیبانی از نظام پرداخت بود، در استان نیروی

مخصوصی برای این کار بود یا مرکزی پوشش داده می‌شد؟

دستگاه‌ها ابتدا با واحد استان تماس می‌گرفتند، اگر همکاران ما می‌توانستند مشکل آن‌ها را حل می‌کردند اما اگر موردی بود که حل نمی‌شد، همکاران ما با واحدهای ستادی در مرکز و شرکت بهور تماس گرفته و موضوع را پیگیری می‌کردند.

هزینه‌های برگزاری دوره‌ها چطور تأمین می‌شد؟

هزینه‌ای برایمان نداشت، فقط هزینه آمدن آقای کیایی به گلستان بود که مأموریت از سمت خودشان بود. برای برنامه‌نویسی و امور دیگر هم ما بهره‌بردار بودیم و ستاد موارد را پیگیری می‌کرد.

من این مورد را از ستاد سؤال کردم گفتند بهور، از بهور سؤال کردم گفتند

ستاد؛ این یکی از سؤالاتی است که به نوعی بی‌جواب مانده، مثلاً می‌خواهم

بدانم اگر برای پرداخت مستقیم سیستمی خریداری شده یا پهنای باند

تقویت شده یا اجاره سالن برای دوره آموزشی بوده و... به مقدار الف ریال

هزینه مالی داشته است!

بینید ما یک خط ایم پلس در استان‌ها داریم که اطلاعات ما با تهران روی آن تبادل می‌شود، این خط توسط مخابرات پشتیبانی می‌شود و هر دو ماه ۴۰۰ هزار تومان هزینه برای صندوق دارد؛ قبل از پرداخت مستقیم بوده و بعد از آن هم پاسخگوی نیاز ما بود. سالن برای خودمان بود و تجهیزات کامپیوتری خاصی هم خریداری نکردیم، بنابراین می‌توانیم بگوییم که اجرای طرح هزینه خاصی از نظر مالی برای صندوق نداشت.

چه سالی نظام پرداخت مستقیم در استان گلستان پیاده‌سازی شد؟

فکر می‌کنم شب قدر ماه مبارک سال ۱۳۹۳ بود که می‌خواستند این نظام را عملیاتی

کنند. آن زمان تبادل اطلاعات صندوق با بانک به صورت روزانه نبود و هماهنگی‌ها ماهانه انجام می‌شد. شب قدر ماه مبارک، می‌خواستیم زودتر برویم تا به مناجات برسیم، شخصاً رفتم مسجد اما آن قدر استرس داشتیم و نگران اجرای این موضوع بودیم که برگشتیم و تا صبح کار کردیم.

بیشتر مشکل ما بازنشستگان و موظفین صندوق معذوریت بود که در صندوق بازنشستگی کشوری ادغام شده بودند و اطلاعات کاملی از آن‌ها نداشتیم، حساب‌های آن‌ها به صورت پراکنده میان بانک کشاورزی و بانک ملی بود اما ما در استان گلستان هیچ حسابی غیر از بانک صادرات را قبول نکردیم. عامل اجرای ما فقط بانک صادرات بود و این در تسریع کار خیلی به ما کمک کرد.

در برخی موارد نشانی دوستان را نداشتیم، آن زمان دسترسی به افراد سخت بود و مشکلات این‌چنینی داشتیم؛ به ما گفتند که فردا زمان پرداخت حقوق است و برای اولین بار می‌خواهیم پرداخت مستقیم را در گلستان اجرا کنیم اما ناگهان اطلاع دادند که هزار شماره حساب صحیح نیست و بیشترشان سنتی هستند. خیلی برای ما سخت بود که شب قدر با این مسئله مواجه شدیم. عرض کردم برگشتم به صندوق و با امور استان‌ها و امور مالی مرکزی تماس گرفتم و اطلاع دادم که این مسئله درست نیست. مجدداً با بانک تبادل اطلاعات شد و بیشتر موارد حل شدند اما نهایتاً حدود ۱۰۰ حساب همچنان مشکل داشتند و به صورت سنتی بود. یک روز وقت خواستم و با مدیرعامل بانک صادرات صحبت کردم و گفتم ۱۰۰ اسم به شما می‌دهم برای ما حساب باز کنید. گفتند ممنوع است، اجازه نداریم و نمی‌شود، گفتم شما حساب باز کنید پول به آن واریز شود تا زمانی که فرد مراجعه نکرده و با تحویل مدارکش حساب را رسمی نکرده، پول به او پرداخت نکنید.

خلاصه هماهنگی‌هایی را انجام دادند و این حساب‌ها افتتاح شدند و شکر خدا بدون

ایجاد مشکل این کار انجام شد.

این هماهنگی در استان انجام شد یا به تهران آمدید؟

در سطح استان عمل کردم.

منظورتان از حساب‌های سنتی این است که حساب‌ها در بانک‌هایی غیر از

صادرات بودند؟

خیر؛ ببینید قبلاً سیستم شبا و امور الکترونیک و عابر بانک وجود نداشت. سیستم به صورت دفترچه‌ای بود. برخی از بازنشسته‌ها گالیه داشتند که ما نمی‌بینیم، کارت را بچه برمی‌دارد، من حسابم سر کوجه‌مان است و نمی‌توانم راه دورتر بروم و مشکلاتی از این دست.

همه حساب‌ها صادرات بود اما قدیمی بود و لازم بود سپهری شوند. اول مقاومت‌هایی انجام می‌دادند اما ما با بانک صحبت کردیم که علاوه بر کارت دفترچه هم صادر کنند. با بازنشسته‌ها جلساتی می‌گذاشتیم و مزایای حساب‌های جدید را توضیح می‌دادیم، مثلاً می‌گفتیم شما سفر مشهد می‌روید با این کارت هر جا هر بانکی می‌توانید پول برداشت کنید یا خرید انجام دهید... کم‌کم از طریق کانون‌ها و دستگاه‌ها اطلاع‌رسانی کردیم و سمیناری با مدیران امور مالی و معاونان اداره مالی و کارگزين‌های دستگاه‌های اجرایی به همراه مسئولان بانک صادرات داشتیم و همایشی برگزار کردیم که دوستانمان توجیه شوند، از دستگاه‌ها خواستیم اطلاع‌رسانی کنند و همه این موارد به تسهیل موضوع کمک کرد.

کانون‌ها در این حوزه نقش پررنگی داشتند؟

خیر؛ اما به‌سوی همه دست کمک و یاری دراز کرده بودیم و از همه کمک خواسته بودیم، توجیه خود دستگاه‌ها، مخصوصاً ذی‌حساب‌ها و معاونین اداره مالی نقش مهمی داشت. ما با رئیس سازمان دارایی و رئیس خزانه استان و کلیه ذی‌حساب‌ها هم جلساتی داشتیم و آن‌ها را توجیه کرده بودیم.

این جلسات مربوط به فرآیندهای قبل از پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم و زمان طرح ایده هستند؟

بله؛ با کمک آن‌ها بسترسازی کردیم و این امر اجرا شد. حمایت ستاد از ما خیلی مهم بود و آقای خلیلی زحمت زیادی کشیدند که لازم است از ایشان تشکر کنیم، همچنین آقای مهندس کیایی و معاون مالی اداری وقت که آقای افشار بودند. این کمک‌ها برای ما دلگرمی بود.

فاصله طرح ایده تا اجرا در استان کمتر از یک سال بوده است؟

بله؛ همه در سال ۱۳۹۳ و کمتر از یک سال انجام شد.

دستگاه‌ها مخالفتی با اجرایی شدن نظام نداشتند؟

خیر؛ توجیهشان کردیم و پذیرفتند.

مقاومتی نبود؟

به‌هر حال همیشه هر تغییری مقاومت خاص خودش را دارد اما آن‌طور که قابل ذکر باشد، نبود. ما به گفت‌وگو معتقدیم و باور داریم اگر جامعه هدف آگاه باشد کارها آسان‌تر پیش می‌روند.

در فرآیند پرداخت غیرمستقیم همان‌طور که فرمودید گاهی صندوق پول را به حساب دستگاه واریز می‌کرده اما حقوق بازنشسته پرداخت نمی‌شده، در گفت‌وگوها شنیدیم برخی از این موارد به صورت عمدی و به خاطر شیطنت بانک یا دستگاه بوده که بیشتر هم در استان‌ها رخ می‌داده است.

بله؛ ما از بازنشسته‌ها می‌شنیدیم که در برخی استان‌ها این اتفاق می‌افتد، می‌گفتند بانک نگه می‌دارد و دیر پرداخت می‌کند اما ما اصلاً اجازه چنین چیزی را در استان ندادیم. بنده چون در دل کار بودم، کاملاً در جریانم و اصلاً اجازه ندادیم که این فرصت پیش بیاید؛ با همه دستگاه‌های اجرایی هماهنگ بودیم، ممکن بود برای مثال مدیر گمرک ما خارج از کشور باشد یا مدیر دستگاهی سفر خارجی باشد و

تأخیر پیش می‌آمد اما اینکه به‌عمد موردی باشد در استان ما نبود.

در خود دستگاه‌ها هم مواردی نبود که پول را نگه دارند؟

خیر؛ به‌هیچ‌عنوان. فقط بحث ناهماهنگی بود. در استان ما هر ذی‌حساب امور چند دستگاه را پیگیری می‌کرد و گاهی ناهماهنگی‌هایی ایجاد می‌شد که بیشتر به دلیل عدم حضور فیزیکی بود و خدای ناکرده بحث سوءاستفاده اقتصادی نبود.

برای اجرای طرح نیاز به زیرساخت‌های جدید در استان بود؟

به ما قول دادند که هم نرم‌افزاری و هم نیروی انسانی کم‌کم کنند. نرم‌افزاری انجام شد اما نیروی انسانی به ما ندادند و با همان نیروها کار را پیش بردیم. خیلی سخت بود که با آن نیروی کم این کار بزرگ را انجام دهیم. به ستاد درخواست داده بودیم که یک نیرو که امور بازنشستگی را انجام داده و به مباحث مسلط است به کمک ما بفرستند، قول دادند اما متأسفانه انجام نشد.

از نظر نیروی انسانی، دستگاه‌ها همکاری داشتند؟

ببینید، صندوق کمترین نیروی انسانی را در کل کشور دارد. در هر دستگاه دو نیرو به ما کمک می‌کند؛ یکی رابط مالی و یکی رابط امور اداری که کارها را پیگیری می‌کند. ما اول کارگاه تشکیل داده بودیم و با مسئولین مالی و اداری هماهنگ بودیم و از این نظر نهایت همکاری را با ما داشتند، موانع را برطرف می‌کردند و مجدد پیش ما می‌آمدند.

بعد از اجرا با سیستمی شدن امور نیرویی از شما آزاد شد؟

خیر؛ ما کمبود نیرو داشتیم. مشکل پرداخت مستقیم تبادلات مالی و فرم ۱-۱ بود، این مسئله سیستمی شد و ضمن حل مشکل بازنشستگان، کار نیروهای ما کمی سبک‌تر شد چون از این به بعد به‌جای ما دستگاه باید درخواست می‌کرد؛ اما همچنان مشکل نیروی انسانی داشتیم.

همه دستگاه‌ها به‌طور هم‌زمان در استان به مرحله اجرایی رسیدند؟

بله؛ همه به‌طور هم‌زمان همان شب قدر بود که عرض کردم.

چون شما پیشتر بودید احتمالاً استان‌های بعدی از شما زیاد راهنمایی می‌گرفتند؟

بله؛ ما در حد توان اطلاعات می‌دادیم و راهنمایی می‌کردیم. معمولاً ارتباطها به صورت تلفنی بود و مشاوره می‌دادیم، اگر کمکی هم از دستمان بر می‌آمد انجام می‌دادیم.

باز خورد بازنشسته‌ها مخصوصاً آن‌ها که اوایل مقاومت می‌کردند، بعد از

پیاده‌سازی نظام به چه صورت بود؟

به‌طور عجیبی مثبت بود و خیلی تشکر و پیام‌های محبت‌آمیز دریافت کردیم. یکی از افتخارات بازنشسته‌ها این بود که استان گلستان اولین استان پرداخت مستقیم بود و الان هم هنوز همه‌جا این را با افتخار می‌گویند. چون استرس و نگرانی را از بازنشسته‌ها برداشت و تجربه تلخ دیر دریافت کردن حقوق را فراموش کردند.

آن ۱۰۰ حسابی که فرمودید بانک با اطلاعات شما باز کرد، از موارد مقاومتی بود؟

خیر؛ این‌ها مواردی بود که در شهرستان‌های دور بودند و اطلاعاتی از مشترک نداشتیم یا وراثت مراجعه نکرده بودند و موارد مشابه؛ عرض کردم بیشترین مشکل ما صندوق معذوریت بود که در صندوق بازنشستگی ادغام شده بود. شکر خدا بعد از این بدون دغدغه حقوق پرداخت شد. گاهی فردی می‌آمد می‌گفت حقوق من واریز نشده و می‌گفتم به شعبه مرکزی استان برود و مدارکش را بدهد تا احراز هویت شود.

قبل از اجراشدن نظام، دستگاه‌ها درخواست اجراشدن داشتند یا اعتراض کنند که

پرداخت حقوق وظیفه ما نیست؟

دستگاه‌ها خیلی دغدغه نداشتند و کار رویتشان را انجام می‌دادند، البته همیشه گلایه‌هایی بود که کار اضافی انجام می‌دهیم اما جدی نبود. آن سوی داستان یعنی بازنشسته‌ها مطالبه این موضوع را داشتند و مدام تأکید داشتند که اجرا شود تا حقوقشان را به‌موقع دریافت کنند.

یعنی بازنشسته‌ها آگاه بودند که مقصر تأخیر در حقوق صندوق نیست و دستگاه تعلل دارد؟

بله.

چون گاهی دستگاه‌ها تقصیر را به گردن صندوق می‌اندازند که کم‌کاریشان دیده نشود.

فراقکنی اینجا جواب نداد؛ ما در استان گلستان در کنار دوستان بازنشسته بودیم و طوری تعامل داشتیم که بازنشسته آگاه بود و مشکلات را از نزدیک حس می‌کرد. اگر کوتاهی از طرف ما بود خیلی راحت از همه عذرخواهی می‌کردیم و روند اجرایی قوانین را به خوبی اطلاع‌رسانی می‌کردیم.

بعد از اجرای نظام، پرداخت حقوق سیستمی و توسط صندوق انجام می‌شود؟

بله؛ دهم هر ماه حساب بسته می‌شود و بر اساس احکام حقوق محاسبه و واریز می‌شود، اگر موردی باشد که دستگاه حکمی را نزده باشد یا مشکل دیگری وجود داشته باشد، آن مورد به صورت معوقه به ماه بعد منتقل می‌شود.

استعلام‌های ثبت‌احوال و بانکی به چه صورت بود؟

این بحث جداگانه‌ای است. تک ورثه‌ها باید احراز هویت شوند. ممکن است بیمه‌پرداز باشند یا ازدواج کرده باشند یا ... ما با بیمه ایرانیان و تأمین اجتماعی لینک هستیم و این موارد را چک می‌کنیم. اگر فردی بیمه پرداخت کرده باشد او را ارجاع می‌دهیم که توضیح دهد چرا حقوقش را قطع نکرده، در مواردی با کمیته امداد مشکل داشتیم که الان برای فرد بیمه واریز می‌کنند و مثل حقوق‌بگیر می‌شوند که مشکل را حل کرده است.

لینک با ثبت‌احوال هم به همین صورت با پیگیری آقای انتظاری و سایر همکاران آنلاین و بسیار خوب شده است. هر فردی که فوت کند، ده روز فرصت دارند که شناسنامه او را باطل کنند و اگر نکنند پیگرد قانونی دارد. به محض اینکه فوت ایشان

ثبت شود، سیستم به صورت اتومات حقوق را قطع می کند و وراثت باید مدارک مربوطه را بیاورند.

قبلا که استعلامها را دستگاهها می گرفتند با توجه به اینکه دغدغه نداشتند، خیلی از موارد شناسایی نمی شد و در پایان سال معمولا صندوق از دستگاهها طلبکار بود، این مبالغ را پس می گرفتید؟

خیلی سخت بود. به سختی بسیار زیادی باید مبالغ را از دستگاه پس می گرفتیم. دلیل این موضوع نارسایی سیستم بود نه اینکه کارمندی بخواهد سوءاستفاده کند. دستگاهها دغدغه نداشتند حقوقی اضافه پرداخت شود، همیشه با این موضوع مشکل داشتیم و شکر خدا پرداخت مستقیم بسیار به ما کمک کرد.

موردی داشتیم که دستگاه بداند فردی فوت شده اما به عمد اطلاع ندهد؟

عمدی خیر؛ به ندرت پیش می آمد. به هر حال تصرف در بیت المال می شود و دستگاهها هم مسئولیت دارند. ممکن بود شخصی این کار را بکند اما به محض اینکه ذی حساب متوجه می شد برخورد می کرد.

اگر موردی پیش می آمد واکنشان چه بود؟

ابتدا فرد را دعوت می کردیم و می گفتیم چرا اطلاع ندادی و حقوق گرفتی، معمولا عذرهایی را مطرح می کردند و قبول می کردند که مبلغ را برمی گرداند اما بعد فکر می کردند جدی نیست و کاری انجام نمی دادند. زمان که می گذشت به ذی حساب نامه می زدیم، اگر کم توجهی می کرد با سازمان کل بازرسی مکاتبه می کردیم و تصرف در اموال دولتی را اطلاع می دادیم و بازرسی فشار می آورد تا مبلغ را بازگردانند.

بازرسی به دستگاه فشار می آورد؟

هم به دستگاه و هم به شخص. ما می گفتیم بدهی فرد را از حقوق او کم کنند و به ما برگردانند.

در خصوص تخلفات احتمالی بانک‌ها چطور؟

بانک با ما در استان کمال همکاری را داشت و هیچ‌وقت مشکلی نداشتیم.

قانون اینکه اگر شش ماه حسابی را کد باشد بانک حساب را می‌بندد و به

صندوق اطلاع می‌دهد؛ در استان‌ها هم فعال است؟

من ندیدم؛ احتمالاً این موارد در ستاد پیگیری می‌شوند. ما اگر خودمان موردی را

شناسایی می‌کردیم اطلاع می‌دادیم تا حساب را ببندند.

پایش و نظارت بر نظام پرداخت مستقیم به چه صورت است؟

نیازی ندارد؛ یک فرآیند سیستمی کاملاً شفاف است که به خوبی اجرا می‌شود.

به نظرتان برنامه و تحولی برای آینده این نظام لازم است؟

سایر حوزه‌ها نیاز به تکمیل دارند که می‌توانند با این سیستم ارتباط داشته باشند اما

خود سیستم هیچ نیازی به تحول ندارد و بدون هیچ مشکلی به‌طور کامل در کشور

فعال و مورد حمایت کامل ستاد است.

قبل از دهه ۹۰ هم این بحث در ستاد مطرح بوده است، آن زمان موضوع به

استان‌ها منتقل نشده بود؟

خیر، به ما در همان دهه ۹۰ منتقل شد که آقای کاظمی معاون فنی بودند و

خودمان هم داوطلب بودیم. گاهی لازم است که فرد خودش را درگیر کند تا کاری

انجام شود. فعل خواستن را باید مدیر صرف کند و اراده پررنگی پشت آن باشد، بعد

از آن همه اعضا، استان‌ها و... فعال باشند و همکاری کنند تا اجرا شود.

خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

بابت زحماتتان از شما خیلی تشکر می‌کنم.

سلامت باشید. بسیار ممنون و متشکرم.

گفت‌وگو با جناب آقای عبادی

(مدیر وقت صندوق بازنشستگی کشوری در استان اصفهان)

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۸/۲۰

مدیر صندوق بازنشستگی کشوری در استان اصفهان

سوابق تحصیلی:

کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، ۱۳۷۴

سوابق شغلی:

مدیر صندوق بازنشستگی کشوری استان کرمانشاه، ۱۳۷۷-۷۹



شهرزاد عبادی

ضمن تشکر از وقتی که در اختیار ما قرار دادید، لطفاً ابتدا خود را معرفی بفرمایید.
شهرزاد عبادی هستم، متولد ۱۳۴۴ و کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دارم.

چه سالی به صندوق آمدید؟

مهرماه ۱۳۶۸ استخدام شدم. ابتدا در استان تهران قسمت امور فنی بودم. بعد از ۴ سال معاون چند قسمت فنی شده و بعد از تهران به استان آذربایجان غربی منتقل شدم. زمان ایجاد مدیریت‌ها، داوطلبانه به آذربایجان غربی رفتم. بعد از آن به کرمانشاه و بعد مجدداً به تهران برگشته و در نهایت به اصفهان آمدم.

چه سالی به آذربایجان غربی رفتید؟

سال ۱۳۷۷، دو سال آنجا بودم و بعد به کرمانشاه رفتم. اواخر سال ۱۳۸۰ به تهران برگشتم و اواخر ۱۳۸۱ نیز به اصفهان آمدم.

تجربه شما در چند استان برای موضوع ما بسیار جذاب است. در دوران

گذشته نظام پرداخت‌ها در صندوق به چه صورت بود؟

پرداخت‌ها غیرمتمرکز بود. ما حقوق را به صورت علی‌الحساب به دستگاه اجرایی می‌دادیم و دستگاه‌ها پس از اعمال کسورات پرداخت می‌کردند. سه ماه بعد از گذشت از پایان هر ماه می‌آمدند و با ما تسجیل می‌کردند. زمانی که به صورت علی‌الحساب بود هزینه‌های بیهوده بسیار زیادی داشتیم. مبالغ بسیار زیادی چندین سال نزد دستگاه‌ها مانده بود و از زمانی که نظام پرداخت مستقیم اجرا شد برای

شناسایی و برگشت آنان اقدام شد. برای مثال فرزندان فرد ازدواج کرده بودند، صندوق خبر نداشت و مبالغی را اضافی پرداخت کرده بود که نزد دستگاه می ماند و دستگاهها از این وجوه استفاده می کردند.

تا سال ۱۳۷۹ که سیستم صدور احکام عملیاتی نشده بود، سیستم اطلاعات دقیقی به واحد فنی ما نمی داد، فرآیند به این صورت بود که دستگاهها اطلاعات را رصد می کردند و متوجه می شدیم فردی چند ماه تا چندین سال است که حقوق نمی گیرد اما صندوق علی الحساب او را پرداخت کرده، گاهی هم پیش می آمد که خود دستگاه هم اطلاع نداشت و وجوه در حساب فرد مانده بود. از سال ۱۳۹۲ بود که نظام پرداخت مستقیم عملیاتی شد.

مبلغی که به صورت علی الحساب به دستگاه پرداخت می شد چگونه

تعیین می شد؟

بر اساس احکامی که صادر کرده بودیم؛ حکم برقراری را پس از صدور و امضا از طریق امور فنی برای واحد درآمد و هزینه ارسال می کردیم و قبل از اینکه حسابها تفکیک شوند کلیه واریزها و هزینهها از طریق خزانه انجام می شد، در واقع واحد درآمد و هزینه از خزانه برداشت و به حساب دستگاه واریز می کرد.

زمان مدیریت آقای عبدالحسین ثابت که لازم است از مدیریت قوی ایشان یاد کنیم، حسابها تفکیک شد. بدین ترتیب ضمن شفافسازی، درآمدها و هزینههای ما دقیقاً مشخص شدند و بعد از آن علی الحساب را با توجه به احکام صادرشده به حساب دستگاه واریز می کردیم.

مبلغ را صندوق محاسبه می کرد یا توسط دستگاهها اعلام می شد؟

خودمان محاسبه می کردیم، دستگاهها مدارک بازنشسته را می فرستادند، بررسی می کردیم و منجر به صدور حکم بازنشستگی فرد می شد. در این حکم حقوق فرد مشخص می شد؛ البته این فرآیند تأیید احکام گاهی ۶-۵ ماه طول می کشید،

مخصوصاً قبل از تأسیس نمایندگی‌ها وضعیت خیلی بد بود. خاطر هست زمانی که تهران بودیم با کامیون و وانت مدارک را ارسال می‌کردند. مدتی بعد همکاران ما برای بررسی به صورت مأموریت‌های یک یا دوهفته‌ای به استان‌ها می‌رفتند و همان‌جا امور تسجیل انجام می‌شد.

شنیدم دستگاه‌ها مبلغ را از صندوق می‌گرفتند اما با تأخیر به حساب بازنشسته واریز می‌شد، شما در استان‌هایی که بودید با چنین موضوعی مواجه شدید؟

اگر حقوق پرداخت نمی‌شد حتی خود من هم به صورت شخصی پیگیری می‌کردم تا انجام شود. البته تأخیر وجود داشت، به‌هر حال یک کشور بود و یک صندوق بازنشستگی کشوری که همه امور در تهران متمرکز شده بود. ارسال پرونده‌ها زمان‌بر بود و امور پیچیدگی‌های خودش را داشت. آن زمان آقای شاه‌چراغی مدیر اداره کل بازنشستگی بودند.

این موضوع در حوزه وراثت بیشتر بود، گاهی همسر فوت کرده بود اما حقوق پرداخت می‌شد. ما با ثبت‌احوال لینک نبودیم و زمانی که دستگاه تغییرات را به ما اطلاع می‌داد مطلع می‌شدیم، گاهی هم خودمان متوجه می‌شدیم اما به ما اطلاع نمی‌دادند و کسی پیگیر نبود. درنهایت همه این شرایط منجر به کنترل امور شد. موضوع دیگری هم که مطرح بود فاصله پرداخت بین استان‌ها بود و برخی بازنشسته‌ها اعتراض داشتند که چرا استان آن‌ها دیر پرداخت می‌کند، همه این موارد پرداخت‌های مستقیم و هم‌زمان را تبدیل به دغدغه کرد. دهه ۹۰ چند استان به صورت آزمایشی پرداخت شد و بعد از شناسایی و رفع ایرادات به ترتیب با اعلام آمادگی استان‌ها سایرین هم به این نظام پیوستند، در خردادماه ۱۳۹۵ استان اصفهان نیز به نظام پرداخت‌های مستقیم پیوست و تا امروز بازنشستگان راضی هستند.

رقم مبالغ مربوط ناشی از این تأخیرها بزرگ بود؟

بله؛ زیاد می‌شد. اختلاف زمانی هم زیاد می‌شد؛ مثلاً یک استان ۲۸ ماه قبل پرداخت می‌کرد اما یک استان دهم ماه بعد و این بسیار تأثیرگذار بود.

تأخیرها صرفاً به خاطر کندی سیستم بود یا به صورت عمدی هم اتفاق می‌افتاد؟

نمی‌شود بگوییم عمدی بود. معمولاً چک‌هایی که عاملین ذی‌حسابی در دستگاه‌ها صادر می‌کردند نیازمند امضای رئیس دستگاه، مدیرکل، رئیس سازمان یا مدیرعامل شرکت بود، گاهی اشخاص یکی دو هفته مرخصی بودند و چون اکثر چک‌های دستگاه دو امضایی بود می‌ماند تا فرد برگردد. به نظرم خیلی عمدی نبود.

از سمت بانک چطور، با توجه به مزایای موجودی پایان ماه، عمدی در تأخیر پرداخت‌ها نبود؟

دقیقاً همین مورد را می‌خواستیم عرض کنم؛ می‌شنیدیم اگر آخر ماه موجودی بالایی داشته باشند برایشان مزایا دارد و معمولاً دو سه روز نگه می‌داشتند. مثلاً ما ۲۵-۲۶ وجوه را واریز می‌کردیم اما حقوق را اول یا دوم ماه پرداخت می‌کردند؛ این مسئله هم در ایجاد تفکر نظام پرداخت مستقیم تأثیرگذار بود.

به تأخیر در پرداخت اعتراض می‌کردید؟

ببینید ما به حساب دستگاه واریز می‌کردیم و مرحله بعد به عهده دستگاه بود. در هر سه استان تجربه داشتم زمانی که غیرمستقیم بود بازنشسته برای اعتراض به عدم پرداخت حقوقش می‌آمد. ما ضمن اعلام به دستگاه، خودمان هم پیگیری می‌کردیم تا سریع‌تر پرداخت شود؛ اما زیاد نبود.

ایده پرداخت مستقیم چه سالی به استان‌ها منتقل شد؟

دهه ۹۰ بود.

قبل از آن اصلاً در استان‌ها بحثی مطرح نبود؟

خیر؛ صندوق بازنشستگی در استان‌ها ساختار ثابتی ندارد. حتی امروز هم سازمان

اداری استخدامی ساختار نمایندگی‌های استانی صندوق را قبول ندارد و می‌گویند صندوق باید متمرکز باشد که البته این موضوع برخلاف نظر دستگاه‌ها و خود بازنشستگان است، به‌رحال ما در مراکز استان به بازنشسته‌ها نزدیک‌تر هستیم. چندین نوبت گفتیم استان‌ها کمبود نیروی انسانی دارند و درخواست نیرو دادیم اما ستاد اعلام کرد که سازمان اداری استخدامی اجازه جذب نیرو نمی‌دهد و می‌گویند باید با اصلاح ساختار، نمایندگی‌ها را حذف کنید. ظاهراً دهه ۷۰ که نمایندگی‌ها در کرمان و خراسان رضوی ایجاد شد، مجوزهای لازم گرفته نشده و ساختار دقیق و کاملی به ثبت نرسیده و سقف هر استان ۵-۶ نیرو است.

زمانی که پرداخت‌ها به صورت غیرمستقیم بود، تعاملات دستگاه‌های استانی به چه صورت بود؟

زمانی که نمایندگی نبود درخواستشان را به تهران و بعد از ایجاد نمایندگی‌ها به نمایندگی استان اعلام می‌کردند، قسمتی از کار هم دست خودمان بود. مثلاً می‌دانستیم آموزش و پرورش مهرماه ۳۰۰۰ بازنشسته دارد؛ چه زمانی که دستی بود و چه زمانی که سیستمی شده بود بر اساس احکامی که صادر کرده بودیم، حقوق افراد را محاسبه و یک یا دو ماه بعد به حساب دستگاه واریز می‌کردیم.

استعلام از شرایط اشتغال، ازدواج و... وظیفه دستگاه بود یا صندوق؟

کلیه استعلام‌ها بر اساس آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۰۲ قانون استخدام کشوری از وظایف دستگاه اجرایی بود و باید این موارد را کنترل می‌کردند اما چون حقوق را صندوق پرداخت می‌کرد و خودشان مبلغی هزینه نمی‌کردند، حساسیتی نداشتند و اگر خود شخص اعلام نمی‌کرد که مثلاً فارغ‌التحصیل شده یا ... دستگاه‌ها قطع نمی‌کردند. اگر هم موارد را می‌گفتند، گاهی هم حقوق فرد را قطع می‌کردند اما به صندوق اطلاع نمی‌دادند.

حتی امروز هم با این مسئله مواجهیم، ما در ستاد چندین جلسه با دوستان داشتیم

و گفتیم وجوه زیادی از ما در بانک یا نزد دستگاه اجرایی مانده و حقوق بلا تکلیف باید حسابرسی شوند اما تاکنون هیچ اقدامی از سوی واحدها انجام نشده است.

بررسی مبالغ اضافی و مهلت برگرداندن آن‌ها زمان بندی مشخصی داشت؟

خیر؛ بر اساس دستورالعمل سازمان دستگاه‌ها ملزم به تسویه حساب در پایان هر سال بودند. البته به این صورت نبود که منجر به حسابرسی بشود، فقط دستگاه اعلام می‌کرد که مثلاً یک میلیون تومان به من پول داده‌اید و نهصد هزار تومان هزینه داشتیم، صد هزار تومان هم برمی‌گردانیم، این را سند می‌زدیم و می‌رفت تا برگردانند. هیچ نظارتی هم بر واقعی بودن و درست هزینه شدن نهصد هزار تومان نبود. باید بازرسان ما می‌رفتند و عملکرد دستگاه‌های اجرایی را کنترل می‌کردند اما متأسفانه نبود.

مبالغ به صندوق هم برمی‌گشت؟

بله؛ اگر شناسایی می‌شدند بالاخره برمی‌گشت اما بسیاری از مبالغ شناسایی نمی‌شدند. هنوز هم هست؛ ما گزارشی به اداره درآمد و هزینه و معاونت فنی دادیم و اعلام کردیم مثلاً ۶۰۰ میلیارد پول نزد اشخاص و دستگاه‌های اجرایی داریم که در سی استان چند هزار میلیارد می‌شود. واقعا نیاز بود که حسابرس‌های داخلی اقدام کنند یا هزینه شود تا حسابرسی از خارج سازمان اقدام به برگرداندن این وجوه از دستگاه‌ها کنند.

زمانی که حساب‌ها به بانک صادرات آمد دستگاه‌ها مقاومت نداشتند؟

خیلی جبهه گرفتند؛ حتی بسیاری از مدیران ارشد ستاد ما هم همین‌طور بودند. می‌گفتند تأسیس نمایندگی درست نیست و باور نداشتند که قابل عملی شدن است. آن زمان هم می‌گفتند حساب‌ها در خزانه بماند. خزانه هم دریایی است که نظارت روی آن بسیار دشوار است. شفاف‌سازی همیشه خوب است، مخصوصاً در بخش مالی که درآمد، هزینه و حساب‌ها روشن می‌شوند اما همیشه در برابر آن مقاومت

وجود دارد و این امری طبیعی است.

مقاومت دستگاه‌ها صرفاً عدم همکاری بود یا سنگ‌اندازی هم می‌کردند؟

سنگ‌اندازی می‌کردند، مبالغ زیادی نزد دستگاه‌ها بود. حتی دستگاهی که همکارانش به حلال و حرام معتقد بودند و کارشان هم درست بود، پول ما یک سال پیششان می‌ماند، طی سال به همکارانشان وام قرض‌الحسنه می‌دادند و پایان سال تسویه می‌کردند.

الان شنیده‌ایم بانک مبالغی که مدتی در حساب افراد را کد می‌ماند را به حساب بستنکاری خود می‌برد و از محل آن به کارمندانش وام قرض‌الحسنه می‌دهد؛ پول برای ماست اما را کد مانده و بانک استفاده می‌کند.

زمانی که بحث انتقال حساب‌ها به بانک صادرات مطرح بود شما تهران بودید؟

در حال انتقال به آذربایجان بودم.

برای پیاده‌سازی نظام پرداخت مستقیم، چه زیرساخت‌هایی لازم بود؟ آموزش،

سخت‌افزار، نرم‌افزار و ...

در بحث نرم‌افزار پرداخت‌های مستقیم همکاران کارشناس هزینه ما از استان‌ها آمدند و در تهران آموزش دیدند. الان هم همه استان‌ها یک کارشناس پرداخت مستقیم دارند چون باید اطلاعاتی که به‌عنوان کسورات بازنشستگی است با دستگاه لینک و کنترل شوند. مواردی مانند حق اولاد قسط بانک و ...

سخت‌افزار چطور تأمین شد؟

به صورت متمرکز از تهران.

تهران خریداری می‌کردند و برای استان‌ها ارسال می‌کردند؟

بله؛ همکاران ما در بهور امور را پیگیری می‌کردند.

البته سیستم ایراداتی هم دارد. برای مثال شهریورماه ۱۳۹۲ بود که گفتند خانم‌های مجرد نمی‌توانند عائله‌مندی بگیرند. سیستم‌های ما هوشمند نبود یا اطلاعات ما

ناقص بود، نمی توانستیم افراد را شناسایی کنیم و یک سال عائله‌مندی آن‌ها را به دستگاه‌های اجرایی پرداخت کردیم. همین مبالغ را برای استان محاسبه کردیم و مشخص شد حدود ۳۰۰-۲۵۰ میلیارد ریال پول در حساب دستگاه‌های اجرایی است. اعلام کردیم که عائله‌مندی را دستگاه از ما گرفته و به شخص هم نداده است.

در استان‌ها مشاور نرم‌افزاری نداشتید؟

خیر؛ همه امور را به صورت متمرکز شرکت بهور مدیریت کرد، مگر اینکه کارشناسی در استان به امور نرم‌افزاری مسلط بود.

در استان دوره آموزشی برگزار شد؟

خیر؛ همکاران چند نوبت برای یک یا دو روز به تهران آمدند.

برای کارکنان دستگاه‌ها هم دوره آموزشی برگزار کردید؟

بله.

کارکنان دستگاه‌ها در برابر نظام جدید مقاومت نمی‌کردند؟

تغییر همیشه با مقاومت همراه است، فرد می‌داند که تغییرات در جهت بهبود اوضاع است و کار خودش هم راحت‌تر می‌شود اما نمی‌پذیرد و از تغییر می‌ترسد. ما تک‌تک از همه عوامل مرتبط همه دستگاه‌ها مثل ذی‌حساب و کارشناسان دعوت کردیم و آموزش دادیم. برخی موارد هم همکاران ما به دستگاه‌ها رفتند و مدتی با کارمندان آنجا کار کردند تا آموزش ببینند.

بدنه خود صندوق هم در برابر تغییرات مقاومت داشتند؟

بله؛ نه فقط کارمندان به خاطر سن و شرایط دیگر، حتی مدیران ما هم در بسیاری از موارد مخالفت می‌کردند.

با نهادهای استانی هم جلساتی در خصوص پیاده‌سازی نظام پرداخت

مستقیم داشتید؟

بله؛ چندین جلسه با روسای خزانه و ذی‌حساب‌ها داشتیم، توضیحاتی ارائه دادیم

و آن‌ها را آماده کردیم. آن‌هایی که عاقبت خوب کار را می‌دانستند موافق بودند و همکاری کردند اما همیشه مخالفت‌هایی هم وجود داشت.

پایش و نظارت روی این نظام به چه صورت است؟

بیش از ۹۰-۸۰ درصد امور سیستمی است، با ثبت‌احوال لینک هستیم و اطلاعات را می‌گیریم، همچنین سیستم احکام موارد را کنترل می‌کند و به ما اطلاع می‌دهد. جا دارد از آقای وزیری و همکارانشان بابت سیستم احکام هوشمندشان تشکر کنیم که موارد را اتومات شناسایی و اعمال می‌کند. الان اطلاعات ما از دستگاه‌ها هم قوی‌تر است یعنی مثلاً مواردی را می‌دانیم که همکار الف در چه روزی فوت شده و دستگاه اطلاعاتش را با ما کنترل می‌کند.

ارتباط آنلاین برقرار است؟

با دستگاه‌ها خیر اما با ثبت‌احوال و... بله. حتی مواردی که مسافرت خارج از کشور دارند هم توسط سیستم کنترل می‌شود و اگر شش ماه خارج از کشور باشند حقوقشان قطع می‌شود.

باید مجدداً درخواست بدهند؟

بله؛ اعلام می‌کنند، مدارکی از آن‌ها می‌گیریم و به وزارت امور خارجه می‌فرستیم، با کنسولگری مکاتبه می‌کنیم که آیا ایشان آنجا ازدواج کرده‌اند یا اشتغال دارند و... پاسخ که بیاید اگر موردی نباشد حقوق را مجدداً برقرار می‌کنیم.

مقطعی هم که قطع شده بوده مجدداً پرداخت می‌شود؟

بله.

به نظر تان نقاط ضعف نظام پرداخت‌ها چیست و چه نیازی برای آینده

وجود دارد؟

وضعیت نظام امروز خوب است و شرایط کلی بسیار بهتر شده است. مواردی داشتیم که مثلاً مادر فرد حقوق‌بگیر بوده و فوت می‌شود، به صورت محلی در روستا ایشان

را دفن می‌کنند و ثبت نمی‌شود، طبیعتاً ما متوجه نمی‌شویم و چندین سال حقوق پرداخت می‌شود یا مثلاً برخی اناث طلاق سوری می‌گیرند، حقوق می‌گیرند و به حالت عقد موقت زندگی مشترکشان را ادامه می‌دهند. گاهی خانواده خودشان می‌آیند و اطلاع می‌دهند که مثلاً خواهر من مجدداً ازدواج کرده و شما خبر ندارید.

به نظر من این موارد نقض قانون است اما به هر حال هر چیزی طول عمری دارد، قانون هم از این موضوع مستثنا نیست و برخی قوانین نیاز به بازبینی دارند. گاهی افراد می‌گویند حقوق بالایی که شما می‌دهید باعث طلاق است، مثلاً فرد درآمد کمی دارد، طلاق می‌گیرد و از ما حقوق بازنشستگی مادرش را می‌گیرد.

سیستم ما بیمه‌ای است و می‌خواهیم از افراد حمایت کنیم اما شاید لازم باشد مانند تأمین اجتماعی برخی مبالغ را کاهش دهیم، مثلاً دختری که پدر و مادرش فوت کرده‌اند ۶-۷ میلیون تومان دریافتی دارد. حتی مواردی داشتیم که دختری تحصیل کرده بود و شغل داشته اما انصراف داده چون بی‌دردرسر از حقوق پدر و مادرش استفاده می‌کند. این قوانین حتماً نیاز به بازنگری دارند.

الان همه دستگاه‌های استان به نظام پرداخت مستقیم متصل هستند و

پرداختی‌ها آنلاین انجام می‌شود؟

بله.

خیلی ممنون، من سؤالی ندارم؛ اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

از زحمات شما ممنونم.

بسیار ممنون و متشکرم.

بخش سوم:

پیوست‌ها

فهرست افراد

در جدول زیر فهرست اشخاصی که با آنان جلسات گفت‌وگو داشتیم به همراه سمت آنان ارائه می‌شود. این فهرست به ترتیب حروف الفبا و بر مبنای نام خانوادگی تنظیم شده است.

جدول ۲- اسامی مخاطبان گفت‌وگو

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت مربوطه
۱	علیرضا آخوندیان	کارشناس اداره درآمد و هزینه
۲	محمدعلی ابراهیم‌زاده	مدیرکل امور فنی وقت
۳	حسین بخشی‌زاده	مدیرکل امور مالی وقت
۴	رضا جعفری	مدیر استان گلستان
۵	بهبود خلیلی	مدیرکل درآمد و هزینه وقت
۶	اعظم روشندل	کارشناس اداره مالی
۷	شیوا سلیمی	معاون مدیرکل اداره امور مالی
۸	مینا ظهرابی	معاون مدیرکل درآمد و هزینه کنونی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت مربوطه
۹	شهرزاد عبادی	مدیر استان اصفهان
۱۰	مهدی عباسی	مدیرکل درآمد و هزینه کنونی
۱۱	علیرضا کیایی	مدیر طرح و پشتیبانی شرکت بهور
۱۲	صمد مختارزاده	مدیرکل امور استان‌های وقت
۱۳	مریم مشرقی	کارشناس اداره امور مالی
۱۴	عبدالصمد وزیری	عضو هیئت‌مدیره شرکت بهور

نمونه برخی از مستندات قانونی مرتبط

دستورالعمل اجرایی

تبصره ۶۸ قانون بودجه سال ۶۱ راجع به نحوه پرداخت‌های حقوق و وظیفه از کارافتادگی، حقوق وظیفه وراثت و مستمری و شهریه

۵۵۷ - ۱۳۶۱/۰۶/۲۶ - ۴۳۲۸۴ - ۱۳۶۱/۰۶/۲۱

استخدام کشوری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور

هیئت‌وزیران در جلسه مورخ ۱۳۶۱/۶/۲۱ بنا به پیشنهاد شماره ۲۲،۶۳۰۴ مورخ ۱۳۶۱/۵/۲۵ سازمان امور اداری و استخدامی کشور و موافقت وزارت امور اقتصادی و دارایی سازمان برنامه و بودجه به شماره ۱۳۸۱-۳۹ مورخ ۱۳۶۱/۵/۲۳ و به استناد تبصره ۶۸ قانون بودجه سال ۱۳۶۱ دستورالعمل اجرایی تبصره مزبور راجع به نحوه پرداخت‌های حقوق وظیفه از کارافتادگی، حقوق وظیفه وراثت و مستمری و شهریه که به موجب مجوزهای قانونی مربوط تمام و یا قسمتی از آن از محل اعتبار بودجه وزارتخانه و یا موسسه دولتی مربوط و بقیه از محل اعتبار صندوق بازنشستگی کشوری پرداخت می‌گردد را به شرح زیر تصویب نمودند.

۱- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول تبصره ۶۸ قانون فوق‌الذکر موظفند فهرست مستمری‌بگیران وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی حاوی مستندات قانونی برقراری حقوق وظیفه و مستمری و سایر اطلاعات و مدارک موردنیاز سازمان بازنشستگی کشوری حسب اعلام سازمان مزبور و ظرف مدتی که این سازمان تعیین خواهد نمود به سازمان بازنشستگی کشوری ارسال دارند.

- ۲- به منظور اجتناب از هرگونه تأخیر در پرداخت حقوق ماهانه مربوط به مشمولیت تبصره فوق‌الذکر سازمان بازنشستگی کشوری از اول مهرماه ۱۳۶۱ با توجه به لیست حقوق آخرین ماه فصل ماقبل که از جانب دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط اعم از مرکز و شهرستان‌ها با تأیید ذی‌حساب مربوط به سازمان بازنشستگی کشوری ارسال خواهد شد، نسبت به صدور حواله پرداخت حقوق مستمری، شهریه و وظیفه به صورت علی‌الحساب اقدام و پس از دریافت اطلاعات و مدارک موردنیاز علی‌الحساب پرداختی را حداکثر تا پایان سال جاری واریز خواهد نمود.
- ۳- مشمولین این تبصره در شمول ماده ۸۸ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۳/۳۱ خواهند بود.
- ۴- مشمولیت مقررات استخدامی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و مشمولین قانون کار مشمول این دستورالعمل نمی‌باشند.

میر حسین موسوی

نخست‌وزیر

بخشنامه به کلیه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی
در مورد اجرای تبصره ۶۸ قانون بودجه ۱۳۶۱ کل کشور
۱۳۶۱/۰۷/۰۱

در اجرای بند یک دستورالعمل اجرای تبصره ۶۸ قانون بودجه سال ۱۳۶۱ کل کشور مصوب ۱۳۶۱/۰۶/۲۱ هیئت وزیران خواهشمند است دستور فرمائید به منظور رسیدگی و صدور گواهی پرداخت حقوق وظیفه‌بگیران و مستمیری‌بگیران و شهریه‌بگیران مشمول تبصره مزبور مدارک مشروحه زیر را همراه با پرونده استخدامی مربوطه در اسرع وقت به این سازمان ارسال دارند:

- ۱- مجوز اشتغال به کار اولیه (در صورتی که کارمند دولت بوده است)
- ۲- فرم تکمیل شده محاسبه مدت خدمت: فرم ع-۳۸ (۷-۵۳) منضم به دستورالعمل شماره ۲۹ سازمان امور اداری و استخدامی کشور در دو نسخه
- ۳- اعلام‌نامه تکمیل شده برقراری حقوق وظیفه: فرم ع-۴۱ (۷-۵۳) منضم به دستورالعمل شماره ۲۹ سازمان امور اداری و استخدامی کشور در دو نسخه
- ۴- فتوکپی مجوز قانونی برقراری حقوق وظیفه از کارافتادگی، وظیفه وراثت، مستمیری یا شهریه
- ۵- فتوکپی اولین حکم برقراری حقوق وظیفه از کارافتادگی، وظیفه وراثت، مستمیری یا شهریه
- ۶- فتوکپی حکم تبصره ۸۵ قانون بودجه سال ۱۳۵۶ کل کشور یا لایحه قانونی مشمول حکم تبصره ۸۵ قانون بودجه سال ۱۳۵۶ کل کشور و آئین‌نامه اجرائی آن در مورد کارکنان مستمیری، کارکنان متوفی وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی بر حسب مورد

- ۷- فتوکپی مصدق از تمام صفحات شناسنامه وراث که در حال حاضر حقوق وظیفه یا مستمری یا شهریه دریافت می‌دارند
- ۸- تصویر احکام مرخصی بدون حقوق در صورت استفاده از مرخصی بدون حقوق
- ۹- فهرست ریز کسور بازنشستگی تأیید شده توسط مدیریت امور مالی یا ذی حساب دستگاه و در شهرداری‌ها توسط شهردار
- ۱۰- مدارک واریز بدهی اجرا تا صدور حکم تبدیل وضع استخدامی
- ۱۱- موافقت‌نامه صندوق جدید در خصوص پذیرش سنوات خدمت و اعلام شماره حساب
- ۱۲- گواهی ذی حساب در خصوص عدم دریافت کسور بازنشستگی
- ۱۳- فرم تأیید شده منضم به بخشنامه شماره ۱۰/۴۷ مورخ ۱۳۶۸/۰۱/۲۲ سازمان بازنشستگی کشوری در مورد انتقال حق بیمه کارکنان تبدیل وضع یافته
- ۱۴- مدارک مربوط به احتساب سنوات خدمت غیررسمی و سربازی؛
الف) فرم محاسبه بدهی کسور بازنشستگی خدمات غیررسمی و سربازی به همراه مدارک واریزی
ب) مدارک انتقال حق بیمه یا کسور بازنشستگی به حساب صندوق بازنشستگی کشوری
ج) تصویر تأییدیه مدیریت‌های سازمان در خصوص دریافت مابه‌التفاوت کسور ناشی از انتقال حق بیمه
ضمناً جهت تأیید فرم محاسبه بدهی موضوع ردیف (الف) این بند ارسال کارت پایان خدمت و در خصوص بدهی خدمت غیررسمی، گواهی دستگاه مبنی بر تأیید دولتی و تمام‌وقت بودن خدمت غیررسمی ضروری است.

۱۵- ممهور نمودن کلیه تصاویر احکام و سایر مدارک به مهر امور اداری ضروری می‌باشد.

سایر مدارک موردنیاز جهت استرداد و انتقال کسور بازنشستگی که الزام آن‌ها وابسته به موارد زیر است:

۱- تصویر احکام کارگزینی برخورداری سنوات خدمت ارفاقی صرفاً در مورد کارکنان آموزش و پرورش استثنایی همراه با مدارک واریز بدهی کسور بازنشستگی سنوات مذکور

۲- تائید واریز کسور بازنشستگی ایام اسارت آزادگان جنگ تحمیلی و یا ایام دوران حبس و محکومیت محکومان سیاسی.

**بخشنامه به کلیه وزارخانه‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی
که دارای مستخدمین مشترک صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند
۱۳۶۳/۱۲/۱۴**

همان‌طور که اطلاع دارند یکی از هدف‌های اصلی پرداخت حقوق بازنشستگان، وظیفه‌بگیران از طریق بانک تسریع و تسهیل امور پرداخت حقوق و ایجاد رفاه برای آن‌ها بوده است، تا بدین ترتیب بتوانند حقوق بازنشستگی یا وظیفه خود را از نزدیک‌ترین شعبه بانک دریافت نمایند. لکن به‌طوری‌که اطلاع حاصل گردیده این موضوع و بعضی از مؤسسات رعایت نشده و لذا خواهشمند است دستور فرمایید به کلیه واحدهای پرداخت کننده حقوق بازنشستگی و وظیفه و مؤسسات تابعه ابلاغ شود. ضمن اعمال نظارت لازم حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران را حتی‌الامکان از طریق افتتاح حساب پس‌انداز در نزدیک‌ترین شعبه بانک محل سکونت آن‌ها پرداخت نمایند.

سید حسین کربلایی تفتی
رئیس سازمان بازنشستگی کشوری

موضوع برقراری حقوق وظیفه

۱۳۸۲/۰۲/۰۶

نظر به اینکه ملاحظه می‌شود به دلیل عدم ارسال به‌موقع مدارک لازم جهت برقراری حقوق وظیفه از سوی دستگاه‌های ذی‌ربط حقوق وظیفه وراثت با تأخیر برقرار می‌شود و این امر علاوه بر تأثرات عاطفی، مشکلات عدیده‌ای را برای وراثت فراهم می‌آورد لذا شایسته است با مراجعه وراثت جهت برقراری حقوق وظیفه با کنترل‌های لازم حداقل مدارک ذیل را که توسط آن دستگاه برابر اصل گردیده جهت برقراری حقوق وظیفه به مدیریت‌های استانی سازمان ارسال نمایند.

- ۱- فتوکپی برگ خلاصه فوت متوفی یا تصویر کامل شناسنامه متوفی
 - ۲- تصویر کامل شناسنامه وراثت حقوق وظیفه‌بگیر
 - ۳- فرم تعهدنامه مبنی بر عدم ازدواج و اشتغال به کار جهت فرزندان و ندادگان اناث؛
۳-۱- گواهی اشتغال به تحصیلات عالی در مورد فرزندان ذکور متوفی
۳-۲- گواهی پزشکی قانونی ملحق به عکس ورثه علیل یا ناقص‌العضو متوفی
 - ۴- تصویر عقدنامه همسر متوفی یا رونوشت عقدنامه
 - ۵- تصویر دفترچه بیمه خدمات درمانی والدین متوفی
- مدیریت‌های این سازمان در استان‌ها با دریافت مدارک فوق‌الذکر با بررسی لازم تأییدیه برقراری حقوق وظیفه را حداکثر ظرف مدت ۲۴ ساعت صادر و جهت پرداخت به دستگاه متبوع متوفی ارسال خواهند نمود.
- توجه خواهند داشت که برقراری حقوق وظیفه در مورد شاغلین فوتی، کماکان منوط به ارسال پرونده استخدای و فرم‌های ۱ و ۲ منضم به بخشنامه شماره ۱/۴۵۸۱۷ مورخ ۱۳۸۰/۰۷/۲۱ خواهد بود.

سید عبدالحسین ثابت- معاون سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و رئیس سازمان

دستورالعمل اجرایی وصول اضافه پرداختی من غیر حق به بازنشستگان و موظفین

- ۱- شناسایی مواردی که من غیر حق از صندوق بازنشستگی کشوری وجه برداشت شده باشد از سوی واحدهای اجرایی یا ستادی سازمان و دستگاه مشترک صندوق بازنشستگی کشوری امکان پذیر می باشد.
- ۲- واحد استانی سازمان موظف است به محض اطلاع از موضوع و با عنایت به مدارک موجود نسبت به محاسبه کل مبلغ مورد مطالبه صندوق بازنشستگی کشوری از تاریخ عدم استحقاق اقدام نماید.
تبصره ۱. واحد استانی مراتب را جهت ضبط اطلاعات رایانه‌ای به اداره کل امور مالی اعلام بدارد.
- تبصره ۲. در محاسبه مبلغ مورد مطالبه صرفاً حقوق بازنشستگی یا وظیفه منظور خواهد شد و بدهی شخص بابت اضافه دریافتی کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد و پاداش پایان سال (عیدی) منظور نخواهد شد.
- ۳- واحد استانی طی مکاتبه‌ای و با ذکر مستند قانونی مراتب عدم استحقاق فرد را به دریافت حقوق بازنشستگی یا وظیفه اعلام و از وی جهت مذاکره برای تعیین چگونگی استرداد مبلغ مورد مطالبه و تنظیم فرم تعهد پیوست با اعلام تاریخ و ساعت و محل مدیریت یا نمایندگی دعوت به عمل می آورد. در ذیل مکاتبه تصریح می شود که در صورت عدم حضور فرد موضوع از طریق مراجع قضایی پیگیری خواهد شد.
- تبصره ۳. چنانچه محل سکونت شخص بدهکار در استانی به غیر از واحد استانی مربوطه باشد پس از تکمیل مدارک پرونده بازنشستگی و کلیه سوابق به مدیریت یا نمایندگی سازمان در محل سکونت فرد مورد نظر

ارسال خواهد شد.

۴- مدیر یا رئیس نمایندگی سازمان در استان شخصا عهده‌دار مذاکره با شخص بدهکار می‌باشد و باید در مورد تعیین شده در واحد استانی حضور داشته باشد.

۵- مدیر یا رئیس نمایندگی سازمان در استان باید در وهله اول سعی بر دریافت یکجا و دفعی کل مبلغ مورد مطالبه را بنماید، چنانچه حسب اظهارات فرد بدهکار و با تشخیص مدیر یا رئیس نمایندگی بدهکار ناتوان از بازپرداخت یکجای کل مبلغ باشد $\frac{1}{4}$ مبلغ به‌طور نقدی دریافت و مابقی با توافق طرفین طی اقساط ۶ ماهه بر اساس فرم پیوست وصول خواهد شد.

تبصره ۴. در مورد فرد بازنشسته یا موظف مبلغ اقساط هر ماه از $\frac{1}{4}$ حقوق بازنشستگی یا وظیفه کمتر نخواهد بود.

۶- در صورت استنکاف فرد بدهکار از بازپرداخت بدهی ظرف مدت ۱۵ روز از تاریخ مذاکره کلیه مدارک جهت پیگیری‌های بعدی به مدیریت حقوقی در تهران ارسال می‌گردد.

فرم تعهد پرداخت اضافه دریافتی تقسیط شده

ملاحظات:		۱- نام دستگاه	
		۲- کد شناسایی	۳- استان
		۴- شهرستان	
		۵- بازنشسته موظف	۶- شماره دفتر کل
		۷- نام و نام خانوادگی (مربوط به شماره دفتر کل)	
۸- مشخصات بدهکار یا بدهکاران			
		۹- نام	۱۰- نام خانوادگی
		۱۱- نام پدر	
		۱۲- شماره شناسنامه	۱۳- تاریخ تولد
		۱۴- محل تولد	
		۱۵- شماره کد ملی	۱۶- نسبت
		۱۷- علت بدهکاری	
۱۸- شغل			
۱۹- آدرس محل کار			
۲۰- شماره تلفن محل کار			
۲۱- آدرس منزل			
۲۲- شماره تلفن منزل			
		۲۳- مبلغ پیش‌پرداخت	۲۴- تاریخ فیش نقدی
		۲۵- تعداد اقساط	
		۲۶- مبلغ اولین قسط	۲۷- مبلغ سایر اقساط
		۲۸- شروع اقساط	
۲۹- پایان اقساط			
۳۰- مبلغ اقساط بدهی به شرح فوق مورد تائید می‌باشد. لطفاً در سررسید مقرر از حقوق این جانب کسر و در وجه صندوق بازنشستگی کشوری پرداخت فرمایید. محل امضا بدهکار			
۳۱- اضافه دریافتی تقسیط شده نامبرده به شرح جدول بالا تا تاریخ استهلاك از حقوق ایشان کسر و مدارک مربوط طی فرم شماره ارسال خواهد شد. نام و نام خانوادگی ذی‌حساب یا مدیر امور مالی امضا			
		شماره تاریخ صدور	
		نسخه	
۳۲- تائید سازمان بازنشستگی کشوری مدیریت یا نمایندگی استان نام و نام خانوادگی عنوان پست سازمانی امضا			

بهبود شیوه پرداخت حقوق یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های سندوق بازنشستگی کشوری بوده است. در گذشته به دلیل برخی مشکلات و ناهماهنگی‌ها، پرداخت حقوق در این صندوق با تأخیر صورت می‌گرفت و این امر به سهم خود موجب نارضایتی گروه‌های مختلفی از بازنشستگان می‌شد. در مواجهه با این شرایط، مدیران وقت تصمیم می‌گیرند «طرح پرداخت مستقیم حقوق» را در دستور کار قرار دهند؛ در قالب این طرح، حقوق کلیه افراد تحت پوشش صندوق به‌صورت متمرکز و در بازه زمانی بسیار کوتاهی پرداخت می‌شود. این کتاب به ثبت و مستندسازی این تجربه پرداخته تا امکان بازخوانی و کسب «تجربه مدیریتی» از این تصمیم فراهم آید.

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان



978-600-8582-21-2