



# تسهیل صدور حکم بازنشستگی مستندسازی یک تجربه

مسعود کسرائی نژاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

# تسهیل صدور حکم بازنشستگی مستندسازی یک تجربه

مسعود کسرائی نژاد

به سفارش:

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا  
«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

۱۳۹۹

سرشناسه	:	کسرانی نژاد، مسعود، ۱۳۷۰.
عنوان و نام پدیدآورنده	:	تسهیل صدور حکم بازنشستگی مستندسازی یک تجربه، مسعود کسرانی نژاد به سفارش مؤسسه راهبردهای، بازنشستگی صبا. «نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری».
مشخصات نشر	:	تهران: طرح نقد، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	:	۳۱۲ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۲-۰۷-۶: ۳۰۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست	:	فیبا
موضوع	:	ایران -- کارمندان و کارکنان -- بازنشستگی
موضوع	:	Iran-- Officials and employees-- promotions
موضوع	:	صندوق بازنشستگی کشوری
موضوع	:	بازنشستگی -- قوانین و مقررات -- ایران
موضوع	:	Retirement-- Law and legislation-- Iran
موضوع	:	مدیران -- ایران -- مصاحبه‌ها
موضوع	:	Executives-- Iran-- Interviews
موضوع	:	صندوق‌های بازنشستگی -- ایران
موضوع	:	Pension trusts-- Iran
شناسه افزوده	:	صندوق بازنشستگی کشوری، موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
رده‌بندی کنگره	:	HD ۷۳۱۲/۵۶
رده‌بندی دیویی	:	۳۶۸/۴۰۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	:	۶۱۵۰۳۸۵



## تسهیل صدور حکم بازنشستگی مستندسازی یک تجربه

مسعود کسرانی نژاد

صفحه آرایبی: احمد صدیقی

طراح جلد: علی اکبر محمدخانی

چاپ: اول - ۱۳۹۹

تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۳۰۰۰۰ 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: tarhenaghd@gmail.com

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۲-۰۷-۶

تمامی حقوق برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.

## فهرست مطالب

پیشگفتار موسسه	۹
مقدمه	۱۳
<b>بخش اول: آیینہ تاریخ</b>	۱۹
۱- عصر سنتی صدور احکام و برقراری	۲۳
۱-۱- پیش از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری	۲۴
۱-۲- پس از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری	۲۶
۱-۲-۱- فرآیند صدور حکم	۲۶
۱-۲-۲- بایگانی	۲۹
۱-۲-۳- رفت و برگشت‌های ملی	۳۰
۱-۲-۴- پیگیری دستگاه‌ها و بازنشستگان	۳۲
۱-۲-۵- تأخیرهای دردرساز و اقدامات جبرانی	۳۲
۱-۲-۶- مطالبات سازمان	۳۳
۲- عصر تحول	۳۵
۲-۱- برنامه‌ریزی و نقشه راه	۳۵

- ۳۷ ..... ۲-۲- اصلاح ارقام
- ۳۷ ..... ۳-۲- تعیین بدهی‌ها
- ۳۸ ..... ۴-۲- اعزام نمایندگان به استان‌ها
- ۴۰ ..... ۵-۲- تشکیل نمایندگی‌ها
- ۴۱ ..... ۶-۲- انتقال پرونده‌ها و انحلال بایگانی در آینده
- ۴۲ ..... ۷-۲- تحولات قانونی
- ۴۳ ..... ۸-۲- طرح ایده
- ۴۵ ..... ۳- طلوع سیستماتیک صدور احکام
- ۴۵ ..... ۱-۳- ورود سیستم و ثبت اطلاعات
- ۴۸ ..... ۲-۳- توسعه شرکت بهور و امور سیستم‌ها
- ۴۹ ..... ۳-۳- مقاومت‌های پرسنی
- ۴۹ ..... ۱-۳-۳- مقاومت‌های درون سازمانی
- ۵۰ ..... ۲-۳-۳- مقاومت‌های برون سازمانی
- ۵۱ ..... ۴-۳- تهیه پوشه پرونده‌ها
- ۵۲ ..... ۵-۳- پارادوکس
- ۵۵ ..... ۴- دوران کنونی
- ۵۵ ..... ۱-۴- صدور حکم
- ۵۷ ..... ۲-۴- برقراری
- ۵۷ ..... ۱-۲-۴- فرآیند برقراری
- ۵۹ ..... ۲-۲-۴- محاسبات برقراری
- ۶۰ ..... ۳-۲-۴- مدت برقراری
- ۶۲ ..... ۴-۲-۴- عوامل مؤثر
- ۶۳ ..... ۳-۴- خطاهای سیستمی

۶۵	۴-۴- سرخط‌های مؤثر
۶۵	۴-۴-۱- تعامل با دستگاه‌ها
۶۵	- مشاوره به دستگاه‌ها
۶۶	- تبادل اطلاعات
۶۸	- ارسال زودتر مدارک
۶۹	۴-۴-۲- آموزش
۷۰	۴-۴-۳- پایش و نظارت
۷۱	۴-۴-۳- فردمحوری دنباله‌دار
۷۳	۵- جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی
۷۳	۵-۱- آنچه گذشت
۷۴	۵-۲- توصیه‌هایی برای آینده
۷۴	۵-۲-۱- ایجاد ساختار واحد ملی
۷۴	۵-۲-۲- تشکیل پرونده الکترونیک شاغلان
۷۵	۵-۲-۳- تقویت تئوریک نیروها
۷۵	۵-۲-۴- ایجاد نظام تشویق و تنبیه
۷۶	۵-۲-۵- تقویت تعامل با مدیریت و کارشناسان دستگاه‌ها
۷۷	۵-۲-۶- فرهنگ‌سازی و توجه به ابعاد حقوقی
۷۷	۵-۲-۷- اصلاح محتوای محاسباتی در حوزه برقراری
۷۷	۵-۲-۸- تمرکز بر وظایف اصلی
۷۸	۵-۲-۹- برقراری
۷۹	بخش دوم: گفت‌وگوهای تخصصی
۸۱	مقدمه



- گفت‌وگو با بهروز انتظاری، مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها ..... ۸۳
- گفت‌وگو با قاسمعلی جعفری، مدیر استان اردبیل ..... ۹۹
- گفت‌وگو با اکبر شیرمحمدی، مدیر کل فنی صندوق بازنشستگی کشوری ..... ۱۰۹
- گفت‌وگو با مهرداد محمدیگی، مدیر صندوق بازنشستگی کشوری در استان البرز ..... ۱۲۱
- گفت‌وگو با همکاران دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها ..... ۱۴۱
- گفت‌وگو با احمد قربانی، همکار اداره کل امور فنی ..... ۱۶۱
- گفت‌وگو با شهرروز عبادی، مدیر استان اصفهان ..... ۱۷۷
- بخش سوم: پیوست‌ها** ..... ۱۹۳
- فهرست افراد ..... ۱۹۵
- نمونه برخی از مستندات ..... ۱۹۶

## فهرست جداول

- جدول ۱- عنوان و تاریخ جلسات برگزار شده ..... ۷۱
- جدول ۲- اسامی مخاطبان گفت‌وگو ..... ۱۹۵

## پیشگفتار موسسه

گفته‌اند «ملتی که از تاریخ درس نگیرد، مجبور است چرخ چاه را دوباره اختراع کند». در دنیای جدید و با شکل‌گیری نهادها و سازمان‌های نوین، «فهم و شناخت» چگونگی تغییر و تحول سازمان‌ها و «یافتن» عوامل کلیدی اثرگذار بر عملکرد آن‌ها از مهم‌ترین کانون‌های نظری-پژوهشی در دهه‌های گذشته بوده است. از این‌رو، نتیجه تلاش صاحب‌نظران، منجر به شکل‌گیری ادبیات و ذخیره دانش در این باره شده و امروزه می‌توان فهرستی طولانی از این مهم ارائه کرد.

در میان عواملی که به‌عنوان «عوامل تعیین‌کننده عملکرد» سازمان‌ها شناسایی شده است، موضوع چگونگی بهره‌گیری از ذخیره دانایی و یا دانش سازمانی، یکی از جوان‌ترین مفاهیم به‌شمار می‌رود. چنانچه، مطالعات مختلف به‌روشنی نشان داده‌اند که یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین عوامل بر کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و رویه‌ها، بهره‌گیری از اسلوبی است که با عنوان «مدیریت دانش» شناخته می‌شود. اما استفاده از دانش شکل‌گرفته در سازمان‌ها تنها زمانی امکان‌پذیر است که دانش (تجارب) شکل‌گرفته در سازمان، در قالب و چارچوبی مشخص شناسایی، استخراج و مورد بهره‌برداری قرار گیرند. به‌بیان دیگر به نظر می‌رسد می‌توان با مستندسازی ضابطه‌مند دانش (تجارب) شکل‌گرفته، زمینه افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و رویه‌ها را فراهم کرد.

از منظری عمیق تر و در چارچوب مکتب نهادگرایی جدید، داگلاس نورث که یکی از صاحب نظران شناخته شده توسعه و یکی از اندیشه ورزان مکتب نهادگرایی جدید است، در کتاب «فهم فرایند تحول اقتصادی» می نویسد: تحول اقتصادی فرایندی آگاهانه و هدفمند است که از طریق ادراکات کنشگران درباره پیامدهای کنش هایشان شکل می گیرد. جان کلام و عصاره استدلال نورث آنجاست که تحول و تغییر اقتصادی را به مفهوم بسیار کلیدی «یادگیری جمعی» گره می زند و «سازه های ذهنی برگرفته از تجارب» را به عنوان ستون اصلی برای تبیین خود از فرایند تحول اقتصادی پیش می گذارد. با این مقدمات نورث سه عامل تحول را به این ترتیب برمی شمارد: ۱. تغییر در کمیت و کیفیت جوامع بشری؛ ۲. تغییر در ذخیره دانش و ۳. تغییر در چارچوب نهادی. بنابراین از دیدگاه یکی از قله های بلند دانش نهادگرایی، تحول اقتصادی (بخوانید توسعه) به «ذخیره دانش» منوط است. به این ترتیب می توان ادامه داد جوامعی شانس توسعه خواهند داشت که از ذخیره دانش بیشتری بهره مند هستند. در این میان و بر اساس آنچه نورث به ما آموخته است، ذخیره دانش تنها از دالان فرایند «یادگیری جمعی» امکان پذیر است.

با همه نکات ریزودرشتی که در این موضوع وجود دارد، با تکیه بر ادبیات نظری یادشده و به منظور فراهم کردن «زمینه های اولیه»، مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا (به عنوان نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری) مستندسازی چند تجربه مدیریتی در این صندوق را در دستور کار قرار داد که اثر حاضر، نتیجه همکاری پژوهشگر کوشا، جناب آقای کسرابی نژاد، و این مؤسسه است.

در این اثر، با تمرکز بر تصمیم و سیاست مدیریت عالی صندوق مبنی بر تسهیل صدور حکم بازنشستگی، تلاش شده تا فراز و فرود این تصمیم، مستندسازی شده تا از خلال آن توصیه هایی کاربردی برای موارد مشابه به دست آید. شایان توضیح است «صدور حکم بازنشستگی» در صندوق بازنشستگی کشوری را می توان نماد

و شاخصی مهم در زنجیره اصلی فعالیت صندوق قلمداد کرد و از این رو، کیفیت و سرعت صدور این حکم را در قامت شاخصی برجسته از چگونگی فعالیت کل صندوق به شمار آورد. زیرا همان گونه که در این اثر پژوهشی به روشنی آمده است، صدور حکم اگرچه تنها یک برگ کاغذ است، اما نتیجه نظام‌ها و فرایندهای مختلف و متعدد در درون صندوق و حتی بیرون از آن است. در نتیجه، توفیق در تسهیل فرایند و افزایش دقت در صدور حکم بازنشستگی، نمادی از مفاهیم کلیدی‌ای چون هماهنگی، صحت، قانون‌مداری، شفافیت، پاسخگویی و دیگر مفاهیم مشابه است.

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا امیدوار است بتواند تدوین تجارب مشابه دیگری را در دستور قرار داده تا با کنار هم گذاردن و تلفیق مجموعه یافته‌ها، زمینه تحلیل‌های مبتنی بر واقعیت، فراهم شود.



## 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.

حکم بازنشستگی در واقع برگه‌ای است که به پاس چندین سال خدمات سازمانی فرد به او تقدیم می‌شود. شاید این‌طور به نظر رسد این حکم تنها برگه کاغذی است که اطلاعاتی نظیر کد ملی و نام فرد را با خود دارد اما از نگاه شخص بازنشسته، حرف به حرف این حکم یادآور هزاران خاطره تلخ و شیرین از یک عمر کار و تلاش است. نگاهی که با لبخندی تلخ یا شیرین همراه است و گاهی ممکن است به افسوس سال‌های دوری که دیگر باز نمی‌گردند آهی از دل برآورد.

صدور حکم بازنشستگی، برقراری و تأمین حقوق بازنشسته را باید از مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظایف صندوق بازنشستگی دانست. تاریخ نظام صدور احکام و برقراری در صندوق بازنشستگی کشوری را می‌توان به چهار دوره تقسیم کرد. نخست دوران پیش از سازمان که انجام امور در اداره کل بازنشستگی یا اداره تقاعد پیگیری می‌شد، در این دوران پرونده اشتغال و بازنشستگی افراد هر دو در یک سازمان بوده و در زمان بازنشستگی پس از ارسال درخواست از سوی دستگاه، پرونده از اداره‌ای به اداره دیگر (تقاعد) منتقل می‌شود؛ نوپایی مبحث بازنشستگی، عدم استقلال اداره در امور مالی،

عدم وجود فرآیندهای نظارتی دقیق، حاکمیت سیستم مبتنی بر اعتماد و تعداد کم بازنشستگان را می‌توان از ویژگی‌های مهم آن زمان دانست، ویژگی‌هایی که منجر به فشار کاری پایین در برقراری شده و دغدغه‌ها را به سمت دیگر مسائل سازمانی هدایت می‌کردند.

دوران دوم عصر تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری است، با تبدیل اداره کل به سازمان و استقلال دستگاهی آن فرآیندها متحول و ساختار منسجم‌تری ایجاد می‌شود. صدور حکم به طور رسمی به‌عنوان یکی از وظایف سازمان تعریف شده و با توجه به اینکه حکم منای پرداخت حقوق است اهمیت تأمین منابع مالی برجسته می‌شود. به دنبال افزایش توجهات به تأمین مالی، مسئولین سازمان نسبت به شفافیت در کسور دریافتی حساس شده و نظارت بر این حوزه افزایش می‌یابد. صدور احکام در این دوران فرآیندی دستی دارد، دستگاه هنگام بازنشستگی طی نامه‌ای بازنشستگی فرد را به سازمان ابلاغ می‌کند و همراه با آن پرونده اشتغال فرد با کلیه مدارک (ریز و درشت) شامل مستندات هویتی، سوابق تحصیلی، احکام سالانه، مرخصی‌ها، ترک خدمت و... به وسیله پست برای سازمان ارسال می‌شود. پرونده‌های فرسوده و آلوده، بایگانی‌های نمودر زیرزمینی و بایگان‌های بیمار، مشکلات اطلاع‌رسانی به دستگاه‌ها (خصوصاً واحدهای زیرمجموعه در شهرهای دور)، زمان‌بر بودن ارسال پرونده و بررسی مستندات و صدور حکم، هزینه بالای ارسال پرونده به تهران، رفت‌وبرگشت‌های متعدد پرونده میان سازمان و دستگاه به دلیل نقص مدارک از مهم‌ترین مشکلات این دوران به شمار می‌آیند. قالب حکم بازنشستگی توسط سازمان اداری و استخدامی تهیه و فرم آن توسط دستگاه‌ها تکمیل می‌شوند، کارشناسان سازمان پس از انجام محاسبات و بررسی مستندات ارسالی در صورت تأیید حکم را امضا و به مقام بالادستی (برای امضای نهایی) ارجاع می‌دهند. برقراری در این دوران چند ماه و در برخی موارد بیش از یک سال طول

می‌کشد، علاوه بر مشکلات ارتباطی، ساختار اجرایی نیز کاملاً مبتنی بر عملکرد فرد بوده و بعضاً به خاطر کم‌دقتی کارشناسان پرونده چندین بار میان دستگاه و صندوق جابه‌جا می‌شود، حال اگر فردی در دوران اشتغال خود با چند دستگاه همکاری داشته باشد....

دوران سوم را باید عصر تحولات نامید. مقطعی که می‌توان مهم‌ترین تحول آن را انتقال حساب‌ها از خزانه به سازمان برشمرد، اقدامی که با ایجاد استقلال اداری در امور مالی و امکان کنترل دریافت و پرداخت‌ها تأثیر شگرفی بر شفافیت مالی، محاسبات حقوق بازنشستگی و کوتاه شدن مدت برقراری داشت؛ اما تغییرات این عصر محدود به این تحول نمی‌شود و ریشه آن را می‌توان در ساختار فکری نوین مدیریت ارشد سازمان پیدا کرد، تفکری که با دغدغه سازمانی و به دور از هرگونه سیاسی‌کاری به نیروهای زیرمجموعه اعتماد کرده و از شنیدن هر ایده‌ای که به پویایی سازمان بیانجامد استقبال می‌کند.

به دنبال همین ایده‌پذیری مرور خلاصه پرونده (پوشه پرونده) مطرح و مصوب می‌شود که دستگاه‌ها به جای ارسال کل پرونده، تنها مدارک ضروری را ارسال کنند (اینجا تقویت تعامل با دستگاه‌ها و اطلاع‌رسانی نقش ویژه‌ای دارد)، کارشناسان اجازه می‌گیرند تا در صورت اشتباه بودن رقم حقوق محاسبه شده توسط دستگاه (تا حد معینی) به جای برگرداندن پرونده، رقم را اصلاح کنند؛ در ادامه برای کاهش فشار کاری نمایندگان از سازمان به دستگاه‌ها مأمور می‌شوند تا به جای ارسال صدها پرونده به تهران بررسی‌ها در محل انجام شوند، به مرور نمایندگی‌های استانی شکل می‌گیرند و ضمن کاهش ارتباطات اضافی و پرهزینه میان استان‌ها با تهران، متوسط مدت زمان برقراری به زیر یک هفته می‌رسد تا دوران طلایی خود را به ثبت برساند.

عصر چهارم اما در ادامه تحولات شکل می‌گیرد، همکاری با سازمان



برنامه‌بودجه در ثبت اطلاعات روی نوارهای مغناطیسی بزرگ آن زمان و ورود سیستم به بدنه سازمان (هم‌زمان با تشکیل اولین نمایندگی‌ها)، تغییر کاربری و ایجاد شرکت تخصصی برای پشتیبانی امور کامپیوتری و نرم‌افزاری، تهیه برنامه پارادوکس به‌عنوان بایگان اطلاعات و بهبود اطلاع‌رسانی به دستگاه‌ها از دیگر ویژگی‌های این دوران است. پارادوکس پایه اطلاعاتی نظام جامع صدور احکام کنونی را ایجاد می‌کند، یک طبقه از ساختمان صندوق به ثبت اطلاعات اختصاص می‌یابد و کارشناسان تحت نظارت سرگروه برای ثبت سیستمی مشغول می‌شوند، از خارج سازمان نیز نیروی کمکی به کار گرفته می‌شود و حتی دستگاه‌ها برای ثبت اطلاعات مراجعه می‌کنند.

در این دوران با تقویت زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ارتباط با استان‌ها بر مبنای ویندوز و بعدها وب شکل می‌گیرد، کمی بعدتر با ایجاد و تقویت نظام جامع صدور احکام، فرآیند صدور حکم سیستمی شده، دوره‌های آموزشی برای کارشناسان صندوق و دستگاه‌ها برگزار می‌شود و دستگاه‌ها با دریافت نام کاربری امکان ثبت مستقیم اطلاعات را پیدا می‌کنند. ویژگی دیگر سیستمی شدن صدور احکام در این دوران کنترل خطاهای سیستمی است؛ تیمی از کارشناسان مشغول تبدیل قوانین و مقررات به کدهای سیستمی می‌شوند تا نظام جامع احکام هوشمند خطاهای انسانی را تا حد ممکن کاهش دهد. اگرچه برخی معتقدند این هوشمندسازی منجر به طولانی شدن مدت برقراری شده و در برخی موارد لازم است انعطاف‌پذیری سیستم تقویت شود اما مبنای قانونی و اتکای به شفافیت را می‌توان مهم‌ترین اصل این نظام دانست.

در حوزه برقراری نیز اگرچه هوشمندسازی و توسعه تکنولوژی منجر به بهبود کلی فرآیندها و نتایج شده است اما هنوز فردمحوری ادامه دارد، برخی دستگاه‌ها و استان‌ها نیازمند تقویت مواردی از جمله نیروی انسانی خود می‌باشند. عصر

سیستماتیک یا دوران کنونی، دورانی است که می‌توانست عناوینی چون عصر مدرن و عصر نوین را بر سینه خود سنجاق کند اما هنوز با این عناوین فاصله دارد و شاید بهتر باشد آن را عصر پساتحول نام‌گذاری کنیم، دورانی که از ظرفیت‌ها و فرصت‌های آن به طور کامل استفاده نشد تا برای دستیابی به عصر مدرن نیازمند تحولاتی دیگر از جمله تکمیل سیستم شاغلین و بهبود تبادل اطلاعات با نهادهای قانونی و سایر صندوق‌های مرتبط باشیم.

آنچه تا اینجا مرور شد چکیده ماه‌ها مطالعه، مرور اسناد و سوابق پیشین و برگزاری جلسات گفت‌وگو با چندین نفر از صاحب‌نظران و نیروهای با تجربه صندوق بازنشستگی کشوری بود که در کتاب حاضر به طور مفصل واکاوی شده است. محتوای کتاب به سه بخش کلی تقسیم شده است. در بخش نخست تحت عنوان آینه تاریخ، ساختار صدور احکام بازنشستگی و برقراری در گذر زمان مورد بررسی قرار گرفته و رویدادها و وقایع تأثیرگذار در آن مرور شده است. در بررسی ویژگی‌ها و وقایع تأثیرگذار درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از این نکته نباید غافل شد که بسیاری از وقایع و سرخط‌های مطرح شده در یک دوره خاص در همه دوران نقش داشته‌اند و تنها تفاوت در کم‌رنگ یا پررنگ شدن این نقش است، سرخط‌هایی مانند تعامل با دستگاه‌ها، آموزش و تبادل اطلاعات که متعلق به همه زمان‌ها هستند.

بخش دوم به ذکر کامل و دقیق متن گفت‌وگوهای انجام شده اختصاص یافته است. متن تمامی گفت‌وگوها پس از پیاده‌سازی در دو نوبت از جنبه گویشی و فنی مورد ویرایش قرار گرفته و به صورت مکتوب برای افراد ارسال شد تا پس از مطالعه نظر نهایی خود را اعلام فرمایند.

در نهایت سومین بخش کتاب را پیوستی شامل برخی مستندات تاریخی و قوانین مربوطه تشکیل داده که از جذابیت خاصی برخوردار 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، همکاران اداره کل امور فنی بابت همکاری در تهیه احکام و مستندات قدیمی و همچنین سرکار خانم ترانه کسرائی نژاد بابت زحمات‌شان در پیاده‌سازی و ویرایش اولیه متون 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



حکم بازنشستگی در واقع برگه‌ای است که به پاس چندین سال خدمت فرد به سازمان تقدیم او می‌شود. شاید این‌طور به نظر رسد این حکم تنها برگه کاغذی است که اطلاعاتی نظیر کد ملی و نام فرد را با خود دارد اما از نگاه شخص بازنشسته، حرف به حرف این حکم یادآور هزاران خاطره تلخ و شیرین از یک عمر کار و تلاش است. نگاهی که با لبخندی تلخ یا شیرین همراه است و گاهی ممکن است به افسوس سال‌های دوری که دیگر باز نمی‌گردند آهی از دل برآورد.

خلاصه فرآیند مالی مختوم به حکم بازنشستگی چنین است:

*از دریافتی ماهانه هر شاغلی در دوران خدمت مبلغی کسر و به حساب صندوق بازنشستگی واریز می‌شود، دولت هم مبلغی را به‌عنوان سهم کارفرما پرداخت می‌کند، این مبالغ باید در صندوق سرمایه‌گذاری شوند. زمانی که شخص از لحاظ سن و سابقه کاری به شرایط بازنشستگی می‌رسد با همکاری دستگاه خود درخواست صدور حکم بازنشستگی می‌کند.<sup>۱</sup>*

صدور حکم بازنشستگی را می‌توان یکی از مهم‌ترین وظایف و به عبارتی ابزار تعیین‌کننده ارتباطات مالی فرد با سازمان در دوران بازنشستگی به‌عنوان یکی از بنیان‌های فلسفی شکل‌گیری صندوق بازنشستگی کشوری دانست. با پذیرش صدور حکم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف صندوق بدون تردید اولین پرسش

مطرح در خصوص آن نحوه انجام وظیفه خواهد بود.

معیار سنجش عملکرد صندوق در این حوزه مدت زمان صدور حکم و برقراری حقوق بازنشستگی است. هرچه فرآیند صدور حکم ساده‌تر باشد و با سرعت بیشتری انجام پذیرد آرامش بیشتری برای بازنشسته به دنبال داشته و منجر به رضایت او خواهد شد، از سوی دیگر هرگونه تأخیر در صدور حکم علاوه بر نارضایتی بازنشستگان، از صندوق و دستگاه نیز چهره‌ای ناشایست به تصویر می‌کشد.

## ۱- عصر سنتی صدور احکام و برقراری

عصر سنتی نظام صدور احکام و برقراری را می‌توان به دو دوره پیش از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری و پس از آن تقسیم کرد. در این دوران کلیه فرآیندها به صورت دستی و تبادلات اطلاعات و اسنادی میان دستگاه‌ها و صندوق بازنشستگی با فرآیندی زمان‌بر و هزینه‌بر به وسیله پست و مراجعات متعدد حضوری انجام شده است. مهم‌ترین ویژگی این دوران را می‌توان فرد محوری فرآیندها دانست، فرآیند صدور حکم و برقراری حقوق بازنشستگی در عصر سنتی به شدت به شخص کارگزارین دستگاه و البته کارشناسی از صندوق که مسئول بررسی آن پرونده می‌شد وابسته بود، به طوری که اگر هر دو سمت ماجرا افراد دلسوز و دغدغه‌مند قرار داشتند نهایتاً با یک‌بار ارسال مدارک و پرونده حکم فرد صادر و حقوق بازنشستگی او برقرار می‌شد اما در غیر این صورت پرونده بارها دچار رفت‌و برگشت‌های ناشی از نقص مدارک می‌شد و علاوه بر هزینه‌های بالا با تأخیر در صدور حکم و برقراری، زندگی افراد را در ابتدای دوران بازنشستگی با چالشی بزرگ مواجه می‌ساخت.



## ۱-۱- پیش از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری

پیش از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۵۴، امور مربوط به بازنشستگان در اداره کل بازنشستگی (اداره تقاعد) به عنوان زیرمجموعه‌ای از وزارت دارایی انجام می‌شد. در آن دوران زمانی که فرد حائز شرایط بازنشستگی می‌شد، ابلاغیه بازنشستگی او توسط دستگاه صادر و همراه با مدارک مورد نیاز به اداره کل بازنشستگی در دارایی ارسال می‌شد. به نظر می‌رسد بررسی صحت مستندات در آن زمان محدود به کامل بودن مدارک ارسالی بوده و نظارت چندان بر صحت ارقام اعلامی یا شرایط بازنشستگی فرد وجود نداشته است؛ پس از بررسی‌های هویتی نامه تسجیل ابلاغیه ارسالی صادر شده و به دستگاه اعلام می‌شد که حکم برقراری حقوق با این مبلغ مورد تأیید است، همچنین رونوشتی از این نامه برای واحد اجرایی و پرداخت امور مالی اداره کل بازنشستگی ارسال می‌شد.

**صندوق ابتدا به صورت یک اداره کل زیرمجموعه سازمان اداری  
استخدامی بود و امور بازنشستگی در آن قسمت انجام می‌شد. در واقع  
هم در زمان اشتغال و هم در زمان بازنشستگی فرد زیرمجموعه یک  
سازمان بود و فقط امور او از یک اداره کل به اداره کل دیگری منتقل و  
حکم او صادر می‌شد.<sup>۱</sup>**

با توجه به این که در این دوران محلی برای ثبت و ابزاری برای سنجش صحت احکام وجود نداشته، دستگاه‌ها در صدور حکم بازنشستگی نقش پررنگ تری نسبت به اداره بازنشستگی دارند؛ اتفاقی که از منظر ساختاری با توجه به جایگاه ذی‌نفعان و ماهیت وجودی اداره تقاعد یک خطای راهبردی بوده و زمینه افزایش فساد احتمالی را ایجاد می‌کند؛ کمی بعد با تشکیل سازمان بازنشستگی و افزایش نسبی نظارت بر کسور دوران اشتغال و صحت مدارک در زمان بازنشستگی تا حدی به حکومت

دستگاهی خاتمه داده می شود.

زمانی که اداره کل بود امور به صورت دستی انجام می شد. همکاران پرونده را ورق می زدند و صفحه به صفحه بررسی می کردند تا اگر مواردی نقص داشت شناسایی شوند. به ما کارهای سبک تر را می دادند و گاهی هم امور موظفین طبق ماده ۸۱ و ۸۲ به ما واگذار می شد. فرم هایی بود که به عنوان کارشناسی اولیه انجام می دادیم و سپس بازمین داشتیم که موارد را بررسی می کرد.<sup>۱</sup>

در این دوران حکم بازنشسته توسط اداره تقاعد امضا می شود. در واقع دستگاه ابلاغیه بازنشستگی را صادر (دستگاه مستلزم این امر است) و صندوق پس از بررسی های لازم (که به نظر سطحی و مقدماتی است) در صورت صحت مدارک و محاسبات، تأییدیه آن را صادر می کند.

با توجه به دستی بودن امور در ساختار سنتی، فرآیند صدور حکم به این صورت است که فرم های مخصوص و مورد تأیید سازمان اداری استخدامی در اختیار دستگاه ها قرار می گیرد، دستگاه در زمان ارسال پرونده فرم را نیز تکمیل می کند، کارشناسان اداره پس از دریافت پرونده ارقام و مستندات را کنترل کرده و در صورت تأیید محتوای تکمیل شده، فرم را امضا و به مقام بالادستی می دهند، امضا کننده نهایی فرم بر اساس رتبه تعیین می شود و در نهایت فرم تکمیل شده همراه با امضای کارشناس و افراد دارای حق امضا به عنوان حکم بازنشستگی برای تقدیم به بازنشسته به دستگاه برگردانده می شود.

**روی حکم بازنشستگی هم امضای مسئول امور اداری دستگاه و هم همکاران اجرائی ما بود.<sup>۲</sup>**

در خصوص برقراری در این دوران اطلاعات چندانی در دسترس نیست، تعداد اندک

۱- گفت و گو با احمد قربانی

۲- گفت و گو با اکبر شیرمحمدی

بازنشستگان در آن مقطع و طرح مسئله بازنشستگی و حقوق بازنشستگی به عنوان مبحثی نو در ساختار اداری آن زمان منجر به عدم وجود تقاضای بالا و فشار کاری شده و با توجه به این که پرونده اشتغال و بازنشستگی هر دو در یک سازمان قرار داشته، احتمالاً امور اداری صدور حکم و برقراری با سرعت انجام می شده است؛ به مرور با گذر زمان و افزایش تعداد بازنشستگان دستگاهها حجم کاری اداره تقاعد افزایش می یابد و هم زمان با افزایش توجهات، اهمیت سالمندی و دوران بازنشستگی نیاز به وجود دستگاهی مستقل در این حوزه برجسته می گردد تا سرانجام در سال ۱۳۵۴ به موجب قانون یک سازمان مستقل به نام سازمان بازنشستگی کشوری ایجاد می شود.

## ۱-۲-۱- پس از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری

### ۱-۲-۱- فرآیند صدور حکم

با تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری فرآیندهای بررسی پرونده بازنشستگی، صدور حکم و برقراری بر عهده سازمان قرار می گیرد. در این دوران نیز محتوای حکم بازنشستگی در دستگاهها تهیه می شود و فرم موجود تکمیل شده با ابلاغیه حکم به امضای بالاترین مقام دستگاه صادر و همراه با پرونده بازنشستگی فرد حائز شرایط بازنشستگی به محل سازمان در تهران ارسال می شود. کارشناسان سازمان پرونده های ارسالی را بررسی کرده و در صورت موافقت با صحت مستندات و محاسبات تأییدیه برقراری توسط واحد اجرایی صندوق با امضای مدیران استانی و مدیرکل اداره کل استان تهران (در تهران) صادر می شود، اگر هم در بررسی پرونده با موارد خطا یا نقص های احتمالی مواجه می شدند فرآیندهای خاص خود را به دنبال داشت که عموماً منجر به ارسال چند باره پرونده میان دستگاه و سازمان می شد تا ضمن رفع نواقص، طرفین در خصوص صحت محتوا به توافق برسند.

بعد از ۱۳۵۴ انجام فرآیند برقراری بر عهده صندوق بازنشستگی قرار گرفت، فرم‌های چند نسخه‌ای برای تأیید ارسال می‌شد که شامل نسخه دستگاه، نسخه مستخدم، نسخه صندوق بازنشستگی و نسخه امور مالی بود و به ترتیب هر کدام وظیفه خودشان را بعد از تأیید برقراری انجام می‌دادند. موارد مربوط به مزایای بازنشستگی شامل عائله‌مندی، اولاد و بیمه را دستگاه اقدام می‌کرد و صندوق فقط پرداخت حقوق را بر عهده داشت. تا پیش از ۱۳۷۹ که امور دستی بود دستگاه فرم‌های آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۰۲ را در چند نسخه امضا می‌کرد، قسمت پایین حکم هم بخشی دیده شده بود که همکاران صندوق بازنشستگی تأیید می‌کردند، نسخه‌های امضا شده برای ثبت به دبیرخانه صندوق می‌رفت و از آنجا هم به دستگاه ارسال می‌شد. بعد از آن سال دستگاه‌ها فرم‌ها را ارسال می‌کنند و فقط حکم تأییدیه برقراری حقوق بازنشستگی با امضای همکاران ما به دستگاه ارسال می‌شود و می‌توانند به عنوان حکم بازنشستگی رؤیت کنند.<sup>۱</sup>

حکم بازنشستگی از فرم‌های سازمان بازنشستگی بود که توسط سازمان اداری و استخدامی تهیه شد. این فرم در اختیار دستگاه‌ها قرار داشت و زمان بازنشستگی فرد آن را تکمیل و به صندوق ارسال می‌کردند، همین فرم به صورت دستی امضا و بایگانی می‌شد، یک نسخه برای تسجیل به واحد درآمد و هزینه می‌رفت تا در وجه ذی حساب پرداخت شود و یک نسخه هم برای فرد به دستگاه ارسال می‌شد.

آن زمان اداره امور استخدامی فرم‌های مخصوصی را طراحی کرده بود که دستگاه‌ها تکمیل می‌کردند، همکاران صندوق چک‌لیست داشتند و فرم‌ها را کنترل می‌کردند. اگر موارد کامل بود پایین آن را امضا می‌کردند و پرونده به بازبین ارسال می‌شد؛ بعد از بررسی مجدد پرونده به رئیس قسمت، معاون مدیرکل و مدیرکل ارسال می‌شد. امضای نهایی فرم‌ها بر اساس رتبه صورت می‌گرفت، برای مثال

دکتری گروه ۱۶ بود و توسط مدیرکل امضا می‌شد، گروه زیر ۷ را نیز رئیس قسمت انجام می‌داد. اما از سال ۱۳۷۰ همکاران صندوق به استان‌ها می‌رفتند و فرم‌ها را تکمیل و به صندوق می‌فرستادند. یکی از این فرم‌ها همان حکم بازنشستگی فرد بود.<sup>۱</sup>

زمانی که حکمی توسط همکاران در اداره کل بازنشستگی و وظیفه تأیید می‌شد، همکاران اداره درآمدهزینه یک نسخه را برای تسجیل تأیید و به خزانه ارسال می‌کردند تا اعتبارش را دریافت کنند.<sup>۲</sup>

با تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری نظارت بر صحت مستندات و ارقام اعلامی تقویت شد. در این مقطع، موارد مشخصی توسط کارشناسان سازمان هنگام دریافت پرونده مورد بررسی قرار می‌گیرد تا پیش از ارجاع به مقام بعدی، برای ادامه فرآیند از صحت محتوای آن اطمینان نسبی حاصل شود. موارد لازم برای بازنشستگی شامل حکم استخدام اولیه، احکام دو سال آخر، احکام غیبت، معوقه، مرخصی و... بود که به همراه درخواست بازنشستگی ارسال می‌کردند.

وضعیت صدور حکم به این صورت بود که پرونده افراد درخواست می‌شد و از ابتدا مورد بررسی قرار می‌گرفت؛ فاصله خدمتی، شامل مرخصی بدون حقوق، انفصال از خدمت و غیبت غیرموجه از جمع سنوات خدمت کسر می‌شد. اگر دستگاه این موارد را رعایت کرده بود و سی سال تکمیل شده بود، صندوق احکام را صادر می‌کرد. یکی از شرایط هم این بود که زمان ارسال پرونده توسط دستگاه از لحاظ کشور رسمی بدهی به صندوق بازنشستگی نداشته باشند.<sup>۳</sup>

ادارات کل سازمان جهت بررسی صحت مدارک استعلام می‌گرفتند، برای مثال یکی از موارد حائز اهمیت این بوده که فرد فاصله خدمتی نداشته باشد.<sup>۴</sup> مبلغ حقوق

۱- گفت‌وگو با احمد قربانی

۲- گفت‌وگو با شهروز عبادی

۳- گفت‌وگو با مهرداد محمدبیگی

۴- با توجه به این که احکام ارسالی به دو یا سه سال آخر محدود می‌شدند انجام استعلام در این خصوص حائز اهمیت بود.

بازنشستگی بازنشستگان نیز بر اساس قوانین و احکام سال‌های پایانی خدمت فرد تعیین می‌شد، در آن دوران با توجه به ضعف نظارتی، ذی‌حسابان رکن معتمد در انجام محاسبات و کنترل کسور و پرداختی‌ها بودند، به نظر می‌رسد با توجه به این که ذی‌حساب نماینده دولت بوده، همه امور بر مبنای اعتماد به او انجام می‌شده است.

قبل از قانون مدیریت خدمات کشوری و از زمان اجرای ماده ۱۷ قانون استخدام کشوری، زمانی که کارمندان دولت استخدام می‌شدند و از قرارداد آزمایشی به قطعی تغییر وضعیت می‌دادند، مشترک صندوق بازنشستگی کشوری می‌شدند و دستگاه‌های اجرایی موظف بودند کسور مربوطه را - که تا سال ۷۹ شامل ۸.۵ درصد سهم مستخدم و ۱۲.۷۵ درصد سهم کارفرما بود- به حساب صندوق واریز کنند، از سال ۷۹ نیز ۹ درصد سهم مستخدم و ۱۳.۵ درصد سهم کارفرما بود.<sup>۱</sup>

تا سال ۷۷-۱۳۷۶ سیستم سنتی برقرار بوده و تولد نظام جامع احکام را می‌توان سال ۱۳۷۹ دانست.

## ۱-۲-۲- بایگانی

کارشناسان صندوق ضمن بررسی و تأیید پرونده، خلاصه پرونده‌ای نیز تهیه می‌کردند تا در بایگانی صندوق حفظ شود. بعد از تهیه خلاصه پرونده و بایگانی آن<sup>۲</sup> اصل پرونده به دستگاه‌ها برگردانده می‌شد. موقعیت فیزیکی بایگانی‌ها (معمولاً در زیرزمین‌ها و فضاهایی بدون امکانات تهویه هوا) و ارتباط مستمر بایگان‌ها با پرونده‌های نمود و سرشار از آلودگی منجر به شیوع بیماری‌های بسیاری میان کارکنان می‌شد.

۱- گفت‌وگو با مهرداد محمدیگی

۲- روبه‌روی دانشگاه تهران، ساختمانی متعلق به صندوق که یک طبقه آن مخصوص بایگانی پرونده‌های بازنشستگی بوده است.

## هر روز سهمیه شیر گرم داشتیم و تلاش می‌کردند تا به سلامت همکاران رسیدگی شود.<sup>۱</sup>

در استان‌ها نیز بایگانی به همین روال برقرار بود، برای مثال در اصفهان یک واحد ۱۴۰ متری به طور کامل برای بایگانی طبقه‌بندی شده و پرونده‌ها در آنجا ثبت و ضبط می‌شدند.

مدارک به صورت دستی و بر اساس تاریخ ثبت می‌شد و دسترسی به سوابق خیلی سخت بود. قدیم یک سیستم دبیرخانه داشتیم که فقط صادره و وارده را با توضیحاتی که اپراتور سیستم وارد می‌کرد داشت. امکان پیوست کردن مستندات نبود، یک شماره صادره به ما می‌داد و یک شماره وارده که از دستگاه می‌آمد؛ آن‌ها را ثبت می‌کردیم و بقیه امور دستی انجام می‌شد. برای دسترسی به بایگانی نامه‌ها هم باید در سیستم دبیرخانه فیزیکی می‌رفتیم و آن را خارج می‌کردیم. امروز سیستمی است و خیلی راحت هم اطلاعات را ثبت می‌کنیم و هم با توجه به دسترسی به اسکن مدارک سوابق را مشاهده می‌کنیم.<sup>۲</sup>

### ۱-۲-۳- رفت و برگشت‌های ملی

حوالی دهه‌های ۷۰-۵۰ ارسال پرونده‌ها و پیگیری امور از شرایط مناسبی برخوردار نبود، در بسیاری از موارد پرونده‌ها با گونی به تهران ارسال می‌شد و پیگیری آن بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر بود، برای مثال شیوه نسبتاً رایج برای پیگیری امور این بود که نمایندگان دستگاه‌ها تعدادی پرونده را از استان با خود بیاورند یا پرونده‌ها را با پست بفرستند و سپس نماینده‌ای از دستگاه برای پیگیری حضوری امور مراجعه کند. در ساختار سنتی اگر پرونده‌ای ایراد داشت<sup>۳</sup> طی مکاتباتی به دستگاه برگشت

۱- گفت‌وگو با شهروز عبادی

۲- گفت‌وگو با مهرداد محمدبیگی

۳- برای مثال یکی از مشکلات آن دوران شناسایی مواردی بود که کسور فرد واریز نشده بود و بسیار پیش می‌آمد که فرد اعلام می‌کرد دستگاه از حساب او کسر کرده اما به حساب صندوق واریز نکرده است.

می‌خورد و پس از رفع ایراد مجدد برای صندوق ارسال می‌شد؛ تا اینجای تعامل شرایط چندان بحرانی به نظر نمی‌رسد اما در برخی موارد کارشناس متوجه تمامی ایرادات پرونده نمی‌شد یا کارگزمین دستگاه قبل از ارسال مجدد همه ایرادات را برطرف نمی‌کرد و این مسئله سبب می‌شد تا یک پرونده چندین بار رفت‌وبرگشت داشته باشد، بدون شک رفت‌وبرگشت متعدد پرونده‌های قدیمی که بخش عمده آنان دچار پوسیدگی بودند آسیب‌های فیزیکی زیادی نیز به محتوای پرونده وارد می‌کرد.

پرونده می‌آمد همکار ما می‌دید کیی شناسنامه نیست، یادداشت می‌کرد و توسط معاون قسمت امضا می‌شد، تا برود یک ماه طول می‌کشید و دوباره می‌آمد این بار می‌دیدند مثلاً فرم یک نیست و فرآیند تکرار می‌شد. همکاران آموزشِ درستی ندیده بودند و این‌طور نبود که یک بار صفر تا صد پرونده چک شود. آن زمان بروکراسی خیلی بد بود. در کارگزمینی دستگاه‌ها هم همین شرایط و خطاها برقرار بود، شاید هیچ‌وقت یک کتابچه راهنما به آن‌ها ندادیم که همه نیازها را گفته باشند تا چک کنند و بعد برای ما بفرستند، بیشتر موارد به صورت شفاهی منتقل می‌شد یا اگر سازمان نامه‌ای به آموزش و پرورش می‌زد نامه دست یک قسمت می‌ماند و در کل کشور صدها واحد وجود داشت که بی‌خبر بودند.<sup>۱</sup>

بر اساس گفت‌وگوها به نظر می‌رسد فرآیند رفت‌وبرگشت پرونده‌ها برای دستگاه‌های استان‌ها حداقل ۶ ماه و برای دستگاه‌های تهران نیز حدود ۳ تا ۴ ماه زمان می‌برده است. برای رفع بخشی از این مشکلات، به دستگاه‌ها اعلام شده بود یک ماه پیش از بازنشستگی مدارک فرد را ارسال کنند.

بُعد دیگر این ماجرا هزینه بالای رفت‌وبرگشت پرونده‌ها بود که بدون شک یکی از مشکلات مهم به حساب می‌آمد. هزینه ارسال پرونده از استان به تهران



را دستگاه‌ها پرداخت می‌کردند و در صورت نیاز به برگشت، بر عهده سازمان بود. با گذر زمان، پیشرفت تکنولوژی و بهبود راه‌های ارتباطی طبیعتاً ارتباطات صندوق با دستگاه‌ها و استان‌ها نیز بهبود یافت و با تقویت اطلاع‌رسانی‌ها بخشی از این مشکلات برطرف شد.

### ۱-۲-۴- پیگیری دستگاه‌ها و بازنشستگان

رفت و برگشت‌های متعدد منجر به طولانی شدن زمان برقراری شده و مشکلات مالی زیادی را برای بازنشستگان به دنبال داشت، این مسئله منجر به اعتراض بازنشستگان شده و پیگیری وضعیت پرونده و پیشرفت آن در فرآیند برقراری را به امری ضروری تبدیل کرده بود، این پیگیری‌ها بیشتر از سوی دستگاه‌ها صورت می‌گرفت و با توجه به بعد مسافت و هزینه معمولاً خود بازنشسته‌ها برای اعتراض به تهران مراجعه نمی‌کردند، البته اگر هم بازنشسته‌ای به تهران می‌آمد پاسخ کارشناسان سازمان این بود که حکم صادر نشده و نمی‌توان اقدامی انجام داد.

در سمت دیگر اما بازنشستگان در شهرهای خود به استناداری و دستگاه‌شان به دفعات متعددی مراجعه می‌کردند و حتی گاهی به دلیل عدم دریافت پاسخ مناسب و با توجه به فشار هزینه‌های زندگی برخی افراد به تهران می‌آمدند؛ این هزینه‌ها علاوه بر فرد متوجه سازمان و دستگاه هم می‌شد و از طرفی مخاطرات سفر نیز وجود داشت.

### ۱-۲-۵- تأخیرهای در دسر ساز و اقدامات جبرانی

از ویژگی‌های آن دوران تعداد کم نیروی سازمان بود، به طوری که بسیاری از کارشناسان عامل اصلی تأخیرهای موجود در صدور حکم و برقراری را کمبود نیروی انسانی صندوق و حجم کاری بالای آن می‌دانند.

۵۰-۴۰ نیرو در اداره کل بازنشستگی بودیم و همه دستگاه‌های کشور را پوشش می‌دادیم، حجم کار بسیار بیشتر از امروز و تعداد ما هم بسیار کم بود.<sup>۱</sup>

در برخی موارد در پاسخ به پیگیری و اعتراض به حق بازنشستگان اقداماتی از سوی دستگاه‌ها صورت می‌گرفت، برای مثال برخی از دستگاه‌ها زمانی که بازنشسته با مراجعه حضوری اعلام نیاز می‌کرد، او را راهنمایی می‌کردند تا جهت دریافت بخشی از مطالبات خود به صورت علی‌الحساب درخواستی مکتوب ارائه دهد، سپس از محل وجوهی که از صندوق نزدشان مانده بود، حداکثر تا ۵۰ درصد حقوق بازنشسته را به صورت علی‌الحساب به او پرداخت می‌کردند.

در این خصوص توجه به دو نکته ضروری است، اول این که این حمایت شامل تمام بازنشستگان آن دستگاه نمی‌شد و صرفاً به مواردی که مراجعات مکرر حضوری داشتند تعلق می‌گرفت و دوم این که همین حمایت حداقلی نیز تنها در برخی از دستگاه‌ها اتفاق می‌افتاد و به نوعی به میزان دلسوزی مسئولین وابسته بود.

**در میان دستگاه‌ها بیشتر آموزش و پرورش و علوم پزشکی این حمایت‌ها را انجام می‌دادند.<sup>۲</sup>**

زمانی که حقوق بازنشستگی فرد برقرار می‌شد، ذی‌حساب دستگاه که مسئول پرداخت علی‌الحساب‌ها بود اعتبار وجوه پرداخت نشده را به صورت یک جا از خزانه دریافت می‌کرد، از همین محل علی‌الحساب‌های پرداختی به فرد کسر و باقی وجوه به حساب او واریز می‌شد.

## ۱-۲-۶- مطالبات سازمان

از دیگر ویژگی‌های برجسته در این دوران مطالبات سازمان از دولت و دستگاه‌هاست.

۱- گفت‌وگو با شهروز عبادی

۲- گفت‌وگو با احمد قربانی

اگرچه این مسئله ارتباط مستقیمی با فرآیند صدور حکم و برقراری نداشته اما از کانال‌هایی چون اقدامات جبرانی دستگاه برای بازنشسته یا جذب تمرکز و توان مدیریت ارشد سازمان به خود که مانع از تمرکز مدیریت بر مسئله صدور احکام و پرداخت‌ها می‌شد، نقش پررنگی در فرآیندها صدور حکم و برقراری داشته است. زمانی که پرداخت‌ها بر عهده ذی حساب بود موارد زیادی پیش می‌آمد که فرد فوت شده بود، ذی حساب پول را از صندوق می‌گرفت اما به حساب بازنشسته واریز نمی‌کرد و پس گرفتن این وجوه از دستگاه‌ها بسیار زمان‌بر و فرسایشی بود، این مسئله سبب شده بود گاهی وجوه یک تا چند سال نزد دستگاه‌ها بماند. البته برخی دستگاه‌ها از محل این وجوه اقدامات مفیدی نظیر پرداخت‌های علی‌الحساب به بازنشستگان انجام می‌دادند یا بعضاً با سوءاستفاده از این وجوه به کارمندان شاغل در دستگاه وام داده می‌شد و... که بدون شک هیچ‌کدام از این اقدامات توجیه‌کننده عدم تسویه مطالبات به حق سازمان نیستند.

از سوی دیگر ذی حساب‌ها معمولاً دغدغه‌چندانی در پرداخت نداشتند و در موارد بسیاری پرداخت حقوق بازنشستگی و وظیفه با تأخیر همراه بود، تأخیرهایی که از سوی دستگاه یا بانک سر می‌زد و نظارتی روی آنان وجود نداشت.

با گذر زمان پرداخت مستقیم تبدیل به دغدغه سازمانی شد و طی فرآیندهای اجرایی خاص خود پس از تجمیع حساب‌ها در بانک صادرات، گردآوری اطلاعات بازنشستگان و افتتاح حسابشان در بانک صادرات از دهه ۹۰ حقوق بازنشستگی مستقیماً به حساب بازنشستگان واریز گردید.

## ۲- عصر تحول

سال ۱۳۷۸ واحد برنامه‌ریزی بر اساس تشکیلات جدید ایجاد می‌شود، این واحد اطلاعات را از آقای وزیری دریافت و چند نسخه در خصوص زمان برقراری با یک فرمول محاسبه و به صورت گزارش کتایچه‌ای منتشر می‌کند.

### ۲-۱- برنامه‌ریزی و نقشه راه

اولین عامل مطرح در تحولات شناسایی اهداف و برنامه‌ریزی برای دستیابی به آنان است، فقدان توجه به این مهم مسیر پیش رو را با آزمون و خطا مواجه کرده و منجر به اتلاف منابع و کاهش کارایی خواهد شد.

در مسیر تحولات مکانیزه شدن و ایجاد نظام صدور احکام اگرچه از قبل به مزایایی همچون کاهش سفرهای درون استانی توجه شده بود و برخی موضوعات به صورت موردی بررسی و برای آنان برنامه‌ریزی صورت می‌گرفت اما نقشه راه یا برنامه راهبردی مشخصی وجود نداشت.

زمان شروع سیستم احکام گروهی از همکاران صندوق به همراه همکاران شرکت بهور اطلاعات را صورت جلسه می‌کردند و در سیستم به عنوان اطلاعات پایه تعریف می‌شد. قوانین و مقررات هم که تصویب شد اداره کل امور فنی متولی اصلی اعلام آن به شرکت بهور بود. یادم

است که همکاران از واحدهای مختلف فعال بودند، اطلاعات مورد نیاز در اداره درآمدهزینه بود، مسائل حقوقی و برخی موارد مانند وام مربوط به حمایت‌های بعد از بازنشستگی مطرح بود، سیستم‌های جانبی به سیستم احکام متصل شد و همکاران امور مالی و دیگر واحدها به صورت کار تیمی اطلاعات را منتقل می‌کردند و به‌طور هم‌گام که مجری انجام کار بود داده‌ها را در سیستم تعریف می‌کرد. اوایل جلساتی برای هماهنگی برگزار می‌شد اما برخی از موارد هم از طریق آزمون و خطا مشخص می‌شدند.<sup>۱</sup>

در خصوص راهنمای عملکرد نیز از قدیم و دهه هفتاد در ساختمان صندوق تابلوهایی با عنوان راهنمای ارباب رجوع روی دیوارها نصب شده بود تا به مراجعین کمک کند تا فرآیند درست تهیه مدارک و ارسال آنان را یاد بگیرند تا امور سریع‌تر انجام شود. با این حال این موارد را نمی‌توان به‌عنوان نقشه راه با مطالعه دقیق و پیش‌بینی نیازها و آینده مکانیزه شدن سیستم صدور احکام تلقی کرد. در تشکیل نمایندگی‌های استانی که نقش پررنگی در تحولات نظام صدور احکام دارند، توجه زیادی به برنامه‌ریزی مسیر پیش رو وجود داشته است.

بدون نقشه راه که نمی‌شود! راه‌اندازی استان فرآیند خاص خودش را دارد، زمانی که به ما ابلاغ می‌شود نمایندگی استان را راه‌اندازی کنیم، قطعاً نیازسنجی انجام شده. ابتدا جذب نیرو داریم و بعد بحث آموزش است، کلاس‌های آموزشی برای نیروها برگزار و بلافاصله شروع به بررسی پرونده‌ها کردیم. مثلاً قبل از این که به ما سیستم بدهند چندین جلسه توجیهی داشتیم، کار کردن با سیستم، نحوه صدور احکام و بررسی آنان برای مدیران و کارشناسان استان‌ها آموزش داده می‌شد و بعد سیستم‌ها می‌رسیدند که یک فرآیند شش ماهه داشت تا در استان شروع به حکم گرفتن کنیم.<sup>۲</sup>

۱- گفت‌وگو با اکبر شیرمحمدی

۲- گفت‌وگو با مهرداد محمدیگی

## ۲-۲- اصلاح ارقام

یکی از پرتکرارترین دلایل برگشت پرونده‌ها اشتباه محاسباتی دستگاه‌ها در رقم برقراری بوده است. در مقطعی از ناحیه کارشناسان صندوق به مدیریت پیشنهاد می‌شود تا مبلغی را تعیین کنند و اگر رقم اعلام شده تا آن میزان اشتباه داشت اجازه اصلاح داشته باشند. این پیشنهاد با توجه به هزینه بالای پست و مشکلات ناشی از ارسال پرونده مورد استقبال مدیریت قرار گرفته و کارشناسان تا مبلغ ۴ ریال حق اصلاح می‌گیرند.

آن زمان تصمیم گرفتند که اگر حقوق پرداختی به فرد که توسط دستگاه محاسبه و در فرم یادداشت می‌شد با محاسبات کارشناسان صندوق تا مقدار معینی تفاوت داشت پرونده برگردانده نشود بلکه فرم را لاک گرفته و اصلاح کنند. برای مثال مبلغ حقوق بازنشستگی فرد ۱۰ ریال کمتر از عدد محاسبه شده توسط دستگاه بود، چون هزینه رفت و برگشت پرونده بسیار بیشتر از این موارد بود این رقم با اجازه مدیر کل توسط کارشناسان اصلاح می‌شد.<sup>۱</sup>

سقف رقم اصلاحی در دوران مختلف تا حدودی تغییر داشته است؛ در انجام تغییرات دستی به نظر مرجع معتبری برای ثبت و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی وجود نداشته و با وجود این که یک نسخه از فرم‌ها در سازمان نگهداری می‌شد، پایین بودن سطح اعتماد مدیران دلیل اصلی مخالفت با این موضوع بوده است، تا این که در مقطعی برای جلوگیری از سوءاستفاده‌ها فرم‌ها پس از اصلاح تایپ می‌شوند.

## ۲-۳- تعیین بدهی‌ها

یکی از امور بسیار زمان‌بر در گذشته تعیین بدهی‌ها بوده است، در زمان

۱- گفت‌وگو با احمد قربانی

ریاست عزت‌الله دهقان به دستگاه‌ها تفویض می‌شود فیش بعد از تعیین بدهی ارسال گردد تا در صورت صحت مبلغ در نهایت کارشناسان صندوق اعلام وصول کنند.

حجم کار زیاد بود و ما نمی‌رسیدیم انجام دهیم؛ آن زمان تعیین بدهی‌ها را خود صندوق انجام می‌داد. تعیین بدهی این بود که یک سری از کارمندان قبل از استخدام به صورت غیر رسمی، قرارداد می‌بندید، روزمزدی و یا نظام وظیفه خدمت داشتند. ما فرم‌هایی طراحی کرده بودیم به‌عنوان تعیین بدهی که امروز هم استفاده می‌شوند. آن‌ها این فرم‌ها را تهیه می‌کردند و به تهران می‌فرستادند. حجم این کار به‌حدی زیاد بود که یک قسمت تعیین بدهی تشکیل داده بودند. ساختمانی در یکی از خیابان‌های دانشگاه داشتیم که شرکت‌های سرمایه‌گذاری آنجا بودند، یک واحد آنجا را به این کار اختصاص دادند و ۱۵-۱۰ نفر از همکاران آنجا ساکن شدند تا به این امور رسیدگی کنند اما دیدند باز هم پاسخگو نیست و گفتند تعیین بدهی‌ها را به دستگاه‌های اجرایی تفویض کنید.<sup>۱</sup>

با تفویض اختیار تعیین بدهی‌ها در واقع بخشی از فرآیند صدور حکم به دستگاه‌ها واگذار می‌شود، این اتفاق علاوه بر کاهش فشار کاری صندوق زمینه‌ساز پذیرش دستگاه‌ها برای انجام برخی از مراحل بازنشستگی بوده است.

## ۲-۴- اعزام نمایندگان به استان‌ها

از گذشته برخی از دستگاه‌ها نظیر آموزش و پرورش به دلیل برخورداری از حجم بالای متقاضی بازنشستگی در بازه زمانی مشخص (پایان شهریورماه)، از کارشناسان بازنشستگی درخواست داشته‌اند تا با مراجعه به محل دستگاه اقدام به بررسی پرونده‌های افراد کنند.

۱- گفت‌وگو با شهروز عبادی

حوالی دهه ۷۰ این مسئله تا حدی رایج شده و با توجه به حجم بالای کار، مدیریت سازمان بازنشستگی تصمیم به بررسی پرونده‌ها در محل دستگاه‌ها می‌گیرد و در همین راستا با دستگاه‌های اجرایی به توافق می‌رسد با حفظ پرونده‌ها در استان‌ها، کارشناسان سازمان برای بررسی آنان به استان‌ها مأمور شوند؛ البته این مأموریت مشروط به برخورداری دستگاه از شرایطی خاص نظیر تعداد بازنشسته بالا بود، برای مثال در استان اردبیل تنها پرونده‌های مربوط به آموزش و پرورش به صورت حضوری بررسی می‌شد و سایر دستگاه‌ها با توجه به تعداد بازنشسته کم و متفاوت بودن زمان بازنشستگی آن‌ها، هر زمان که فرد بازنشسته می‌شد پرونده را به تهران ارسال می‌کردند.

در این فرآیند ابتدا گروهی از کارشناسان فنی به مرکز استان مأمور شده و امور مربوطه را انجام می‌دادند؛ با اتمام کار، کارشناسان درآمده‌زین‌به‌برای تسجیل احکامی که توسط تیم فنی تأیید شده بود به مرکز استان اعزام شده و سپس احکام را به خزانه می‌بردند تا وجوه مربوطه را دریافت کنند.

قبلاً اداره کل بازنشستگی وظیفه داشتیم و بخش‌های مختلف فنی، درآمده‌زین‌به‌... به روسای قسمت‌ها تفویض اختیار شده بود. مثلاً زمانی که بنده کارشناس بودم بررسی اولیه را انجام می‌دادم و پرونده به معاون قسمت منتقل می‌شد و ایشان اجازه امضا تا گروه ده را داشت، گروه ده تا چهارده که زمان نظام هماهنگ قدیم بود بر عهده رئیس قسمت بود و چهارده تا شانزده به مدیرکل ارجاع می‌شد. سال ۱۳۷۴ با تصویب قانون نظام هماهنگ حجم کار به شدت بالا رفت؛ برخی از کارشناسان اداره کل بازنشستگی را آموزش و به آن‌ها حق امضا دادند که یکی هم من بودم، برای بررسی پرونده‌ها به استان‌ها می‌رفتیم و اگر مطابق با مقررات نظام هماهنگ بازنشستگی صادر شده بود احکام را امضا می‌کردیم. قانون نظام هماهنگی حقوق بازنشستگی وظیفه را می‌شود اولین قانون همسان‌سازی حقوق



### بازنشستگان دانست که در تاریخ ۱/۱/۱۳۷۴ اجرا شد.<sup>۱</sup>

کمی بعدتر گروه‌های ۵ نفره اعزام می‌شدند؛ یک نفر سرگروه و دارای حق امضا (تا در لحظه موارد مورد نیاز را تأیید کند)، یک نفر از دبیرخانه (جهت انجام ثبت و صدور و تشکیل پرونده در محل) و سه کارشناس، پس از بررسی‌ها و انجام امور کارشناسان پرونده‌ها را با خود به تهران می‌آوردند. در زمان‌هایی که حجم کار بالا می‌رفت حتی دو یا چند گروه هم‌زمان به یک استان مأمور می‌شدند و حتی گاهی فشار کاری چنان بالا بود که کارشناسان به محض برگشت از یک استان، مأموریت استان بعدی را دریافت کرده و اعزام می‌شدند. یک نفر در صندوق مسئول هماهنگی این رفت‌وآمدها بود. این مأموریت‌ها تا حوالی ۱۳۸۰ که نمایندگی‌ها فعال شدند، کمابیش ادامه داشت.

## ۲-۵- تشکیل نمایندگی‌ها

اگر اعزام کارشناسان صندوق به استان‌ها را نخستین تحول بزرگ در فرآیند صدور احکام بخوانیم، تشکیل نمایندگی‌ها را می‌توان دومین تحول تأثیرگذار در این فرآیند دانست. راه‌اندازی نمایندگی‌های استانی به اوایل دهه ۷۰ باز می‌گردد و رونق عملکرد آنان نقش پررنگی در کاهش رفت‌و برگشت‌های مکرر پرونده‌ها به تهران، کاهش هزینه‌های مالی و تلفات فیزیکی و همچنین افزایش کیفیت و سرعت انجام کار داشته است.

سال ۱۳۷۱ نمایندگی استان کرمان افتتاح و تعدادی از نیروها در آن مستقر می‌شوند، به مرور نمایندگی یزد و سایر استان‌ها نیز فعال می‌شوند. در دوران عبدالحسین ثابت تعدیل نیرویی بزرگ در صندوق رخ می‌دهد، در این فرآیند بخشی از نیروهای بومی در صورت نیاز استان به نمایندگی‌های استانی منتقل می‌شوند یا به عبارتی دیگر

نمایندگی‌های استانی را تشکیل می‌دهند.

در مثالی دیگر تا قبل از سال ۱۳۷۳ امور مربوط به اردبیل به نمایندگی آذربایجان شرقی ارجاع داده می‌شد، از سال ۱۳۷۳ با تبدیل اردبیل به استان فعالیت آن مستقل شده و نمایندگی آن نیز در سال ۱۳۷۷ با دو نیرو تأسیس می‌شود. نمایندگی البرز نیز از سال ۱۳۸۳ با نام نمایندگی کرج و به‌عنوان زیرمجموعه استان تهران فعال بوده که در سال ۱۳۹۰ با ایجاد استان البرز مستقل می‌شود.

## ۲-۶- انتقال پرونده‌ها و انحلال بایگانی در آینده

روبروی پارک لاله ساختمانی متعلق به صندوق بازنشستگی کشوری بود که پرونده‌های بالای ۲۰ سال را به آنجا ارسال می‌کردند، به این نوع بایگانی‌ها در اصطلاح بایگانی راکد گفته می‌شود. زمان تشکیل نمایندگی‌های استانی تصمیم گرفته می‌شود پرونده‌ها به تفکیکی استانی و دستگاهی به نمایندگی‌ها ارسال شوند و به این ترتیب این بایگانی خالی می‌شود.

انتقال پرونده و سبک‌سازی حجم بایگانی‌ها در این مقطع را می‌توان زیربنای پیشنهاد انحلال بایگانی‌ها در دوران پساوسیستمی دانست، چراکه بعدها با آغاز فعالیت سیستم احکام و ثبت کامپیوتری اطلاعات بایگانی‌های قدیم و حجیم به یکی از موضوعات هدف تبدیل می‌شوند؛ به پیشنهاد استان اصفهان و با استقبال مدیریت در دوران عبدالحسین ثابت به پشتوانه ثبت سیستمی اطلاعات فرآیند انحلال بایگانی‌ها کلید می‌خورد.

نامه زدیم به دستگاه‌ها که پرونده‌های بازنشستگی شما اینجا آماده هستند، بیا بید و ببرید. خیلی از دستگاه‌ها آمدند اما برخی هم مراجعه نکردند و گفتند ما کمبود فضا داریم و پرونده‌ها برای خودتان است.<sup>۱</sup>

## ۲-۷- تحولات قانونی

یکی از تحولات قانونی تأثیرگذار در فرآیند صدور حکم بازنشستگی قانون همسان‌سازی حقوق بازنشستگان مربوط به سال ۱۳۷۴ بوده که با افزایش شدید حجم کاری صندوق منجر به طرح ایده و پیاده‌سازی اعزام نمایندگان صندوق به استان‌ها و در نهایت تشکیل نمایندگی‌ها می‌شود.

دومین تحول اما به سال ۱۳۷۹ باز می‌گردد که با تغییر قانون، مبنای تعیین حقوق بازنشستگی از احکام سه سال پایانی خدمت به احکام دو سال پایانی خدمت تغییر می‌کند. سیزدهم اردیبهشت‌ماه این سال با ابلاغ این قانون نیاز به بازبینی همه پرونده‌ها ایجاد می‌شود، البته تحولات قانونی این سال تنها محدود به احکام نبوده و شرایط استحقاق دریافت وظیفه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

قبل از ۱۳۷۹ قانون به این صورت بود که اگر خانمی بعد از فوت همسرش یا دختری بعد از فوت پدرش ازدواج می‌کرد دیگر مشمول وظیفه نمی‌شد. بحث دیگر هم اشتغال بود. آن زمان تمکن افراد بررسی می‌شد، مثلاً می‌گفتند شما از محل آرایشگری ده برابر حقوق بازنشستگی درآمد دارید یا پنج طبقه خانه دارید که چهار طبقه را اجاره دادید و وظیفه به شما تعلق نمی‌گیرد. یک کمیته سه نفره بود که موارد را بررسی می‌کرد و تصمیم می‌گرفتند. از سال ۱۳۷۹ که قانون جدید آمد بحث تمکن را برداشتند و گفتند اشتغال و درآمد و... فقط زمانی اعمال شود که در تأمین اجتماعی برای فرد بیمه رد شده باشد.<sup>۱</sup>

این قانون بار مالی سنگینی را برای صندوق به دنبال دارد اما در نهایت با وجود اعتراض‌هایی که صورت گرفت به اجرا در می‌آید.

قانون ۱۳/۲/۱۳۷۹ که آمد همه پرونده‌ها بازبینی شد. بهمن ماه سال

۱۳۸۰ بود که سیستمی کردیم و با توجه به دو سال راه‌اندازی شد. سیستم قبلی از سال ۱۳۶۹ به بعد و بر مبنای سه سال بود. آن سال همه پرونده‌های بازنشستگی را در فرم‌های بزرگی که بود و مشخصات لازم را داشت خلاصه می‌کردند، اطلاعاتی مانند دریافتی فرد، موظفین او و... همان سال اطلاعات به سیستمی که داشتند منتقل شدند. تیم آقای انتظاری روی این موضوع کار می‌کردند و شرکت خدمات ماشینی بود. مسئولشان آقای آهویی بود و سیستم را کنترل می‌کردند. قبل از این که ویندوز بیاید اطلاعات را تحت Dos وارد می‌کردند. کم‌کم سیستم‌های جدید آمد و امور به پرسنل واگذار شد.<sup>۱</sup>

## ۲-۸- طرح ایده

خطای انسانی بالا و هزینه بالای آن برای صندوق، زمان بر بودن فرآیند ساختار سنتی برای امضای دستی و مراجعه به استان‌ها و افت کیفیت در زمان افزایش کمیت از جمله عواملی بود که منجر به احساس نیاز به سیستم صدور احکام شد. اواخر دهه هفتاد هم‌زمان با تشکیل نمایندگی‌های استانی، زمزمه سیستمی شدن در صندوق می‌پیچید. طرح مسئله را می‌توان به دوران ریاست محمود اردکانیان بازگرداند اما فرآیندهای تحول و پیاده‌سازی به دوران ریاست عبدالحسین ثابت بازمی‌گردد، چرا که مکانیزه شدن در این دوران تبدیل به خواست مدیریت و دغدغه سازمانی می‌شود.

طرح ایده مکانیزه شدن فرآیند صدور احکام را نمی‌توان به نام یک نفر ثبت کرد و باید آن را حاصل تفکر جمعی بر گرفته از شرایط حاکم دانست. با این حال وجود خواست مدیریت و حمایت‌های بالادستی عامل مهمی در پیشرفت پیاده‌سازی این ایده بوده است.

تحولات آن سال حول دو محور اصلی یکی تهیه صورت‌های مالی و یکی هم مکانیزه کردن سیستم صدور احکام بود. از قدیمی‌ترها شنیدم که زمان زیادی صرف شده تا اطلاعات چندین اتاق پرونده فیزیکی وارد سیستم شوند، در واقع چون مدیرعامل سازمان خواهان انجام این کار بود و تیم منسجمی هم با خود داشت که همه موافق این اتفاق بودند کار به خوبی پیش رفت، وگرنه شاید اگر این خواسته از سطوح پایین‌تر بود به نتیجه نمی‌رسید. البته هم‌زمان اموری مثل بازسازی ساختمان هم در جریان بوده است.<sup>۱</sup>

در خصوص محل آغاز طرح فرآیند پیاده‌سازی به نحوی نبوده که بتوان گفت نظام جامع احکام در تهران یا... آغاز شد، در واقع از سال ۱۳۷۸ با حضور مهندس وزیری دریافت اطلاعات آغاز می‌شود و سال ۱۳۸۱ صندوق از یک منوی اولیه برخوردار بوده که پارادوکس را به سیستمی جدید تبدیل می‌کند.<sup>۲</sup>

۱- گفت‌وگو با طیبه جلیلی

۲- در بخش عصر مکانیزه‌سازی به این موضوع بیشتر پرداخته خواهد شد.

### ۳- طلوع سیستماتیک صدور احکام

زمان بر بودن مکاتبات دستی، ایرادات در مدارک ارسالی و رفت و برگشت‌های طولانی و پرهزینه پرونده‌ها، افزایش تعداد بازنشستگان، اعتراض‌های بازنشستگان و توجه به مکانیزه‌سازی در برنامه‌های توسعه و قوانین ملی همه عواملی بودند که نیاز به سیستمی شدن را در سازمان برجسته و آن را تبدیل به خواست مدیریتی کرد.

#### ۳-۱- ورود سیستم و ثبت اطلاعات

ورود سیستم به صندوق بازنشستگی کشوری به سال ۱۳۶۸ باز می‌گردد<sup>۱</sup> و به مرور ثبت و ضبط‌ها دقیق‌تر می‌شوند. در نگاه جزئی ورود سیستم به صندوق را می‌توان تحولی مهم حتی پیش از اعزام نمایندگان صندوق به استان‌ها و... دانست اما با توجه به نقش کم‌رنگ آن در روزگاری که برای پررنگ شدن نیازمند گذر سال‌های زیادی بوده، ورود در آن مقطع را تلنگری برای تحولات آینده می‌خوانیم. در کنار همه تحولات اشاره شده تا اینجا یکی از عوامل مؤثر در تسریع پیاده‌سازی نظام صدور احکام مکانیزه، طرح موضوع سیستمی شدن امور در برنامه‌های توسعه ملی بوده که غفلت از آن تصویر ذهنی قاب تاریخ نظام را منحرف خواهد کرد.

---

۱- گفت‌وگو با بهروز انتظاری

**ورود سیستم در زمان ریاست حسین کربلایی رخ می‌دهد اما افتتاح آن به دوران دهقان منتقل می‌شود، با این حال تثبیت تفکر سیستمی را باید در دوران عبدالحسین ثابت به ثبت رساند.<sup>۱</sup>**

در سال ۱۳۶۸ پرونده‌خوانی انجام و اطلاعات به صفر و یک تبدیل می‌شوند تا به صورت کد وارد سیستم کوبول شوند. هم‌زمان طی هماهنگی‌های انجام شده با سازمان برنامه اطلاعات روی نوارهای مخصوص ذخیره می‌شوند. بازخوانی پرونده‌ها در این مقطع حدود دو تا سه سال طول می‌کشد.

**با استفاده از خطوط مخابراتی با سازمان برنامه و بودجه هماهنگ کردیم و اطلاعات روی چند سرور آنجا که در واقع نوارهای بزرگ مغناطیسی بود ذخیره می‌شد؛ ما اینجا اطلاعات شنلی، هویتی، تحصیلی، حقوق دوران اشتغال و... را به روز می‌کردیم. سال ۶۸ تمام پرونده‌ها بازخوانی و برای اولین بار وارد سیستم شد. قبل از آن سیستم به صورت دفاتر بود و اشتباهات زیادی داشت، آن سال اولین بار بود که متوجه شدیم چه تعداد شاغل داریم، چه تعداد فوت شده‌اند و چه خانواده‌هایی از ما حقوق می‌گیرند.<sup>۲</sup>**

در این سال هنوز شرکت بهور به صورت تخصصی وجود نداشته و برای انجام فرآیندهای نرم‌افزاری از شرکت‌های بیرونی به صورت مشاور کمک گرفته می‌شود. حدود یک دهه بعد در زمان اوج‌گیری موج مکانیزه‌سازی سازمان و صدور احکام دستگاه‌ها کل پرونده را ارسال می‌کردند، پرونده‌خوانی در صندوق انجام و اطلاعات ثبت سیستمی می‌شدند. ابتدای سیستمی شدن دستگاه‌ها اطلاعات را آماده و حتی گاهی خودشان برای ثبت اطلاعات به محل صندوق بازنشستگی مراجعه می‌کردند.

با توجه به ایجاد شرکت بهور متولی ثبت اطلاعات شرکت بهور بوده و همکاران

۱- گفت‌وگو با بهروز انتظاری

۲- همان

صندوق و دستگاه‌ها در ورود اطلاعات کمک می‌کردند. در خصوص تقسیم کار صورت گرفته می‌توان گفت که کارشناسان صندوق قواعد را تعریف و به‌طور آن را زبان برنامه و نرم‌افزار ترجمه می‌کرد. به مرور اطلاعات بازنشستگان سنوات گذشته که در فرم‌های ویژه گردآوری شده بودند در سیستم ثبت می‌شوند.

یادم هست ۸۰-۱۳۷۸ طبقه نهم ساختمان صندوق که امروز اتاق کنفرانس است، با شرکتی قرارداد بسته بودند و ۵۰-۴۰ نفر از همکاران می‌رفتند تمام اطلاعاتی که از دستگاه‌ها بر اساس فرم‌های تهیه شده توسط خودمان گرفته بودیم را وارد سیستم می‌کردند. فکر می‌کنم دو سالی زمان برد. سال ۸۰ هم که من به تهران برگشتم سرگروه همان ورود اطلاعات بودم، همکاران ما از همه استان‌ها می‌آمدند و اطلاعاتشان را وارد می‌کردند ضمن این‌که به صورت روزمزدی هم نیرو گرفته بودیم که به انجام کارها کمک می‌کردند.<sup>۱</sup>

از سال ۱۳۷۹ به سمت مکانیزه کردن سیستم پیش رفتیم و به مرور اطلاعات هویتی، سنوات خدمت افراد، قواعد مربوط به برقراری حقوق و شرایط بازنشستگی در سامانه احکام صندوق بازنشستگی تعریف شد. مسئله‌ای که وجود دارد این است که سیستم شاغلین یعنی مقدمه ورود افراد و مشخصات مربوط به مدارک واریز را نداریم.<sup>۲</sup>

در همان سال‌ها یعنی اواخر دهه هفتاد به مرور سیستم به استان‌ها نیز ورود پیدا می‌کند، سیستم‌ها در ستاد صندوق تهیه شده و بعد از نصب برنامه پشتیبانی برای نمایندگان‌های استانی ارسال می‌شوند.

مکانیزه شدن و امور سیستمی حوالی ۱۳۷۸ بود. استان کردستان ۱۳۷۷ افتتاح شده و ۱۳۷۹ سیستم دریافت نمود.<sup>۳</sup>

۱- گفت‌وگو با شهروز عبادی

۲- گفت‌وگو با اکبر شیرمحمدی

۳- گفت‌وگو با مهرداد محمدیگی



در اردیبهیل اوایل فرم‌ها را ثبت می‌کردیم و پرینت کاغذی به تهران ارسال می‌شد، در تهران احکام صادر شده و به استان برگردانده می‌شدند و توسط نمایندگی استان میان دستگاه‌ها توزیع می‌شدند.<sup>۱</sup>

### ۳-۲- توسعه شرکت بهور و امور سیستم‌ها

هم‌زمان با ورود سیستم در حوزه منابع انسانی نیز تحولاتی صورت می‌گیرد، برخی نیروها به سازمان‌های دیگر منتقل شده و برخی آموزش می‌بینند، همچنین نیروهای متخصصی نیز به بدنه سازمان می‌پیوندند.

تشکیل شرکت بهور را می‌توان در زمره تحولات زیرساختی صندوق بازنشستگی کشوری در مسیر مکانیزه شدن دانست. به دستور مدیریت واحد توسعه سیستم‌ها نیز با وظیفه تعریف و طراحی سیستم احکام راه‌اندازی می‌شود.

در افق دور شرکت بهور در واقع شرکت یخچال‌سازی و از شرکت‌های واگذار شده به سازمان بازنشستگی بود، کمی بعدتر این شرکت با تغییر کاربری به مجموعه خدمات ماشینی سازمان تبدیل شده و امور ثبت و ضبط و پانچ را انجام می‌دهد. در واقع فعالیت این مجموعه در سال ۱۳۶۹ در راستای ترویج بحث صدور احکام به صورت مکانیزه رخ می‌دهد.

با توجه به نگاه مدیریت و در راستای پاسخگویی به نیازهای روز صندوق شرکت مجدداً تغییر ماهیت داده و با فعال شدن در حوزه امور کامپیوتری و برنامه‌نویسی به نوعی شرکتی جدید را به نمایش می‌گذارد. پشتیبانی نرم‌افزاری و امور برنامه‌نویسی مربوط به نظام جامع صدور احکام را می‌توان به پای شرکت بهور نوشت و به نام عبدالصمد وزیری به ثبت رساند که با کمک همکاران شرکت کلیه فرآیندهای مربوطه را پیاده‌سازی کردند.

از سال ۱۳۶۹ صندوق اقدام به ورود اطلاعات به سیستم‌های کامپیوتری کرده بود. در حوزه توسعه امور سیستمی نیز موضوع اتوماسیون اداری از گذشته کمابیش مطرح بود اما موفقیتی در زمینه اجرا به همراه نداشت. فرآیندها در سال ۱۳۷۹ تکمیل می‌شود و با گذر زمان برنامه بازنشستگی خاصی برای صندوق نوشته می‌شود که از ارزش افزوده بالایی برخوردار بوده و نسخه دیگری از آن در سایر سازمان‌ها وجود ندارد؛ از سال ۱۳۸۷ نیز صندوق به اتوماسیون اداری مجهز می‌شود.

### ۳-۳- مقاومت‌های پرسنلی

#### ۳-۳-۱- مقاومت‌های درون سازمانی

یک جمله تکراری و معروف: در برابر هر تغییری مقاومت وجود دارد! شاید این جمله را بتوان یکی از پرتکرارترین جملات مطرح در حوزه برنامه‌ریزی و تحولات ساختاری در سازمان‌ها دانست. در دوران پوست‌اندازی صندوق بازنشستگی کشوری و حرکت به سمت تشکیل سازمانی نوین و مبتنی بر فرآیندهای مکانیزه نیز مقاومت‌های پرسنلی بسیاری وجود داشت. عده‌ای از کارشناسان از ترس بیکار شدن به خاطر ناتوانی در کار با سیستم و این که احتمال می‌دادند با ورود سیستم نیاز به نیروی انسانی کاهش یابد در برابر ساختار جدید مقاومت می‌کردند. البته کمی دور از انصاف است اگر یادگیری را برای نیروهایی که بیشترشان سابقه بالایی داشتند و فرآیندهای سنتی عادت کرده بودند آسان بدانیم. آن هم آموزش کار با پدیده‌های پیچیده که در ایران آن روز مانند امروز آسان و در دسترس همگان نبود یعنی کامپیوتر!

وجه دیگر مقاومت‌های نیروی انسانی صندوق به عدم اعتماد آنان به سیستم‌های کامپیوتری باز می‌گردد؛ بسیاری از نیروهای قدیمی از سویی محاسبات کامپیوتری را قابل پذیرش نمی‌دانستند و از سوی دیگر کارمندان جدید را متهم به کم‌سواد بودن به دلیل عدم آشنایی کافی با روابط محاسباتی و نحوه محاسبه ارقام مورد نیاز

می‌دانستند، این کارمندان معتقد بودند نیروی انسانی درکی از مفهوم کار ندارد و همین موضوع نیز به ابزاری برای مقاومت در برابر هم‌رنگ شدن با تحولات ماشینی روز تبدیل شد.

هنوز هم کارکنان قدیمی را که می‌بینم می‌گویند محاسبات شما خوب نیست و کار ما درست بود، یک نوستالوژی دارند که پشت برگه ارقام را بنویسند و جمع بزنند. اشکالی که الان وجود دارد این است که با سیستمی شدن امور کارمندان با مفهوم کار و معادلات آن آشنایی کمی دارند و صرفاً با نرم‌افزار کار می‌کنند؛ به همین دلیل کارمندان قدیمی کارمندان جدید را متهم به بی‌سوادی می‌کنند. مخصوصاً که سیستم خطاهای بسیاری دارد و کارمند مطمئن است اگر خطایی باشد سیستم شناسایی می‌کند.<sup>۱</sup>

### ۳-۲- مقاومت‌های برون‌سازمانی

در سمت دیگر ماجرا هنگام تفویض برخی از اقدامات نظیر تهیه پوشه پرونده به دستگاه‌ها با توجه به افزایش حجم کار، کارکنان دستگاه‌ها مقاومت می‌کنند اما با پافشاری صندوق سرانجام کار به نتیجه می‌رسد. یکی از مهم‌ترین نتایج این اتفاق کاهش هزینه‌های دستگاه و صندوق به دلیل عدم ارسال مکرر پرونده بوده، نتیجه‌ای که بسیاری از کارشناسان به آن توجهی نداشتند و پس از آگاه شدن از آن همکاری می‌کردند.

جایی که مقاومت می‌کردند تماس می‌گرفتیم و توضیح می‌دادیم که این کار هم برای خودتان خوب است هم برای بازنشسته و مزایای زیادی دارد، زمانی که توجیه می‌شدند همکاری می‌کردند.<sup>۲</sup>

۱- گفت‌وگو با کارشناسان

۲- گفت‌وگو با شهروز عبادی

### ۳-۴- تهیه پوشه پرونده‌ها

تهیه پوشه پرونده یا همان خلاصه پرونده‌ها به اواخر دهه ۷۰ و در حوالی سیستمی شدن ساختار صندوق باز می‌گردد. در این دوران کارشناسان صندوق بر اساس قوانین و مقررات فرم‌هایی را طراحی می‌کنند تا دستگاه‌ها بر اساس آن اطلاعات را تکمیل و برای صندوق ارسال کنند. اطلاعات همین فرم‌ها در واقع داده‌های پارادوکس را تأمین می‌کرد.

قبل از سال ۷۹ همه پرونده فرد ارسال می‌شد اما بعد از آن برای تسریع فرآیند برقراری نسبت به حذف ارسال پرونده اقدام کردیم، سازمان بخشنامه‌ای برای دستگاه‌های اجرایی ارسال کرد و مدارک خارج از پرونده را درخواست کردیم. فرم‌هایی تنظیم شد که باید تکمیل و برای صندوق ارسال می‌کردند، همکاران ما اطلاعات را در سامانه صندوق وارد می‌کنند، یک راستی‌آزمایی توسط سیستم برای انطباق با مقررات انجام می‌شد و اطلاعات فرد مورد بررسی قرار می‌گرفت.<sup>۱</sup>

در دوران حسینعلی ضیائی طی نامه‌ای به دستگاه‌ها ابلاغ می‌شود تا به جای ارسال پرونده، پوشه پرونده را تهیه و ارسال نمایند. از سال ۱۳۸۱ دستگاه‌ها خلاصه پرونده را تهیه کرده و به صندوق می‌آورند. سیستم بر مبنای اعتماد بود و تنها در مواردی که لازم می‌شد کارشناسان صندوق تقاضای ارسال کل پرونده را می‌دادند. اوایل کارمندان دستگاه‌ها گلایه‌هایی داشتند اما از نظر مالی این مسئله کاملاً توجیه‌پذیر بود.

ابتدا یک دوره آموزشی برای دستگاه‌ها برگزار شد تا با مدارک آشنا شوند. بعد از آماده شدن طرح‌ها و زمینه‌ها چک‌لیست حقوق بازنشستگی فراهم شد و طی دو بخشنامه از سوی اداره کل فنی به

### معاونت فنی دستگاه‌ها ابلاغ شد تا مدارک را ارسال کنند.<sup>۱</sup>

به طور کلی در آموزش‌ها مباحث فنی را اداره فنی و مباحث سیستمی را شرکت به‌طور پوشش می‌داد.

یک بسته آموزشی مجموع قوانین و مقررات و سیستم‌ها بود که برای کارکنان صندوق در استان‌ها ارائه می‌شد و یک بسته فقط قوانین و مقررات بود که به دستگاه‌ها آموزش داده می‌شد.<sup>۲</sup>

سال ۷۸ که به صندوق (اردبیل) آمدم پرونده‌ها را بررسی و فرم‌های نهایی را به تهران ارسال می‌کردیم؛ صدور حکم نیز در واحد برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها انجام می‌شد. از یک فروردین ۱۳۸۱ تفویض اختیار شد، فرم برقراری در استان صادر شد و دیگر نیازی به ارسال به تهران نبود.<sup>۳</sup>

### ۳-۵- پارادوکس

در بخش انحلال بایگانی در خصوص پرونده‌های بایگانی و محل بایگانی را کد توضیحاتی ارائه شد. به طور کلی مراجعه به پرونده‌های را کد به ندرت اتفاق می‌افتد اما ممکن است بعد از برای مثال ۳۰ سال به خاطر درخواست فرزند یک بازنشسته یا موارد مشابه کارشناسان صندوق به اطلاعات یک پرونده قدیمی نیاز داشته باشند. با طراحی نرم‌افزار ورود و ذخیره اطلاعات با عنوان «پارادوکس»، اطلاعات قدیمی در سیستم ثبت شدند.

در واقع پارادوکس به جای سیستم کوبول وارد صندوق می‌شود و کار اصلی آن ورود اطلاعات و پردازش حقوق بر اساس اطلاعات ثبت شده است.

۱- گفت‌وگو با مهرداد محمدبیگی

۲- گفت‌وگو با خانم‌ها لطیفی و جلیلی

۳- گفت‌وگو با قاسمعلی جعفری

### پارادوکس مربوط به کسانی بود که اطلاعاتشان قبل از راه‌اندازی سیستم احکام راکد شده بود.<sup>۱</sup>

بنابراین پارادوکس یک سیستم ورود و پردازش اطلاعات با سطح داده محدود مانند نام و... است؛ ایراد وارد بر پارادوکس عدم برخورداری از امنیت کافی برای حفظ اطلاعات بود و به همین دلیل به مرور کنار رفته و سیستم احکام جایگزین آن می‌شود بنابراین می‌توان پارادوکس را بنیان نظام صدور احکام دانست چرا که در فرآیند پیاده‌سازی این نظام اطلاعات پایه از پارادوکس گرفته شده و ادامه مسیر همراه با آزمون و خطا پیش می‌رود.

در زمان فعال‌سازی سیستم نیز اطلاعات از اداره کل فنی دریافت می‌شود، در حال حاضر نیز همین دفتر تأمین کننده خوراک اطلاعاتی دفتر برنامه‌ریزی و شرکت بهور است، در واقع اداره فنی قوانین را بررسی کرده و اگر موردی نیاز به تغییر داشته باشد به بهور اعلام می‌نماید.



## ۴- دوران کنونی

### ۴-۱- صدور حکم

ماهیت فرآیندی امروز صدور حکم تحولی نداشته و مانند گذشته حکم توسط صندوق و بر اساس ابلاغیه دستگاهها صادر می‌شود. با این حال روش‌های تبادل اطلاعات، نظارت و صدور حکم متحول شده‌اند. ارسال پرونده‌ها به صورت کامل حذف شده و تبادل اطلاعات دستگاهها با نمایندگی‌های استانی و ارتباطات لازم با تهران به صورت کامپیوتری و حتی بخشی از آن مبتنی بر وب انجام می‌شود.

تا حوالی ۱۳۸۵ هنوز سیستم تبادل پرونده وجود داشته و به طور کامل حذف نشده بود.<sup>۱</sup>

از سال ۱۳۸۶ پرونده‌ها جمع و امور سیستمی شد. بایگانی هم بیشتر الکترونیک شده، پرونده‌های قدیمی به بایگانی راكد منتقل شده و تنها در موارد خاص به آنان رجوع می‌شود.<sup>۲</sup>

از سال ۱۳۹۰ نیز با طراحی وب سایت ویژه دستگاهها با دریافت نام کاربری و رمز عبور امکان ثبت اطلاعات آنلاین را به دست می‌آورند. در فرآیند جدید دستگاهها

---

۱- گفت‌وگو با مهرداد محمدیگی

۲- گفت‌وگو با احمد قربانی



بعد از ثبت اطلاعات، پوشه پرونده را برای صندوق ارسال می‌نمایند و کارشناسان صندوق با استفاده از کد ملی اطلاعات ثبت شده را کنترل می‌کنند که در صورت صحت بعد از ۷۲ ساعت این اطلاعات به سیستم احکام منتقل می‌شود. طبیعتاً با وجود پیشرفت‌های تکنولوژی و ترویج استفاده از رایانه و ابزار مربوطه صدور حکم نیز از ساختار قدیمی خود خارج شده و تا آخرین مرحله را به صورت الکترونیک طی می‌کند.

**احکام به صورت الکترونیک توسط مدیریت استان صادر و با CD به دستگاه‌ها تحویل داده می‌شوند. دستگاه‌ها حکم را پرینت گرفته و در اختیار بازنشستگان قرار می‌دهند.<sup>۱</sup>**

یکی از نقاط ضعف قدیم عدم اطلاع‌رسانی کافی یا عدم امکان اطلاع‌رسانی به همه مشترکین صندوق در سرتاسر کشور در خصوص قوانین و مقررات بود. بسیاری از نقص مدارک‌هایی که منجر به برگشت پرونده از تهران می‌شد به دلیل عدم آگاهی مسئولین دستگاه‌ها از مستندات مورد نیاز بود، این نقطه ضعف در شرایط کنونی مورد توجه قرار گرفته و علاوه بر سیستمی شدن تبادل اطلاعات، اطلاع‌رسانی در این حوزه نیز تقویت شده است، به طوری که در تصاویری معروف به تابلو خدمات مراحل و فرآیند صدور حکم به همراه مدارک مورد نیاز به صورت کامل شرح داده شده و به‌عنوان راهنمای مراجعین در سایت صندوق قرار گرفته است.

**پیش‌نیازهای صدور حکم بر اساس قانون و دستورالعمل‌هایی که توسط صندوق تهیه شده تعیین می‌شوند، این دستورالعمل‌ها مشخص کرده‌اند که دقیقاً چه مدارکی باید ارسال شود.**

**خلاصه مدارک را اگر بخواهیم بگوییم، یک سری اطلاعات هویتی و یک سری اطلاعات مربوط به شغل افراد شامل گروه و طبقه و**

بست سازمانی و تاریخ بازنشستگی و... است. حقوق بازنشستگی بر اساس دو سال آخر محاسبه می‌شود، بنابراین احکام دو سال قبل از بازنشستگی نیاز است و در برخی موارد اگر کارشناسان ما لازم بدانند ممکن است احکام سال‌های قبل یا حتی کل پرونده استخدامی فرد را درخواست کنند. فرمی هم داریم که در آن سوابق مدیریتی و حضور در جبهه و جنگ و خلاصه‌ای از سوابق خدمت رسمی و غیررسمی فرد این‌که جای دیگری در دولت کار کرده یا خیر، خدمت سربازی داشته یا خیر و... نیاز است. اگر هم کسی سابقه خدمت غیر دولتی داشته باشد و بخواهد لحاظ کند فرم جداگانه‌ای دارد.<sup>۱</sup>

از مهم‌ترین تغییرات شرایط کنونی صدور احکام نسبت به گذشته نقش صندوق در فرآیند صدور حکم است، بر اساس اقدامات انجام شده طی دهه اخیر حرکت سازمان به سویی بوده که نقش عملیاتی خود را کم‌رنگ کرده و با واسطی اقدامات و مراحل صدور حکم به دستگاه‌ها نقش نظارتی خود در این فرآیند را برجسته کرده است.

از سال ۱۳۸۵ تصمیم گرفتند امور صدور احکام را دستگاه‌ها انجام دهند. آن سال بخشنامه‌ای آمد، امور را به دستگاه‌ها واگذار کرد و نقش نظارتی صندوق برجسته‌تر شد.<sup>۲</sup>

الان برای صدور حکم فقط فرم مخصوص را نگه می‌داریم و باقی را به دستگاه برمی‌گردانیم، در واقع نقش صندوق نظارتی است.<sup>۳</sup>

#### ۴-۲- برقراری

#### ۴-۲-۱- فرآیند برقراری

فرآیند برقراری حقوق را نمی‌توان به صورت مجزا از صدور حکم در نظر گرفت،

۱- گفت‌وگو با خانم‌ها لطیفی و جلیلی

۲- همان

۳- گفت‌وگو با قاسمعلی جعفری

در واقع برقراری همان مرحله بعد از صدور حکم است و برای مرور فرآیند آن باید مجدداً به نقطه‌ای بازگردیم که فرد حائز شرایط بازنشستگی شده است. در این نقطه دستگاه‌ها فرم‌های معین شده در قوانین را تکمیل کرده و به همراه مواردی نظیر فرم‌های برقراری حقوق بازنشستگی، برقراری ورثه، اعلام‌نامه برقراری ورثه به همراه مدارک مور نیاز شامل احکام دو سال آخر خدمت، ابلاغ یا حکم بازنشستگی، مدارک استخدام اولیه، مدارک واریز کسور به صندوق و پرونده کامل خدمتی برای صندوق بازنشستگی ارسال می‌کنند، کارشناسان صندوق پس از بررسی فرم‌ها و تطبیق آنان با قوانین برای فرد پرونده بازنشستگی تشکیل داده و به هر بازنشسته یک دفتر کل اختصاص می‌دهند تا وارد فرآیندهای مالی و پرداخت حقوق ماهیانه شود.

**ما تأییدکننده احکام و تسجیل‌کننده شرایط بازنشستگی کارکنان هستیم. ابلاغ بازنشستگی در قوانین و مقررات تعریف شده و توسط دستگاه صادر می‌شود، این ابلاغیه به همراه تشریفات تعریف شده در قانون که از جمله آن ماده ۱۰۲ آیین‌نامه اجرایی قانون استخدام کشوری است با مدارک لازم به واحد اجرایی ما ارسال می‌شود و بعد از بررسی مدارک و سوابق خدمتی فرد، محاسبات حقوق بازنشستگی به طور کامل رسیدگی شده و احکام برقراری تأیید می‌شوند.<sup>۱</sup>**

فرآیند برقراری نیز مشابه سایر امور صندوق تا حوالی ۱۳۷۹ به صورت دستی دنبال شده و پس از آن همراه با موج مکانیزه شدن سازمان، این موضوع نیز متحول می‌شود. مهم‌ترین وجه برقراری را می‌توان زمان آن دانست، همان‌طور که اشاره شد تأخیرهای طولانی در صدور حکم و برقراری در گذشته که در حالت خوش‌بینانه به طور متوسط حداقل دو تا سه ماه طول می‌کشید، منجر به اعتراض‌های زیادی از سوی بازنشستگان و تخریب چهره صندوق و دستگاه‌ها شده بود.

در حال حاضر برای برقراری شناسنامه خدمت طراحی شده و مستندات مورد

نیاز و فرآیندها را تبیین می کند؛ فرآیندها به سه بخش شامل اطلاع رسانی خدمت، درخواست خدمت و تولید خدمت تقسیم شده و بخش های الکترونیک و غیر الکترونیک هر کدام نیز مشخص شده است.<sup>۱</sup>

#### ۴-۲-۲- محاسبات برقراری

منظور از زمان برقراری مدت زمانی است که طول می کشد تا حقوق فرد در دوران بازنشستگی برقرار شود. در ساختار کنونی صدور حکم صندوق بازنشستگی تاریخ های مختلفی از جمله تاریخ بازنشسته شدن فرد، تاریخ صدور حکم بازنشستگی، تاریخ اجرا یا برقراری حقوق و تاریخ ثبت اطلاعات مطرح است. معیار تعیین زمان برقراری فاصله میان بازنشسته شدن فرد تا صدور حکم است. مسئله مهم در تعیین این معیار نگاه بازنشسته است، اگر معیار ثبت اطلاعات در نظر گرفته شود ممکن است به دلیل این که دستگاهها دو ماه زودتر اطلاعات را وارد می کنند ارقام از حقیقت منحرف شوند، البته با در نظر گرفتن معیار کنونی نیز زمانی که دستگاهها اطلاعات را بعد از بازنشستگی و با تأخیر وارد می کنند نتیجه طولانی شدن زمان برقراری است.

از حوالی ۸۳-۱۳۸۲ محاسبات برقراری به شکل غیررسمی صورت گرفته، اما اولین گزارش رسمی در سال ۱۳۸۸ منتشر شده است. تا قبل از تشکیل دفتر برنامه ریزی محاسبات توسط عبدالصمد وزیری و بر مبنای اطلاعات دریافتی از سیستم احکام انجام می شد.

**سال ۸۳-۱۳۸۲ که آن را دوران طلایی برقراری می نامند میانگین زمان به ۳ روز می رسد که این زمان فاصله میان ورود به سیستم تا صدور حکم بوده است و با جداول سیستمی که آقای وزیری طراحی کرده بود محاسبه می شد؛ در حال حاضر نیز میانگین برقراری ۷-۶ روز است.<sup>۲</sup>**

۱- جزئیات کامل فرآیند برقراری را در گفت و گو با احمد قربانی در صفحه ۱۶۱ مطالعه فرمایید.

۲- گفت و گو با بهروز انتظاری

از جمله دلایلی که محاسبه برقراری را تبدیل به دغدغه کرد عملکرد متفاوت استان‌ها و خواسته مدیران برای مقایسه آنان با میانگین کشوری به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد بود.

محاسبات برقراری هر شش ماه یک بار و در پایان سال نیز یک محاسبه برای ارائه گزارش سالانه انجام می‌شود تا تفاوت‌های مربوط به شش ماه اول و دوم نیز برطرف شوند، از سال ۱۳۹۳ این محاسبات به صورت منظم انجام شده‌اند.

البته بر اساس شنیده‌های طی ماه‌های اخیر مطالعاتی با هدف اصلاح روش محاسبات به منظور افزایش کارایی آنان در حال انجام است و احتمالاً تا زمان انتشار کتاب نحوه محاسبات دستخوش تغییراتی شده باشد.

**میانگین نهایی سالانه به صورت وزنی محاسبه می‌شود، وزن هر استان که مبنای آن تعداد برقراری است و دو تاریخ که شامل ابلاغ دستگاه و صدور حکم توسط صندوق است. تاریخ حائز اهمیت دیگر نیز زمان ورود اطلاعات به سیستم است که با تلفیق این موارد محاسبات انجام می‌شوند.<sup>۱</sup>**

#### ۴-۲-۳- مدت برقراری

مدت برقراری در استان‌ها متفاوت است، استان‌های کوچک‌تر مشترکین کمتری داشته و با توجه به فشار کار کمتر کارشناسان صندوق فرصت بیشتری برای بررسی پرونده آنان در اختیار دارند. از سوی دیگر در خود استان عملکرد دستگاه‌ها منجر به تفاوت‌هایی در مدت برقراری می‌شود.

**کمترین مدت برقراری در استان اردبیل ۳-۲ روز در سال ۹۳-۱۳۹۲ بود که ارتباط سیستمی برقرار شد و فرآیند تسریع یافت، در این**

دوران اگر خطایی بود سیستم شناسایی می‌کرد و سریع آن را برطرف می‌کردیم. آموزش و پرورش به دلیل برخورداری از برنامه مرکزی و همچنین بازنشسته زیاد در اول مهرماه برنامه ریزی دقیق تری داشت اما سایر دستگاه‌ها ۶-۵ ماه طول می‌کشید.<sup>۱</sup>

بدون شک برخی از عوامل تعیین کننده مدت برقراری نیز از درون صندوق هستند که مهم‌ترین آنان را می‌توان تعداد نیروی صندوق دانست.

**مدت زمان برقراری در اصفهان یک تا دو ماه است که دلیل اصلی آن را می‌توان کمبود نیرو دانست.<sup>۲</sup>**

در هر حال دوران طلایی برقراری در صندوق حوالی سال ۱۳۸۲ است که متوسط کشوری به سه روز می‌رسید، سؤالی که ذهن را مشغول می‌کند این است که چرا مجدداً مدت برقراری افزایش یافته و بعضاً تا چند ماه نیز بالا رفته است. در پاسخ به این سؤال موارد متعددی را می‌توان ذکر کرد. تغییر مدیریت و به دنبال آن تحول اولویت‌های سازمانی، تغییر مستمر قوانین و نیاز به تغییرات مکرر در برنامه‌های مربوط به صدور احکام، کمبود نیروی انسانی صندوق و عدم همکاری مناسب از سوی دستگاه‌ها و عدم آگاهی کارکنان دستگاه‌ها از فرآیندها برخی از این موارد به حساب می‌آیند؛ البته برخی نیز منتقد به خطاهای سیستمی حاکم هستند که در بخش آینده به آن پرداخته خواهد شد.

**با رفتن آقای ثابت، نگاه مدیریتی تغییر یافت و این نگاه قطعاً به بدنه سازمان منتقل می‌شود چون اولویت‌ها و دغدغه‌های سازمانی عوض می‌شوند. شاید یکی از دلایل مهم طولانی شدن مجدد زمان برقراری همین مسئله بود.<sup>۳</sup>**

---

۱- گفت‌وگو با قاسمعلی جعفری

۲- گفت‌وگو با شهروز عبادی

۳- گفت‌وگو با بهروز انتظاری

#### ۴-۲-۴- عوامل مؤثر

در سال‌های دور با توجه به تعاملات دستی میانگین زمان برقراری علاوه بر فردمحور بودن (که در بخش‌های قبل به آن اشاره شد) به شدت به مسئله جغرافیا و فاصله از سازمان مرکزی وابسته بوده است. برای مثال ارسال پرونده از بلوچستان زمان و هزینه بسیار بیشتری نسبت به استان‌های هم‌جوار پایتخت نیاز داشته و همچنین فرسایش فیزیکی و آسیب‌های ناشی از حمل پرونده نیز در این مسیر قطعاً بیشتر بوده است. بعد از رسیدن پرونده از استان‌ها فرآیند درون سازمانی شامل ثبت در دبیرخانه، ارجاع به کارشناس، بررسی و ارجاع به رئیس و... ادامه می‌یابد که خود زمان قابل توجهی به دنبال دارد.

از جمله مسائل مؤثر در مدت برقراری وابستگی آن به نحوه عملکرد دستگاه‌هاست. به طور کلی از جمله مشکلاتی که مدیران صندوق همواره از آن گلایه دارند عدم همکاری بهینه برخی از دستگاه‌هاست، با این حال با توجه به ماهیت ساختاری و عدم فرمان‌پذیری دستگاه‌ها از صندوق بازنشستگی، امکان امر و نهی به دستگاه وجود ندارد و تعامل با دستگاه‌ها در این حوزه با مشکلاتی همراه است. برای مثال مدیر وقت استان البرز معتقد است اگر مکاتبات به درستی انجام شوند برقراری در البرز به چند ساعت می‌رسد.

پرونده که می‌آید ما همان روز بررسی می‌کنیم و جواب می‌دهیم و اگر درست باشد همان لحظه حکم را هم صادر می‌کنیم. یک مورد جانبازی برای اعتراض آمده بود، مدارک و مستندات را به او نشان دادیم و متوجه شد که کوتاهی از دستگاه خودش بوده و ما کارمان را به موقع انجام داده بودیم.<sup>۱</sup>

از دیگر عوامل مؤثر در برقراری می‌توان به بروکراسی اداری طولانی و زنده

ساختار اداری ایران اشاره داشت، در این خصوص در موارد متعددی شاهد چندین مرحله نامه‌نگاری داخلی برای یک تبادل اطلاعات با سایر دستگاه‌ها هستیم.

مثلاً آموزش و پرورش سیستمی دارد که از وزارتخانه و توسط یک شرکت پشتیبانی می‌شود. اگر به سابقه خدمت یک فرد ابراد بگیریم که مثلاً ده روز کم است، دسترسی ندارند، باید با وزارتخانه مکاتبه کنند، مدارک بفرستند، وزارت به شرکت پشتیبان ارجاع دهد و آنجا اجازه دسترسی به واحد بدهند، خیلی از تأخیرها به خاطر مسائل این‌چنینی است و عمدی در کار نیست.<sup>۱</sup>

#### ۴-۳- خطاهای سیستمی

خطاهای سیستمی یکی از وجوه برجسته ساختار مکانیزه فعلی صدور احکام و برقراری هستند. این خطاها بر اساس قوانین و مقررات تعریف شده‌اند و در صورتی که اطلاعات وارد شده توسط کارشناسان با قوانین مغایرت داشته باشد، سیستم به صورت خودکار خطا می‌دهد؛ علاوه بر کارشناسان صندوق کارشناسان دستگاه‌ها نیز در جریان خطاهای سیستمی بوده و با آن آشنایی دارند، البته دسترسی دستگاه‌ها به خطاها در نرم‌افزار موجود محدود به مشاهده است.

برای تعریف خطاها ابتدا در سال ۱۳۷۹ در شرکت بهور چند نفر با کارشناسان صندوق مصاحبه و قوانین را به کد تبدیل می‌کنند. بعد از آن به مرور سیستم تکمیل شده و با قوانین تطبیق می‌یابد.

خطاهای سیستمی از قبل بر اساس قانون تعیین شده‌اند. ابتدا تعدادی خطا معین و بعد به مرور قوانین بررسی و سیستم تکمیل می‌شود، یا برخی قوانین تغییر می‌کنند. الان اگر کسی بخواهد اطلاعاتی را خلاف قوانین ثبت کند سیستم خطا می‌دهد. برای تغییر هم کمیته



### مخصوصی وجود دارد که موارد ابتدا آنجا مطرح می‌شوند آقای شیرمحمدی، وزیری و... عضو آن هستند.<sup>۱</sup>

در حال حاضر کمیته‌ای با عنوان سیستم‌های عملیاتی فعال است که خطاهای سیستمی را تعیین و جهت اجرا به شرکت بهور اعلام می‌نماید. نرم‌افزار انحصاری صدور احکام صندوق از ۱۲۶ عنوان خطای سیستمی برخوردار است که قابل دسته‌بندی به حوزه‌های مختلف نیز می‌باشند؛ این خطاها طیف وسیعی از موارد را (شامل این که فرد، بیمه‌پرداز صندوق دیگری باشد یا دستگاه حقوقی بالاتر از قانون پرداخت کرده باشد) در بر می‌گیرند.

### برنامه نرم‌افزاری صندوق موارد غیر قانونی را به صورت خطا تعریف کرده و اشتباهات به حداقل رسیده‌اند.<sup>۲</sup>

اگرچه در نگاه اول هوشمندسازی سیستم باید منجر به بهبود فرآیندها و تسریع اقدامات گردد اما بسیاری از دستگاه‌ها به دلیل سخت شدن کار نسبت به آن گلاویه دارند و معتقدند توسعه خطاهای سیستمی یکی از دلایل طولانی شدن مدت برقراری است.

قانون رعایت نشود، این طور می‌شود، مثلاً می‌خواهید این خیابان را رد کنید، باید حساب کنید که دو چراغ قرمز دارد و شش دقیقه زمان می‌برد، نمی‌شود پنج دقیقه برنامه‌ریزی کنید و بگویید چرا چراغ قرمز دارد. مثلاً سختی کار قانون خاصی دارد، شما می‌دانید که دو ماه دیگر این تعداد بازنشسته دارید، موارد قانونی را چک کنید و ضرایب را مشخص کنید تا تأخیر پیش نیاید.<sup>۳</sup>

طبیعتاً ماهیت انسانی فرآیندها منجر به تنوع در رویدادها می‌شود، تعریف سیستماتیک خطا چارچوبی خشک با خط قرمزهای معین است که البته با توجه به

۱- گفت‌وگو با احمد قربانی

۲- گفت‌وگو با بهروز انتظاری

۳- گفت‌وگو با احمد قربانی

پشتوانه قانونی تعیین خط قرمزها ایرادی به آنان وارد نیست. با این حال می توان گفت برخی خطاها آثار منفی بیشتری نسبت به نتایج مثبت خود دارند، در برخی موارد خطاهای سیستمی موقتاً منجر به راکد شدن پرونده و توقف فرآیندها می شود که در خصوص آن لازم است سیستم انعطاف پذیر باشد.

در سیستم احکام اطلاعات متفاوتی داریم، مثلاً یک صفحه سوابق مدیریتی است و یک صفحه محاسبه حقوق مدیریتی؛ خطایی داریم که اطلاعات این دو صفحه باید باهم بخوانند. مثلاً اگر سال های ۸۰-۱۳۷۸ فرد جایی مدیر بوده باید به موجب همان سال حق مدیریت دریافت کرده باشد و اگر نخواند خطا می دهد. این خطا برای سنوات قبل اعمال شد و ناگهان حجم زیادی از پرونده های ما راکد شدند، اطلاعات با هم نمی خواندند و عموماً اشکال از دستگاه بود چون در سال های گذشته احکامی را به صندوق فرستاده بود که مطابقت نداشت و ما هیچ کاری نمی توانستیم انجام دهیم؛ بنابراین برطرف کردن برخی خطاها برای واحدهای اجرایی ما ممکن نبود.<sup>۱</sup>

با وجود تمام موارد فوق نکته حائز اهمیت در توسعه خطاهای سیستمی کاهش خطای انسانی و شناسایی بسیاری از موارد ناقص یا اشتباه است که امکان دارد هر کارشناسی به دلایل مختلف متوجه آنان نگردد.

#### ۴-۴- سر خطهای مؤثر

#### ۴-۴-۱- تعامل با دستگاهها

#### - مشاوره به دستگاهها

تعامل با دستگاهها جزء جدایی ناپذیر نظام صدور احکام است که ابعاد گسترده ای از ارسال مدارک، تعاملات مالی و قانونی را در برمی گیرد. نحوه ارتباط صندوق با

۱- گفت و گو با خانمها لطیفی و جلیلی

دستگاه‌ها در حوزه صدور احکام متناسب با تحولات نظام در گذر زمان متحول شده است که در بخش‌های پیشین نیز به آن اشاره شد. بیشترین ارتباط صندوق و دستگاه میان کارشناسان صندوق و کارگزین دستگاه صورت می‌گیرد. به طور کلی با توجه به تخصص کارشناسان صندوق در حوزه قوانین، کارگزینی دستگاه‌ها در بسیاری از موارد برای رفع مشکلات به صندوق رجوع می‌کنند.

**پاسخ به امور اداری و کارگزینی دستگاه‌ها در خصوص سنوات و... جزو وظایف ما نیست اما می‌دانیم همین‌ها در زمان بازنشستگی برایمان تبدیل به مشکل خواهند شد، بنابراین دستگاه‌ها را راهنمایی می‌کنیم و به جای رفع مشکل از ایجاد آن جلوگیری می‌کنیم.<sup>۱</sup>**

#### - تبادل اطلاعات

حوزه اصلی ارتباط صندوق با دستگاه‌ها به موضوع ارسال مدارک و ثبت اطلاعات در سیستم باز می‌گردد، از زمان آغاز تحولات در ساختار سنتی پیوند پستی میان صندوق و دستگاه به مرور متحول شده و در شرایط کنونی با تکیه بر سیستم‌ها و نرم‌افزارهای تحت وب دستگاه‌ها مستقیماً اطلاعات مورد نظر را ثبت می‌کنند. برای این امر لازم است دستگاه‌ها کد کاربری مخصوصی از صندوق دریافت کنند تا به صورت آنلاین به سامانه ورود اطلاعات دسترسی داشته باشند، البته لازم است درخواست نام کاربری از سوی دستگاه اعلام شود. طبق اعلام صندوق همه دستگاه‌ها می‌توانند با دریافت نام کاربری به سیستم متصل باشند و حتی برای دستگاه‌هایی که به سیستم صدور احکام متصل نیستند، روی سایت درگاه مخصوصی تعریف شده که با ورود به آن می‌توانند اطلاعات فرم‌های تکمیل شده را بارگذاری کنند. به طور عمومی دلیل فعال نشدن دستگاه‌ها تعداد کم بازنشسته آن‌هاست. برخی دستگاه‌ها نیز در برابر این موضوع با دلایلی نظیر کمبود نیرو،

پایین بودن سرعت اینترنت یا... مقاومت می کنند.

از سال ۸۶ ارتباط اردبیل با تهران به صورت اینترنتی با فیبر نوری برقرار شده است. در اردبیل دستگاههایی مثل آموزش و پرورش که مشترک بیشتری دارند اطلاعات را ثبت می کنند اما دستگاههایی که مشترک کمتری دارند پروندهها را می آورند و در صندوق با کمک همکاران اطلاعاتشان ثبت می شود. در البرز نیز فعلاً دو دستگاه آموزش و پرورش و قوه قضاییه خودشان دفتر کل می زنند و مدارک را ارسال می کنند که به محض ارسال کارشناسان صندوق موارد را بررسی می کنند. اصفهان نیز از شرایطی مشابه و حتی بهتر برخوردار است.<sup>۱</sup>

بعد دیگر تبادل اطلاعات اشتراک سامانههای اطلاعاتی با نهادها و سازمانهای مشابه است؛ برای مثال طی سالهای اخیر ارتباط برخط صندوق با ثبت احوال برقرار شده و برای موارد لازم استعلامات به صورت آنلاین گرفته می شوند، یا در حوزه مالی بسیاری از ارتباطات مالی و کنترل واریزها به صورت آنلاین با بانک هماهنگ شده است؛ در خصوص تبادل اطلاعات هویتی نیز ارتباطاتی شکل گرفته که البته نیازمند تقویت است.

سیستم احکام به تنهایی هوشمند نبود و باید یکی یکی بررسی می شد اما امروز به ثبت احوال، سیستم ثناغلبین و... متصل شده است و به محض تغییر در سایر سیستمها همان شب در این سیستم نیز تغییرات اعمال می شوند.<sup>۲</sup>

یکی از اتصالات اشتراک اطلاعاتی با سامانه بانک اطلاعات ایرانیان بود. در این سامانه کنترل می شد که فرد در صندوق دیگری بیمه پرداز هست یا خیر، همچنین مواردی نظیر اشتغال مجدد، ازدواج و... شناسایی می شدند. راهکار سامانه توسط

۱- گفت و گو با مدیران استانی

۲- گفت و گو با مهرداد محمدیگی

وزارت رفاه داده شده و صندوق نیز در آن فعال بود. بر اساس مشاهدات با فعال شدن کنترل‌های سیستم و تبادل اطلاعات ۵۰ درصد از برقراری‌های مجدد رد می‌شوند، این در حالی است که در گذشته به صرف یک تعهد محضری حقوق برقرار می‌شد.

**بانک اطلاعات ایرانیان را وزارت رفاه تهیه کرد و اطلاعات بسیار خوبی داشت اما ناقص بود. ما از سال ۹۲ به بعد وقتی می‌خواهیم حقوق بازنشستگی و به‌خصوص وظیفه را برقرار کنیم باید از شرایط اشتغال، ازدواج و... فرد آگاه باشیم، این مسئله هنوز هم به صورت دستی است و ورثه باید به صندوق‌های مختلف مراجعه کنند که مهر بزنند ایشان از اینجا حقوق دریافت نمی‌کند. سامانه اطلاعات ایرانیان یک اشتراک اطلاعاتی بین صندوق‌ها بود که اطلاعات بسیار قدیمی از زمان تشکیل تأمین اجتماعی تا سال ۹۴-۱۳۹۳ را داشت.<sup>۱</sup>**

#### - ارسال زودتر مدارک

در بحث محاسبات برقراری و بخش‌های پیشین اشاره شد که دستگاه‌ها یک تا دو ماه زودتر از موعد بازنشستگی پرونده فرد را برای صندوق ارسال می‌کنند تا صدور حکم و برقراری با تأخیر مواجه نشود؛ این مسئله از گذشته یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تعامل میان صندوق و دستگاه بوده است.

**۱۴ مهرماه ۱۳۷۲ بود که سازمان بخشنامه‌ای به‌عنوان روش برقراری حقوق بازنشستگی مشترکین صندوق بازنشستگی کشوری بر اساس مصوبه چهل و ششمین جلسه شورای عالی اداری کشور به دستگاه‌های اجرایی صادر کرد. در بند الف این بخشنامه اعلام کردند که دستگاه‌های اجرایی، یک ماه قبل از موعد برقراری حقوق، می‌توانند مدارک را برای بررسی و تأییدیه را به صندوق ارسال کنند. در متن ابلاغیه آمده است که دستگاه‌ها موظف به ارسال اطلاعاتند اما به هر**

### حال صندوق بالادست دستگاهها نیست و نمی‌تواند زور بگوید.<sup>۱</sup>

به اعتقاد مدیران و کارشناسان صندوق ارسال اطلاعات و پرونده فرد حدود ۲۰ تا ۳۰ روز زودتر برای دستگاهها تبدیل به روال کاری شده است.

### ۴-۲- آموزش

آموزش به کارکنان صندوق و دستگاهها همواره کمابیش در مقاطع مختلف تاریخی مورد توجه مدیریت سازمان بوده است. در موارد متعددی مانند ارسال مدارک جهت صدور حکم بازنشستگی، هماهنگی دستگاهها با نظام پرداخت مستقیم، ثبت اطلاعات برخط و... نیاز به آموزش بیش از پیش احساس شده است.

اجرای دوره‌های آموزشی به طور کلی توسط نمایندگی استانها مدیریت شده و از طریق ستاد و واحد آموزش صندوق پشتیبانی می‌شود. در خصوص نظام جامع صدور احکام نیز کارشناسان دستگاههای اجرایی با حضور در صندوق در استانها آموزشهای لازم را می‌بینند یا در برخی موارد مدرسان به محل دستگاهها مراجعه می‌کنند. در برخی استانها نظیر البرز پس از برگزاری دوره‌ها به کارشناسان گواهی حضور در دوره ارائه شده است. همچنین در استان اصفهان پس از دریافت کد کاربری توسط آموزش و پرورش، علوم پزشکی و دانشگاه اصفهان، کارشناسان دستگاهها به صندوق دعوت شدند و روش کار با ساختار جدید به آنها آموزش داده شد. در صورتی که دستگاهی در این حوزه با مشکل مواجه شود نیز مدیریت استان پاسخگو خواهد بود. این فرآیند را می‌توان چارچوب پیاده‌سازی نظام نوین در همه استانهای کشور دانست.

در خصوص آموزشهای داخلی نیز هم برای کارمندان و هم مدیران صندوق در استانها چندین دوره به صورت اجباری برگزار شده است، در برخی موارد نظیر استان البرز با شرکتی قرارداد بسته شد تا دوره مهارت‌های هفتگانه را به کارمندان آموزش

دهند و در پایان نیز کارمندان گواهی دریافت کنند. مشکل موجود در حوزه آموزش به دستگاه‌ها تغییر مکرر کارمندان واحد مربوطه در دستگاه‌ها است، این جابه‌جایی سبب می‌شود کارمند جدید با فرآیندها و دستورالعمل‌ها آشنایی نداشته باشد و مجدداً نیاز به آموزش احساس شود.

**سال ۶۶-۱۳۶۴ به کارگزینی‌ها آموزش مستمر می‌دادیم اما ادامه پیدا نکرد چون نگاه مدیریت به کارگزینی نبود.<sup>۱</sup>**

#### ۴-۴-۳- پایش و نظارت

رها کردن یک سیستم، عدم توجه به نقاط ضعف و قدرت و عدم نظارت بر عملکرد آن در هیچ ساختاری از علم مدیریت مورد پذیرش نیست. در صندوق بازنشستگی کشوری نیز کمیته‌ای با عنوان نظام پیشنهادها متشکل از مسئولان ستاد صندوق و در ارتباط با مدیران استانی بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت داشته است که در آن تحولات و نیازهای روز مطرح و ابعاد آنان سنجیده می‌شود؛ ایده نظام صدور احکام نیز یکی از خروجی‌های همین کمیته است.

نظارت بر عملکرد سیستم نیز در چند روش جریان دارد. نخست نظارت‌های گروهی بر عملکرد استان‌ها که در یک مقطع توسط کارگروهی متشکل از واحدهای مختلف صندوق انجام شده است.

**این کارگروه برای نظارت بر صدور احکام و برقراری به استان‌ها مراجعه می‌کردند و مواردی مانند سنجش صحت احکام یا اجرایی شدن بخشنامه‌های اعلام شده در طول سال را مورد ارزیابی و نظارت قرار می‌دادند، البته در حال حاضر این موضوع حذف شده که به نظر می‌رسد دلیل آن تغییر مدیریت و اولویت‌های سازمانی است.<sup>۲</sup>**

۱- گفت‌وگو با بهروز انتظاری

۲- گفت‌وگو با کارشناسان

علاوه بر نظارت‌های کارگروهی، دفتر برنامه‌ریزی در طول سال گزارش‌های عملکردی به تفکیک استان فراهم می‌کند که می‌توان آن را نوعی نظارت بر عملکرد دانست. نوع دیگری از نظارت فعال را نیز می‌توان کنترل به واسطه خطاهای سیستمی معرفی شده دانست که در حال حاضر از مهم‌ترین و قوی‌ترین نظارت‌های فعال است.

مسئله‌ای که وجود دارد این است که به نظر می‌رسد این نظارت‌ها تنها در سطح مطالعاتی انجام شده و با ابزارهای تنبیهی و تشویقی اجرایی نمی‌شوند. این کندی در تبدیل نتایج نظارت‌های کاغذی به اقدامات عملیاتی را می‌توان از نقاط ضعف صندوق دانست، در صورتی که نظارت‌ها نمود عملیاتی نداشته باشند چندان دور از انتظار نیست بعد از مدتی کارمندان و واحدها آنان را کاغذبازی‌هایی از جنس سرگرمی بدانند و اهمیتی برایشان قائل نباشند.

#### ۴-۴-۳- فردمحوری دنباله‌دار

با وجود انجام مطالعات و مقاطع مختلف زمانی و درک مدیران در سطوح مختلف سازمانی از آسیب‌های ناشی از فردمحوری در واحدهای مختلف، هنوز هم این مسئله در صندوق به صورت برجسته به خصوص در واحدهای استانی ملاحظه می‌شود. اگرچه فردمحوری از یک سو ضعف و از سوی دیگر قوت در عملکرد را به دنبال دارد اما بدون شک تقویت ساختارهای قوی و صحیح در مسیر توسعه سازمان حتی از فردمحوری مثبت نیز مفیدتر خواهد بود.

در حوزه استانی بسیار فرد محور هستیم، برخی مدیران با توجه به روابط عمومی خوبشان با استانداری و... ارتباط برقرار می‌کنند و یک استان نمونه می‌شوند برخی هم اهمیتی به این مسائل نمی‌دهند. برای مثال در یک استان کنار خانه مهر سالنی برای



مراسم عقد و ازدواج فرزندان بازنشسته‌ها و سایر مراسم ساختند و همدلی بزرگی در استان ایجاد شد. استانی هم داشتیم که رفتیم خانه مهرش را بازدید کنیم اصلاً نگاهبانانش نبودند و مدیر استان نمی‌دانست کجا هستند.<sup>۱</sup>

## ۵- جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی

### ۵-۱- آنچه گذشت

آلبوم تاریخ نظام صدور احکام و برقراری در صندوق بازنشستگی را می‌توان به چهار دوره تقسیم کرد. نخست دوران پیش از تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری که تعداد بازنشسته دستگاه‌ها بسیار محدود بوده و اداره کل بازنشستگی مرجع پیگیری امور است، دوران دوم را می‌توان به دوران تشکیل سازمان بازنشستگی کشوری اختصاص داد، در این مقطع سازمان از جایگاه اداری استقلال می‌یابد اما وابستگی بالایی به خزانه داشته و فرآیندها مبتنی بر ساختار سنتی و دستی است. دوره سوم را عصر تحول می‌نامیم، ورود سیستم به سازمان و طرح ایده مکانیزه‌شدن که شامل صدور احکام نیز می‌شود و ابعاد مختلف از ثبت اطلاعات تا نحوه ارتباط با دستگاه‌ها متحول می‌شوند. چهارمین دوره نیز عصر کنونی است، در حوزه‌هایی نظیر ثبت اطلاعات و برقراری ارتباط آنلاین با نهادهای مرتبط اقدامات مفیدی انجام شده، همچنین از طریق ارتقا برنامه‌های سیستمی وضعیت نظارت و عملکرد بهبود یافته اما هنوز انجام امور به مقصود نهایی خود نرسیده است.

## ۵-۲- توصیه‌هایی برای آینده

### ۵-۲-۱- ایجاد ساختار واحد ملی

یکی از مشکلات موجود در ساختار اداری کشور، وجود برنامه اداری جزیره‌ای و متفاوت در دستگاه‌ها است که حتی گاهی در واحدهای مختلف یک دستگاه نیز با این پدیده مواجه هستیم. صندوق بازنشستگی کشوری نیز از این قاعده چندان مستثنی نبوده و واحدهای مختلف آن برنامه ویژه خود را در اختیار دارند، یکپارچه‌سازی سیستم و اتصال برنامه‌های واحدهای سازمانی بدون شک منجر به تسریع تبادل اطلاعات و افزایش کارایی در سازمان خواهد شد. در نگاه کلان ایجاد برنامه جامعی که پوشش دهنده حوزه‌های مالی، درآمدوهرینه و صدور احکام باشد، به پشتوانه سازمان اداری و استخدامی و از طریق دولت الکترونیک با ایجاد امکان برقراری ارتباط میان همه دستگاه‌ها کارایی ارتباطات را افزایش داده و علاوه بر بهبود سرعت ارائه خدمات، هرگونه ارسال مدارک و تبادل کاغذی میان دستگاه‌ها را حذف خواهد کرد.<sup>۱</sup>

### ۵-۲-۲- تشکیل پرونده الکترونیک شاغلان

تشکیل پرونده الکترونیک شاغلان به منظور تبادل مستقیم اطلاعات اشتغال و بازنشستگی فرد مطرح می‌شود، در این خصوص باید توجه شود که هنوز بخشی از فرآیند صدور احکام مبتنی بر روش‌های سنتی و ارسال پرونده است، بنابراین در گام نخست تمرکز بر تکمیل سیستم شاغلین که با ایجاد امکان دسترسی سیستمی به همه اطلاعات مورد نیاز فرد با کد ملی او سرعت و کیفیت انجام کار را بهبود خواهد بخشید، امری ضروری است.

پیشنهاد دیگر در این حوزه، طراحی نرم‌افزاری مبتنی بر وب برای ثبت اطلاعات شاغلین دستگاه‌ها است تا با انتقال این اطلاعات به سیستم از ارسال کاغذی پرونده و

حتی مدارکی مانند تعیین بدهی جلوگیری شود، در گام بعد می‌توان مشابه ژاپن برای شاغلین یک پرونده الکترونیک تشکیل داد تا همه اطلاعات او را در بر داشته باشد. این اقدام شفافیت را بالا برده و علاوه بر بهبود ارائه خدمات از هرگونه اقدامات غیرقانونی در ارتقا شغلی و... جلوگیری می‌کند.<sup>۱</sup> همچنین تقویت این حوزه و تکمیل بانک اطلاعاتی شاغلین در مباحث بودجه‌ریزی سازمان از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود.

### ۵-۲-۳- تقویت تئوریک نیروها

از تذکر صحیح نیروهای قدیمی صندوق نسبت به کاهش سطح آگاهی کارشناسان به واسطه اتکای کامل بر سیستمی شدن امور و تقویت بخش خطاهای سیستمی نمی‌توان گذشت. به نظر می‌رسد در این حوزه اقداماتی نظیر تقویت دوره‌های آموزشی تئوریک حین خدمت و تشویق کارشناسان به فهم روابط علمی پشتوانه سیستم ضروری و البته برای سازمان مفید خواهد بود.

### ۵-۲-۴- ایجاد نظام تشویق و تنبیه

با توجه به اتکای سازمان به سیستمی بودن امور، طی سال‌های اخیر بعد نظارت بر عملکرد به نظر کم‌رنگ شده است، در گام اول نیاز به تقویت نظارت بر عملکرد و در گام دوم پیاده‌سازی فرآیندهایی که نتایج نظارت‌ها را به تشویق و تنبیه عملیاتی تبدیل کند اقدامی ضروری به نظر می‌رسد.

جنبه دیگر نظام تشویق و تنبیه به استقبال از ایده‌های نو و حمایت از افراد خلاق باز می‌گردد، بر اساس شنیده‌ها در شرایط فعلی این نظام در ساختار داخلی صندوق وجود دارد و ضمن بررسی ایده‌های مطرح شده توسط کارشناسان و مدیران در صورت تأیید آنان از افراد طراح ایده حمایت‌های مادی و معنوی به عمل می‌آید،

۱- برگرفته از گفت‌وگو با شهروز عبادی

با پذیرش این موضوع اطلاع‌رسانی هرچه بیشتر این مسئله تا سطح کوچک‌ترین واحدهای استانی و همچنین اطلاع‌رسانی در خصوص تشویقات صورت گرفته منجر به افزایش انگیزه و بهبود کارایی کارکنان خواهد شد. در سومین جنبه نظام تشویق و تنبیه می‌توان یک گام فراتر گذاشت و فرآیندهایی را برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی مرتبط با صندوق نیز در نظر گرفت.

مسئله دیگری که در نظام تشویقات باید به آن توجه شود، نیروهای شرکتی سازمان هستند، به گفته مدیران در مقاطع زمانی مختلف صندوق نیز مانند سایر دستگاه‌ها برای جبران کمبود نیروی انسانی خود اقدام به جذب نیرو با قراردادهای شرکتی کرده است، این نیروها با توجه به فراهم نبودن زمینه رشد و پیشرفت در سازمان از انگیزه بسیار پایینی برخوردارند، با تقویت نظام تشویقات می‌توان بخشی از این بی‌انگیزگی را جبران کرد.

### ۵-۲-۵- تقویت تعامل با مدیریت و کارشناسان دستگاه‌ها

از بزرگ‌ترین گلایه‌های مدیران و کارشناسان صندوق از دیرباز، تغییر مکرر پرسنل کارگزینی دستگاه‌های اجرایی بوده که به دلیل کم‌تجربگی و عدم آشنایی فرد جدید با فرآیندها و قوانین، منجر به رفت‌و برگشت‌های فرسایشی پرونده شده و هزینه‌های بسیاری را به دنبال داشته است. اگرچه جایگاه و روابط اداری و حاکمیتی اجازه امر و نهی بر دستگاه‌ها را به صندوق نمی‌دهد اما تقویت ارتباطات دوستانه و طرح مسئله در جلسات مختلف با تأکید بر ایجاد ثبات در واحدهای مذکور می‌تواند آثار مثبتی داشته باشد. از نگاه دیگر نیز با بهره‌گیری از نظام تشویق می‌توان برای کارکنان واحدهای مربوطه در دستگاه‌ها مزایا و انگیزه‌هایی ایجاد کرد تا هم مایل به انتقال به واحد دیگر نباشند و هم نیروی تازه وارد با انگیزه بالا، سرعت قابل قبولی در یادگیری قوانین و فرآیندها داشته باشد.

### ۵-۲-۶- فرهنگ‌سازی و توجه به ابعاد حقوقی

یکی از ابعاد مهم صدور احکام و برقراری مسئله اعتراضات افراد و احکام دیوان عدالت اداری در اختلاف نظر میان صندوق و بازنشسته است که مشابه با مسائلی نظیر عدم استعلام در گذشته و... بار مالی سنگینی برای صندوق به دنبال دارد. در این خصوص صندوق می‌تواند با حضور فعال‌تر از آرای صادره علیه صندوق جلوگیری کند؛ از سوی دیگر با توجه به این که نگاه کلی مسئولین، مردم و حتی برخی از کارکنان به صندوق مشابه نگاه به خیریه بوده و در مواردی از سر دلسوزی آرای به نفع مشترکین صادر می‌شود، لازم است برنامه‌ریزی و اقداماتی در خصوص فرهنگ‌سازی و اصلاح فضای موجود صورت گیرد.

### ۵-۲-۷- اصلاح محتوای محاسباتی در حوزه برقراری

بررسی خام اعداد در محاسبات برقراری به صرف فاصله دو تاریخ شروع و پایان خدمت فرد، ابزار مناسبی برای سنجش عملکرد در این حوزه نیست؛ چراکه صدور حکم و برقراری به مسائل بسیاری از جمله تکمیل بودن مدارک فرد، سابقه خدمتی او در سازمان‌های مختلف، زمان ارسال مدارک و عملکرد دستگاه وابسته است، وجود نگاهی جامع‌تر به این حوزه و اعمال تأثیر حوزه‌های مختلف در زمان برقراری برای محاسبه یک امتیاز وزنی به‌عنوان عملکرد واحد، منجر به تقویت ابزارها برای نمایش واقعیت خواهد شد. البته همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، حین انجام این پژوهش اقداماتی در این خصوص نیز در جریان بوده است.

### ۵-۲-۸- تمرکز بر وظایف اصلی

تاریخ صندوق بازنشستگی نشان داده است که هر زمان سازمان از چارچوب وظایف اصلی و ذکر شده در اساسنامه دور شده و به دنبال ارائه خدماتی خارج از حوزه وظایف

سازمانی بوده، یا نگاه مدیران و کارکنان از انجام وظایف اصلی به سمت گرایش‌های سیاسی یا... تمایل پیدا کرده، کیفیت و کمیت ارائه خدمات اصلی صندوق دچار افت شده است. تقویت ساختاری صندوق و تبیین چارچوب‌های سازمانی در راستای محدود کردن عملکرد مدیران و کارشناسان در چارچوب اساسنامه و دوری از انجام هر نوع اقدام خارج از آن (فارغ از خوب یا بد بودن آن) منجر به بهبود عملکرد سازمان در همه حوزه‌های وظایف خود، از جمله صدور احکام و برقراری خواهد شد.

### ۵-۲-۹- برقراری

یکی از دغدغه‌های برقرار، طولانی شدن مجدد مدت آن بعد از دوران معروف طلایی است. گروهی این مسئله را ناشی از توسعه خطاهای سیستمی و ایرادات مکرر هوشمند می‌دانند، اما واقعیت امر این است که هوشمندسازی با کاهش زمان مورد نیاز برای بررسی مدارک و جزئیات و صحت سنجی آنان سرعت برقراری را افزایش داده و به نظر می‌رسد کاهش سرعت ناشی از هوشمندسازی به این دلیل باشد که قبلاً در خصوص صحت‌سنجی حداقل دقت لازم رعایت نشده است. به طور کلی دلایل طولانی شدن برقراری را می‌توان در پنج محور مطرح کرد. تغییر نگاه مدیریتی در گذر زمان، عدم ثبات در مدیریت ارشد صندوق و تغییر مکرر سیاست‌های عملیاتی و راهبردی سازمان، کمبود نیروی سازمان و عدم وجود انگیزه کافی برای نیروهای شرکتی، افزایش وظایف نامربوط به صندوق که مانع از تمرکز بر وظایف اصلی شده و در نهایت همکاری ضعیف برخی دستگاه‌ها. توجه به محورهای یاد شده، هنگام تبیین خط‌مشی‌های بلندمدت سازمان از اهمیت برجسته‌ای برخوردار است.

بخش دوم:

# گفت‌وگوهای تخصصی





## مقدمه

در این بخش متن ۷ جلسه گفت‌وگوهای انجام شده با ادارات و اشخاص مختلف به صورت مکتوب و به ترتیب زمان برگزاری جلسه ارائه می‌شود. فهرست جلسه‌ها و زمان برگزاری آنان به شرح جدول زیر است.

### جدول ۱: عنوان و تاریخ جلسه‌های برگزار شده

ردیف	عنوان جلسه	اعضا	تاریخ
۱	دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها	جناب آقای انتظاری	۱۳۹۸/۰۶/۲۵
۲	مدیریت استان اردبیل	جناب آقای جعفری	۱۳۹۸/۰۶/۲۷
۳	اداره کل امور فنی	جناب آقای شیرمحمدی	۱۳۹۸/۰۷/۰۹
۴	مدیریت استان البرز	جناب آقای محمدیگی	۱۳۹۸/۰۷/۱۱
۵	دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها	سرکار خانم‌ها لطیفی و جلیلی	۱۳۹۸/۰۷/۱۳
۶	اداره کل امور فنی	جناب آقای قربانی	۱۳۹۸/۰۸/۱۴
۷	مدیریت استان اصفهان	جناب آقای عبادی	۱۳۹۸/۰۸/۲۱



## گفت‌و‌گو با بهروز انتظاری

(مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها)

تاریخ گفت‌و‌گو: ۱۳۹۸/۰۶/۲۵



بهروز انتظاری

مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها - صندوق بازنشستگی کشوری

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات

دانشگاه تهران، ۱۳۸۵

کارشناسی، مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰

سوابق شغلی: کارشناس مسئول صندوق بازنشستگی کشوری



**بابت وقتی که در اختیار ما قرار دادید ممنونم، لطفاً ابتدا خود را معرفی فرمایید.**

بهروز انتظاری هستم، متولد ۱۳۴۵ و بیش از سی سال است که در صندوق کار می‌کنم. سال ۱۳۷۰ در رشته مدیریت مقطع کارشناسی از مرکز آموزش مدیریت دولتی فارغ‌التحصیل شدم و ۱۳۸۵ نیز تحصیلاتم را در کارشناسی ارشد مدیریت فناوری ادامه دادم. در حال حاضر مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها هستم؛ در این دفتر سه بخش برنامه‌ریزی، آمار و فناوری اطلاعات را سیاست‌گذاری و تا حدودی اجرا می‌کنیم.

**ببخشان را با مفهوم و فرآیند صدور حکم بازنشستگی شروع کنیم.**

مهم‌ترین رکن صندوق، صدور احکام بازنشستگی است. در حقیقت وظیفه اصلی که در اساسنامه صندوق آمده، دریافت کسور از شاغلین و صدور احکام پرداخت حقوق بازنشستگی برای افراد واجد شرایط است.

از دریافتی ماهانه هر شاغل در دوران خدمت مبلغی کسر و به حساب صندوق بازنشستگی واریز می‌شود، دولت هم مبلغی را به‌عنوان سهم کارفرما پرداخت می‌کند، این مبالغ باید در صندوق سرمایه‌گذاری شوند. زمانی که شخص از لحاظ سن و سابقه کاری به شرایط بازنشستگی می‌رسد، با همکاری دستگاه خود درخواست صدور حکم بازنشستگی می‌کند. مسئله‌ای که برای ما بسیار اهمیت دارد مدت زمان انجام این فرآیند است.

این مرحله مانند یک گلوگاه است که منجر به رضایت یا عدم رضایت بازنشسته می‌شود، طبیعتاً فرد انتظار دارد انتهای ماه حقوق بازنشستگی خود را دریافت کند. متأسفانه گاهی فرآیندهای نادرستی وجود دارد که باعث چند ماه تأخیر در برقراری حقوق بازنشسته می‌شود که البته این مسئله عمومی نیست. این تأخیر هم برای ما بد است و هم برای دستگاه‌ها و پیگیر این هستیم که بتوانیم این زمان را برای همه و در یک میانگین کلی به عدد قابل قبولی تبدیل کنیم.

### زمان تأسیس صندوق حکم بازنشستگی توسط دستگاه‌ها صادر می‌شود؟

قبل از تأسیس سازمان بازنشستگی احکام بازنشستگان توسط دستگاه‌های اجرایی صادر و به اداره تقاعد در وزارت دارایی ارسال می‌شود، این روش مناسبی نبود و نیاز به محلی برای ثبت و کنترل صحت مدارک وجود داشت؛ در نتیجه سازمان بازنشستگی تأسیس شد، دستگاه‌ها پیشنهاد بازنشستگی کارکنان خود را ارائه می‌دادند و سازمان آن را با قوانین تطبیق می‌داد، با توجه به این که حقوق فرد بر اساس قوانین شکل می‌گیرد این مسئله اهمیت ویژه‌ای دارد.

### معیار کنترل چه بود؟

در واقع اوایل کنترلی وجود نداشت، از سال ۱۳۵۴ که صندوق هویت خود را پیدا کرد شروع به کنترل کردند که فرد در دوران اشتغال حقوقش قانونی بوده، کسورش را به دولت پرداخت کرده و سوابق او مورد تأیید باشد.

آن زمان حساب‌ها در خزانه بود و صندوق دخالتی نداشت، چطور اعلام می‌گرفتند؟ مبالغ هر ماه بر اساس تأیید ذی حساب دستگاه از حقوق فرد کسر و به حساب خزانه واریز می‌شد.

### کنترل صندوق صرفاً بر مبنای اعتماد به ذی حساب بود؟

دقیقاً، چون ذی حساب نماینده دولت و مورد اعتماد بود.

پس اگر ذی حساب شیطنتی می‌کرد مشخص نمی‌شد، چه سالی این

### فرآیند تغییر کرد؟

چون ذی‌حساب نماینده دولت بود کمتر اتفاق می‌افتاد که شیطنتی کند اما نمی‌گویم نبوده؛ سال ۱۳۶۸ که من استخدام شدم، اولین دوره ورود کامپیوتر به صندوق بازنشستگی بود و ثبت و ضبطها دقیق و منظم‌تر شد.

هرچه پیش رفتیم هم صندوق از کارشناسان خبره‌تری برخوردار شد و هم به مرور با استقرار سیستم حسابداری از فرآیندهای منظم و پایه‌داری استفاده کرد. در صندوق کارشناسان اجرایی نیز به شدت به قوانین مسلط هستند، خبرگی در قوانین و مقررات تخصص همکاران ماست چراکه کارشان تطبیق قوانین و مقررات و در صورت نیاز بعضاً تفسیر آن با مستندات ارسالی می‌باشد.

### بحث پرونده‌خوانی و تهیه خلاصه فرم‌ها چه سالی بود؟

سال ۱۳۶۸؛ پرونده‌خوانی در حقیقت تبدیل اطلاعات به صفر و یک برای ورود به سیستم بود و تمام اطلاعات افراد به کد تبدیل و وارد سیستم کوبول که آن زمان استفاده می‌کردیم شد. با استفاده از خطوط مخابراتی با سازمان برنامه‌بودجه هماهنگ کردیم و اطلاعات روی چند سرور آنجا که در واقع نوارهای بزرگ مغناطیسی بود ذخیره می‌شد؛ ما اینجا اطلاعات شغلی، هویتی، تحصیلی، حقوق دوران اشتغال و... را به‌روز می‌کردیم. سال ۱۳۶۸ تمام پرونده‌ها بازخوانی و برای اولین بار وارد سیستم شد. قبل از آن سیستم به‌صورت دفاتر بود و اشتباهات زیادی داشت، آن زمان برای اولین بار متوجه شدیم چه تعداد شاغل داریم، چه تعداد فوت شده‌اند و چه خانواده‌هایی از ما حقوق می‌گیرند.

### در مقطعی پرونده‌ها با گونی به تهران ارسال می‌شد و کامپیوتر هم نبود!

بله؛ ساختمان اصلی صندوق در میدان انقلاب روبه‌روی درب اصلی دانشگاه تهران بود، پرونده همه بازنشستگان از سراسر کشور برای تأیید به آنجا می‌آمد؛ اما به تدریج کارشناسان صندوق این امکان را یافتند که به منظور سهولت و سرعت‌دهی در انجام



امور به دستگاه‌های اجرایی در سراسر کشور اعزام شوند و در محل پرونده‌ها را مورد بررسی قرار دهند و دیگر نیازی نبود کل پرونده‌ای که سی سال خاک خورده به تهران ارسال شود، تا این که حدود سال ۱۳۷۱ اولین مدیریت صندوق در استان کرمان افتتاح و یک نفر از همکاران آنجا مستقر شد؛ ایشان بسیار زحمت کشیدند تا به مرور مدیریت استان شکل گرفت. دومین مدیریت در استان یزد افتتاح شد و در مراحل بعد صندوق تعدادی نیرو استخدام کرد و آموزش‌های لازم را نیز به آنان داد که این خود سبب شد با کمک همین همکاران و برخی دیگر از کارشناسان صندوق، در استان‌های سراسر کشور مدیریت‌های صندوق به تدریج افتتاح شوند.

**زمانی که صدور حکم از دستگاه به صندوق منتقل می‌شود، فرآیند صدور و**

### **برقراری چقدر طول می‌کشید؟**

اگر صادقانه عرض کنم در گذشته به این دلیل که چیزی ثبت نمی‌شد نمی‌توانیم عدد دقیقی داشته باشیم، شاید یک ماه یا کمتر و بیشتر، به فرض پرونده می‌آمد و همکار ما می‌دید کپی شناسنامه نیست، مورد را می‌نوشت و معاون قسمت امضا می‌کرد، تایپ می‌شد و تا برود یک ماه طول می‌کشید، پرونده دوباره می‌آمد مثلاً می‌دیدند فرم یک نیست و فرآیند تکرار می‌شد. همکاران، آموزش درستی ندیده بودند و این‌طور نبود که یک بار صفر تا صد آن چک شود. آن زمان بروکراسی خیلی بد بود.

در سمت مقابل در کارگزینی دستگاه‌ها هم همین شرایط و خطاها برقرار بود، شاید هیچ‌وقت یک کتابچه راهنما به آن‌ها ندادیم که همه نیازها را گفته باشد تا پس از چک کردن برای ما بفرستند، بیشتر موارد به صورت شفاهی منتقل می‌شد یا اگر سازمان نام‌های به آموزش و پرورش می‌زد نامه دست یک قسمت می‌ماند و در کشور و استان‌ها صدها واحد وجود داشت که بی‌خبر بودند. هرچه جلو رفتیم صندوق در جهت کاهش بروکراسی اداری پیش رفت و تلاش شد عملکردمان به

گونه‌ای باشد که رضایت مخاطب خود را فراهم آوریم.

**زمانی که همکاران برای بررسی پرونده به استان‌ها مأمور شدند سرعت کار**

**افزایش یافت؟**

بله؛ خیلی بهتر شد.

**پرونده‌های نهایی را با خودشان به تهران می‌آوردند؟**

پرونده با مهر و امضا آماده و دستگاه آن را می‌فرستاد، در تهران در دبیرخانه ثبت می‌شد و خلاصه‌ای از پرونده در بایگانی می‌ماند تا حقوق بازنشستگی فرد برقرار شود.

**بعد از سیستمی شدن این فرایند چطور بود؟**

دستگاه پرونده را می‌فرستاد و اطلاعات وارد سیستم می‌شد که الان هم به همان صورت است.

**بنابراین ابتدا همکاران با مراجعه به استان‌ها خلاصه پرونده‌ها را تهیه**

**می‌کردند و زمانی که به تهران ارسال می‌شد ضمن بایگانی در سیستم هم**

**ثبت می‌شد؟**

بله؛ بازخوانی پرونده‌ها یک سال و نیم طول کشید؛ جلوتر که رفتیم کم‌کم شروع کردیم به این که احکام سالیانه را در سیستم ثبت کنیم، به‌طور مثال دولت اعلام می‌کند امسال ده درصد به حقوق اضافه کنید؛ قبل از این که سیستمی شود دستگاه‌ها اعلام می‌کردند که حقوق آقای الف دو هزار تومان است، ده درصد اضافه کنید پرونده می‌فرستادند و ما تأیید می‌کردیم، بعد از آن گفتیم شما ارسال نکنید ما خودمان اطلاعات را داریم، درصد را اضافه و احکام را صادر می‌کنیم.

این روند از سال ۷۰ به بعد به تدریج شکل گرفت و سال ۷۹ تغییر ماهیت سیستمی کامل شد. شروع به نوشتن برنامه خاص بازنشستگی برای خود صندوق کردیم که تا امروز هم هست و برنامه‌ای با ارزش افزوده بسیار بالا داریم که به‌صورت خودکار خط‌گیری می‌کند و خطای انسانی از هشتاد درصد به حداقل رسیده است. فرض

کنید شکلاتی از یک ریل رد می‌شود، قالب می‌گیرد، بسته‌بندی می‌شود، داخل کارتن می‌رود و... الان پرونده بازنشستگی به همان صورت است، همکاران اطلاعات را وارد سیستم می‌کنند و مرحله به مرحله پیش می‌رود.

جدا از این که همکاران ما در این حوزه تخصص دارند اما سیستمی شدن باعث به حداقل رسیدن خطا شده است و سرعت دو سه ماهه‌ای که قبلاً داشتیم روز به روز به کمترین حد ممکن رسیده است. بخواهیم خوش‌بینانه فکر کنیم اگر فردی بازنشسته شود، مشکلی نداشته باشد و مدارک درست ارسال شوند از یک روز تا نهایت یک هفته تمام امور انجام می‌شوند.

#### تا چه سالی همکاران برای تهیه خلاصه پرونده به استان‌ها مأمور می‌شدند؟

اگر اشتباه نکنم تا ۱۳۷۵ حتی ۱۳۸۰ چون نمایندگی در کل کشور نداشتیم، بعد از ایجاد نمایندگی‌ها خودشان اطلاعات را می‌فرستادند؛ کار نمایندگی‌ها در زمان تأسیس صدور احکام بازنشستگی بود و سیستم نداشتند، آن‌ها برای ما می‌فرستادند و ما سیستمی می‌کردیم تا کم‌کم استان‌ها هم سیستمی شدند و پرونده به تهران نیامد.

**حوالی سال ۷۰+ که قانون تطبیق احکام مطرح شد همه پرونده‌ها مورد**

#### بازبینی قرار گرفت؟

خیر؛ گفتیم با قبل کاری نداریم، امکان بازبینی نبود، قانون هم این اجازه را نمی‌داد، تنها کاری که می‌توانستیم انجام دهیم این بود که از امروز به بعد خطا نکنیم. رقم بالایی نبود و خطاهایی مانند کسور واریز نشده بود. در وضعیتی که حقوق بازنشستگی فرد برقرار شده بود نمی‌توانستیم سراغ فرد برویم که چرا کسورات پرداخت نشده، او می‌گفت از من کسر شده و دستگاه به حساب شما واریز نکرده؛ یا فردی به جای دو هزار تومان، دو هزار و پنجاه تومان گرفته بود، دیگر نمی‌توانستیم وجوه را پس بگیریم، گفتیم از این به بعد سعی می‌کنیم با کمترین خطا کار کنیم.

### **حقوق بازنشستگی بر چه اساسی افزایش یافت؟**

بر اساس قوانین مصوب مراجع ذیصلاح.

### **ورود سیستم به صندوق زمان آقای اردکانی بود؟**

آقای کربلایی بودند، ایشان تلاششان را کردند اما افتتاح سیستم با رفتن ایشان و ورود آقای دهقان هم‌زمان شد. از سال ۷۶ هم با ورود آقای ثابت سیستم متحول شد و تفکر آن زمان هنوز هم در سازمان وجود دارد.

### **شرکت بهور زمان آقای ثابت فعال شد؟**

بله. با ورود آقای ثابت و با اعتقاد درستی که ایشان به سیستم داشت، شرکت فوق با تغییر ماهیت در زمینه طراحی و تولید نرم‌افزار فعال شد.

### **امور برنامه‌ریزی و اجرای سیستم مکانیزه را بهور انجام داد؟**

بله؛ البته از سال ۶۸ این موضوع شروع شده بود اما شرکت نداشتیم و از بیرون برای کمک می‌آمدند، با تشکیل بهور همه امور به‌صورت متمرکز و داخلی پشتیبانی شد.

### **فرمودید همکاران صندوق در تسلط به قوانین تخصص دارند، به نظر**

**می‌رسد این موضوع در برنامه‌نویسی اهمیت بیشتری داشته باشد.**

جناب آقای مهندس وزیری در شرکت بهور هستند که به علت تخصص خاصشان در نرم‌افزار دو تا سه سال مباحث و قوانین را به زبان کامپیوتر تبدیل کردند. از ۷۹ تا امروز هم سیستم روزبه‌روز تکمیل و اصلاح می‌شود و امروز مدعی هستیم تطابق دقیقی با قوانین دارد.

### **ایده صدور احکام توسط شخص خاصی مطرح شد یا نگاه مدیریتی بود؟**

ایده از سال ۶۸ مطرح بود، ما احکام سیستم اطلاعات بازنشستگان را وارد سیستم کردیم و تا سال ۷۶ احکام روی سیستم صادر می‌شد اما خطاهای زیادی داشتیم. از سال ۷۶ آقای ثابت و شرکت بهور وارد عمل شدند، آقای وزیری در شرکت بهور این برنامه را نوشتند. به‌نوعی برنامه حاصل تفکرات و زحمات همکاران است.

### زمانی که بهور سیستم احکام را نوشت پایگاه داده همان پرونده‌های دستی بودند؟

بله؛ تا زمانی که مدیریت‌های استانی هم جذب کامپیوتر شدند.

### از چه سالی استان‌ها دارای سیستم نرم‌افزاری شدند؟

دقیقا خاطر من نیست، جناب آقای مهندس وزیر اطلاعات کامل دارند.

### دوران اوج سیستم صدور احکام را چه زمانی می‌دانید؟

الان اوج آن است. خیلی از دستگاه‌ها آمدند که این نرم‌افزار را به آن‌ها بدهیم اما صندوق مخالفت کرد چون بومی صندوق است و نمونه بیرونی ندارد. به دستگاه‌ها کمک می‌کنیم اما نرم‌افزار را هرگز به کسی ندادیم. اگر اشتباه نکنم سیستم بیش از ۱۰۰ نوع خطاگیری دارد. ۱۰۰ عدد بزرگی است یعنی امکان ندارد کوچک‌ترین خطایی از آن رد شود، امروز به جایی رسیدیم که دیگر دستگاه‌ها برای ما پرونده نمی‌فرستند، بلکه نام کاربری و رمز به آن‌ها اختصاص دادیم و در زمان بازنشستگی هر فرد اطلاعات او را روی سیستم ثبت می‌کنند. ما حتی به اطلاعات ارسالی دستگاه اکتفا نمی‌کنیم بلکه با ثبت احوال هماهنگ هستیم و استعلام می‌گیریم، هر اسمی را که دستگاه خطا بزند قبول نمی‌کنیم. کد اصلی ما کد ملی است، اطلاعات روی سیستم ما می‌آید و به دستگاه اجرایی می‌گوییم دو برگه فرم تأیید را بیاورد که به‌عنوان تطابق سند با اطلاعات سیستم کنترل کنیم.

امروز سیستمی هم به اسم سیستم شاغلین ایجاد کردیم و می‌توانیم ادعا کنیم اطلاعات تمام افراد بازنشسته، تحت تکفل و شاغلینی که کسورات پرداخت می‌کنند را داریم. البته خطاهای مربوط به کسورات زمان اشتغال افراد را نداریم و در تلاش هستیم تا دیگر اطلاعات را از دستگاه نگیریم و هر شخص شاغلی که اطلاعاتش موجود است کسوراتش کسر شود. در تلاش هستیم سیستم شاغلین را به سیستم بازنشستگان وصل کنیم، بنابراین نیازی نداریم کسی بگوید این پرونده برای آن فرد است که می‌خواهد بازنشسته شود؛ اطلاعات دوران اشتغال اتوماتیک‌وار به سیستم

بازنشستگی می‌آید. البته ۵-۴ سال است روی این کار می‌کنیم و تا الان دستگاه‌های دولتی همکاری کافی نداشتند اما می‌توانم بگویم به‌زودی حتی یک برگه هم از دستگاه‌ها دریافت نخواهیم کرد.

### ایده سیستم شاغلین را چه کسی مطرح کرد؟

تفکری جمعی بوده و بیش از ده سال است که در صندوق شکل گرفته است.

### از چه سالی دستگاه‌ها برای ورود اطلاعات نام کاربری و رمز دریافت کردند؟

فکر می‌کنم چهار سال است.

مدت برقراری هم دوران اوج و حضيض داشته، کوتاه‌ترین زمان برقراری چه

### دورانی بود؟

سال ۱۳۸۳ میانگین برقراری به ۳ روز رسیده بود که ما به آن دوران طلایی می‌گوییم، بعد از آن مجدد افزایش یافت. امروز میانگین مان حدود ۷-۶ روز است.

### چرا؟

عدد استان‌ها متفاوت است، مثلاً در استان کوچک مثل قم با ۱۰ هزار بازنشسته یا ایلام وقتی احکام می‌آید همکاران من فرصت بیشتری برای بررسی و تأیید دارند، حالا در نظر داشته باشید تهران حدود ۴۰۰ هزار بازنشسته دارد و عدد شاغلین مان هم عدد بزرگی است. به اعتقاد من بحث سرعت، ارتباط مستقیمی با کارگزینی دستگاه دارد، یعنی اگر کارگزین دستگاه‌ها مانند همکاران ما به قوانین مسلط باشند، سعی می‌کنند پرونده‌ای که می‌فرستند مطابق با قوانین باشد و این باعث می‌شود سرعت بررسی پرونده و در نتیجه برقراری بالا برود اما متأسفانه برخی از دستگاه‌ها برای کارگزینی امور بازنشستگان از افراد فاقد تجربه و آگاهی استفاده می‌کنند و پرونده‌ای که به دست ما می‌رسد پر از اشکال است، در نتیجه پلی تشکیل می‌شود و پرونده مدام رفت‌وبرگشت دارد که بسیار زمان‌بر است.

از نظر مالی هم موضوع مهمی است و عدم آگاهی کارگزینی‌ها از قوانین به ما

هم آسیب جدی می‌زند، حتی در مقطعی شروع به آموزش کارگزینی دستگاه‌ها کردیم اما متأسفانه این کار ادامه پیدا نکرد.

### چه سالی آموزش می‌دادید؟

در سال‌های مختلف بوده، مثلاً سال ۸۲ و ۸۳ و یا ۹۳ و ۹۵.

### چرا قطع شد؟

متأسفانه به دلیل عدم همکاری برخی از دستگاه‌ها، نکته بسیار مهم این است که برخی از دستگاه‌ها افرادی را به کارگزینی امور بازنشستگان می‌فرستند که بعضاً کارایی لازم را در سایر قسمت‌ها نداشته‌اند و این موضوع تأثیر بسیار زیادی در پرونده‌های ارسالی به صندوق دارد. چرا که این قبیل پرونده‌ها می‌تواند پر از اشکال و عدم رعایت قوانین و مقررات باشد که ما ناگزیر به برگشت آن‌ها برای اصلاح خواهیم شد.

### دستگاه‌ها با اصل صدور احکام مخالفتی نداشتند؟

خیر.

### برای سیستم شاغلین چه همکاری‌ای باید انجام بدهند که کوتاهی می‌شود؟

سیستم شاغلین کنترل‌های متعددی روی احکام شاغلین دستگاه دارد، این که کسورات از پارامترهای حقوق پرداختی کسر شده یا خیر، سهم کارفرمایی پرداخت شده یا خیر، حقوق پرداختی بر اساس قوانین هست یا خیر. این‌ها نکات مهمی هستند. بهترین همکاری دستگاه‌ها می‌تواند بارگذاری صحیح اطلاعات شاغلین خود به‌صورت ماهیانه بر روی سیستم شاغلین باشد.

### پس طبیعی است که همکاری نکنند (با خنده)، همیشه در مقابل شفاف‌سازی

مقاومت هست.

آفرین، دقیقاً. یکی از کنترل‌های این سیستم این است که چه تعداد شاغل و بازنشسته در کشور داریم و در چه سال‌هایی چه تعداد بازنشسته اضافه می‌شوند،

صندوق باید وضعیت برنامه‌بودجه خودش را متناسب با کسانی که در سال‌های نزدیک بازنشسته می‌شوند تنظیم کند و ما به این مسئله مهم کمک می‌کنیم.

### پس فرمودید سال ۸۳ به دوران طلایی معروف است.

بله؛ تا سه روز هم پیش رفتیم، دوران آقای ثابت که مدیرعامل و رئیس صندوق بودند و تیم بسیار قوی و کاری داشتند. یک نکته مهم که وجود داشت این بود که آقای ثابت همیشه حامی سیستمی شدن امور صندوق بودند و این مسئله تأثیر بسیار زیادی در بهتر شدن فرآیندهای کاری داشت. ایشان سیاست‌گذاری می‌کردند و شخصا هم در کار شرکت داشتند. به نظر من مهم‌ترین نکته این بود که ایشان ایجاد همدلی کردند، زمانی که همدلی باشد کار با موفقیت پیش می‌رود.

بله؛ خیلی‌ها معتقدند سازمان در دوران آقای ثابت تبدیل به خانواده شد، پس

افزایش مجدد مدت برقراری صرفاً به دلیل تغییر نگاه مدیریتی و اولویت‌ها

بود یا عوامل دیگری هم وجود داشت؟

عوامل دیگری هم بود. مثلاً قوانین و مقررات متعدد و بعضاً متناقض.

طولانی‌ترین میانگین برقراری چه مدت زمانی طول کشید؟

در استان‌های مختلف ممکن است از یک تا پانزده روز طول بکشد. جدا از بخش مدیریتی، نیروی انسانی هم مطرح است، به دلیل محدودیت قوانین نمی‌توانیم استخدام کنیم و تصور کنید در بخشی از استان‌ها با سه یا چهار نفر نیرو تعداد بازنشسته‌ها ۱۵۰۰۰ نفر است و علاوه بر آن باید به شاغلین هم خدماتی ارائه شود. همین‌طور مأموریت‌هایی هم به صندوق اضافه شده است. زمانی کار صندوق دریافت کسور و پرداخت حقوق بازنشستگی بود اما اکنون کسور دریافت می‌کنیم، بیمه تکمیلی هست، به شاغلین خدمات می‌دهیم، مسافرت و تورهای بازنشستگی و... با این حال موفق نشدیم هم‌زمان با افزایش مأموریت‌ها تعداد کارشناسان خود را افزایش دهیم. متأسفانه انقدر سازمان امور اداری قوانین و مقررات ایجاد کرده که این



یک معضل بزرگ برای صندوق و سایر دستگاه‌های اجرایی شده است.

چون خود من متولی این کار هستم می‌گویم ما مدعی هستیم. در سال ۷۸ چارت سازمانی ما ۷۱۱ نفر و تعداد بازنشسته‌ها ۳۵۰ هزار نفر بود. امروز یک میلیون و پانصد هزار بازنشسته داریم و صدها مأموریت به ما اضافه شده، در حالی که تعداد نیروی ما در چارت رسمی ۴۱۱ نفر است، البته انکار نمی‌کنم که ضعفمان را از طریق نیروهایی که شرکتی می‌گیریم جبران می‌کنیم اما یک جایی این ضعف خودش را نشان می‌دهد، وقتی نیروی شرکتی می‌گیریم، این نیرو همیشه کارمند آن شرکت است و ارتقا نخواهد داشت، در سیستم دولتی می‌گوییم امروز تو کارشناسی، چهار سال یا شش سال بعد اگر شرایط داشته باشی می‌شوی کارشناس ارشد و شاید ده سال بعد مدیر یک قسمت باشی اما در سیستم شرکت ارتقا و انگیزه‌ای وجود ندارد و خودش را در کار نشان می‌دهد.

در هر حال مجموعه‌ای از عوامل مثل حجم مأموریت‌ها، نداشتن نیروی متخصص، عدم استخدام نیروی لازم، نگاه سیاسی مدیران و... تأثیرگذارند، شاید کسی فکر کند رئیس دستگاه مثلاً کار سیاسی می‌کند چه ارتباطی به حقوق بازنشستگی دارد اما به اعتقاد من مثل یک پازل است و خروجی آن پرونده، برقراری حقوق بازنشستگی خواهد بود. این که از زمان ورود تا خروج چقدر طول خواهد کشید حتی به عملکرد تک‌تک ما که در ستاد هستیم و ارتباط مستقیمی نداریم وابسته است؛ همه باید برای آن کار کنیم.

جمع‌بندی کنم، مشکلاتی که منجر به طولانی شدن فرآیند شدند شامل نگاه مدیریتی، کارکنان اندک صندوق، افزایش حجم وظایف و مأموریت‌های صندوق و عدم همکاری برخی از دستگاه‌ها در نگاه به بازنشسته می‌شود.

در طول تاریخ و مقطعی که صدور حکم از دستگاه به صندوق آمده یا سیستم مکانیزه شده و... نیازی به تغییر قوانین یا تصویب آیین‌نامه جدید وجود نداشت؟

در بحث ورود اطلاعاتمان خیر اما در بحث سیستم شاغلین بله. باید تغییراتی اعمال شود که کار تخصصی من نیست و آقای جناب آقای ابراهیم‌زاده و همکاران محترمشان در این بخش کمک خواهند کرد.

**پس صدور حکم از ابتدا به صورت قانونی بر عهده صندوق بود؟**

بله.

**نقشه راه یا تقسیم‌کار سازمانی مکتوبی برای تحولات صدور احکام وجود**

**داشت یا به صورت تجربی و آزمون و خطا پیش می‌رفت؟**

بله؛ سال ۸۳ یادم است که نقشه راهی گذاشتیم و تابلوی راهنمایی به دیوار زدیم و در آن موارد یک تا ده را نشان دادیم که به نماینده دستگاه یا ارباب رجوعی که می‌آید بگوییم این مسیر را باید طی کنی تا به خروجی مورد نظر برسی، الان هم موجود است اما کمتر عمل می‌شود. امروز مرتب بخشنامه می‌آید که شفاف‌سازی کنید، نگاهتان به مردم درست باشد، سلامت اداری را در نظر داشته باشید و... اما اعتقاد من با سی سال تجربه این است که اگر پشت امور اعتقاد نباشد تابلوی تبلیغاتی بی‌فایده است، البته در بخش برنامه‌ریزی دفتر ما همکاران مان شروع به بازنگری فرآیند برقراری حقوق بازنشستگی کردند و با همکاری سایر ادارات این فرآیند در حال بازنگری است. همکاران گروه IT هم در کنار این بخش پیش می‌روند تا بتوانیم آن را مکانیزه کنیم و سرعت ببخشیم. ما اعتقاد داریم اگر کارمان را درست انجام دهیم ارباب رجوع نیازی ندارد در محل صندوق حضور داشته باشد. اگر عمل و رفتارمان درست باشد دیگر فرد برای مراجعه دلیلی ندارد، ما به دنبال کاهش سفرهای درون‌شهری هستیم و راه آن هم انجام درست وظیفه‌امان است.

**گزارش مکتوبی از نقشه راه زمان آقای ثابت یا... وجود دارد؟**

همکاران مان را معرفی می‌کنم اگر داشته باشیم تقدیم‌تان کنند.

**ممنونم، فرمودید دفترتان سه بخش دارد، مختصراً وظایف بخش‌ها و تفاوت**

**آن را با شرکت بهور می‌فرمایید؟**

تفاوت ما در بخش IT با شرکت بهور این است که ما معمولاً سیاست‌گذاریم و کمتر اجرا می‌کنیم؛ البته مدیریت سیستم اتوماسیون اداری و راهبری سامانه دفاتر پیشخوان دولت و مکانیزه کردن فرآیندها و برخی موارد IT را متمرکز انجام می‌دهیم. مرکز سامانه پاسخگویی تلفنی در صندوق داریم که از تمام کشور جهت ارتباط با کارشناسان به منظور دریافت مشاوره در خصوص موارد بازنشستگی و اطلاع از قوانین و مقررات با آن تماس می‌گیرند و راهبری آن با همکاران IT این دفتر است و همچنین عقد قراردادهای در حوزه فناوری اطلاعات.

یک گروه آمار داریم که به‌عنوان تنها مرجع رسمی ارائه آمار و اطلاعات با هدف فرهنگ‌سازی و ارتقاء دانش آماری، انسجام وحدت رویه در تولید، ارائه، انتشار و بهره‌برداری صحیح از آمار، گسترش آمارهای مثبتی بر اساس استانداردها، شناسایی و پاسخ‌گویی به نیازهای آماری درونی و بیرونی صندوق، اطلاع‌رسانی و انتشار آمارهای مرتبط با جامعه تحت پوشش صندوق است.

همکاران گروه برنامه‌ریزی نیز وظایف متعددی دارند از جمله ساختار و تشکیلات، بهبود فرآیندها، برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد، ارتقاء سلامت اداری، راهبری نظام پیشنهادها و تهیه گزارش‌های عملکردی و سایر موارد ابلاغی به این دفتر.

**خیلی ممنون، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.**

خیر؛ ممنونم. هر زمانی بخواهید من در خدمتتان هستم تا اطلاعات را کامل‌تر کنیم.

**از لطفتان بسیار ممنونم.**

## گفت‌و‌گو با قاسم‌علی جعفری

(مدیر استان اردبیل)

تاریخ گفت‌و‌گو: ۱۳۹۸/۰۶/۲۷

مدیر صندوق بازنشستگی کشوری در استان اردبیل

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی

سوابق شغلی: کارشناس مسئول صندوق بازنشستگی کشوری



قاسم‌علی جعفری



از این که وقتتان را در اختیار ما قرار دادید ممنونم، لطفاً ابتدا خود را معرفی فرمایید.  
فاسمعلی جعفری هستم، متولد ۱۳۵۳؛ کارشناسی ارشد از دانشگاه آزاد دارم و ۲۱ سال است که در صندوق بازنشستگی کشوری خدمت می‌کنم. قبلاً کارشناس مسئول بازنشستگی بودم و در حوزه‌های درآمد‌هزینه، امور ذی‌حسابی، بیمه، سیستم‌های شافلین و فنی نیز کار کردم.

### نمایندگی صندوق در اردبیل در چه سالی تأسیس شد؟

۱۳۷۷ با دو نیرو تأسیس شده بود که یک سال بعد بنده و یک نفر دیگر اضافه شدیم و در حال حاضر نیز در مجموع هفت نفر هستیم.

پیش از تشکیل مدیریت استان بازنشسته‌ها برای صدور حکم بازنشستگی

### چه می‌کردند؟

قبل از سال ۱۳۷۳ امور مربوطه به استان آذربایجان شرقی ارجاع داده می‌شد؛ از ۱۳۷۳ اردبیل مرکز استان شد، با توجه به این که بیشتر بازنشستگان ما مربوط به آموزش و پرورش بود برای بررسی پرونده‌های طی مکاتباتی از کارشناسان فنی صندوق دعوت می‌کردند و آن‌ها برای بررسی پرونده به اردبیل می‌آمدند.

اما در خصوص سایر دستگاه‌ها با توجه به تعداد بازنشسته کم آن‌ها پرونده‌ها به تهران ارسال می‌شد و اگر مشکلی در یک پرونده بود رفت و برگشت‌ها مدت زمان زیادی طول می‌کشید.

### **آن زمان برقراری حقوق بازنشستگی برای شخص چقدر طول می کشید؟**

آموزش و پرورش سرعت بیشتری داشت اما دستگاه‌های دیگر چهار الی شش ماه و حتی در مواردی تا یک سال طول می کشید.

### **مزیت آموزش و پرورش چه بود؟**

تعداد بازنشستگان بیشتر بود و برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشتند؛ برنامه آن‌ها به صورت متمرکز از تهران هدایت می شد و الان هم به همین صورت است. بیشتر نیروهای این سازمان اول مهرماه بازنشسته می شدند و برای این که پرونده‌ها را به تهران منتقل نکنند، از کارشناسان صندوق دعوت می کردند حضور داشته باشند، پرونده‌ها همین جا بررسی می شد و در نهایت تنها فرم‌ها را به تهران می بردند تا مراحل صدور حکم ادامه یابد.

### **نمایندگان صندوق فقط برای آموزش و پرورش می آمدند و باقی دستگاه‌ها در**

### **خود استان بررسی نمی شد؟**

بله؛ باقی دستگاه‌ها بازنشسته کمتری داشتند، برای مثال در کل سال علوم پزشکی ۱۵-۱۰ بازنشسته، یا منابع طبیعی ۲ بازنشسته داشت و پرونده آن‌ها زمانی که دوران خدمتشان به پایان می رسید به تهران ارسال می شد. با توجه به تعداد کم بازنشسته‌ها برای سازمان مقرون به صرفه نبود که یک نیرو برای بررسی به استان بفرستد.

### **صدور احکام در گذشته در اردبیل به چه صورت انجام می شد؟**

دو کارشناس فنی به نام خانم هنگامی و آقای قاضی داشتیم، امور را بررسی می کردند و فرم‌ها را به مدیر مربوطه می دادند، بعد از بررسی مجدد توسط مدیر و تأیید ایشان صدور حکم به اجرا در می آمد.

### **اولین تحول در سیستم صدور احکام استان در چه سالی رخ داد؟**

از حوالی ۱۳۸۲ فرآیند بهتر شد. سال ۱۳۷۸ که من وارد صندوق شدم پرونده‌ها را بررسی و فرم‌های نهایی را به تهران ارسال می کردیم؛ امور صدور حکم نیز در واحد

برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها انجام می‌شد. از یک فروردین ۱۳۸۱ تفویض اختیار کردند، فرم برقراری در استان‌ها صادر شد و دیگر نیازی به ارسال به تهران نبود.

### **بنابراین از سال ۱۳۸۱ خلاصه پرونده در استان تهیه می‌شد؟**

بله؛ در آن سال مدیرعامل وقت سازمان طی بخشنامه‌ای تهیه خلاصه پرونده را به امور اداری و امور مالی دستگاه‌ها واگذار کردند، دستگاه‌ها خلاصه پرونده را تهیه و با مهر و امضا برای ما می‌آوردند. ضمن بررسی کلیات و با اعتماد به آنها امور سریع پیش می‌رفت، اگر هم موردی نیاز به بررسی دقیق داشت درخواست می‌کردیم پرونده فرد را می‌آوردند و جزئیات را کامل بررسی می‌کردیم. در حال حاضر نیز فقط فرم یک و دو را نگهداری می‌کنیم و باقی پرونده فرد را بعد از بررسی به دستگاه برمی‌گردانیم.

### **پس به‌نوعی نقش امروز صندوق نظارتی است؟**

بله؛ امور بررسی به دستگاه‌ها تفویض اختیار شده و ما بر صحت اقدامات آنان نظارت می‌کنیم.

### **سال ۱۳۸۱ کامپیوتر وارد شده بود یا فرآیند به صورت دستی انجام می‌شد؟**

قبل از آن کامپیوتر داشتیم، فرم‌ها را جمع‌آوری می‌کردیم و به تهران می‌فرستادیم، بعد از صدور احکام چاپی را می‌فرستادند و ما توزیع می‌کردیم اما امروز خودمان احکام را صادر می‌کنیم و به روی CD به دستگاه‌ها می‌دهیم، آن‌ها هم ضمن چاپ با فرآیند خودشان به بازنشسته تقدیم می‌کنند.

### **یعنی سال ۱۳۷۸ که شما تشریف آوردید، سیستم مکانیزه بود و فرم‌ها را در**

### **کامپیوتر ثبت می‌کردید؟**

خیر؛ آن موقع نمی‌توانستیم وارد سیستم کنیم.

### **از چه سالی فرم‌ها را وارد کامپیوتر می‌کردید؟**



بنابراین آغاز فعالیت کامپیوتر در اردیبهشت ۱۳۸۱ می‌نویسیم، آن زمان ارتباط

اینترنتی با تهران داشتید یا اطلاعات روی فلاپی و CD منتقل می‌شد؟

خیر؛ CD و فلاپی هم نبود و همه ارسال و دریافتمان به صورت کاغذی انجام می‌شد.

یعنی محاسبات و ثبت فرم‌ها را با کامپیوتر انجام می‌دادید و بعد پرینت

کاغذی را به تهران می‌فرستادید؟

بله؛ البته تبادل اطلاعات به صورت هفتگی بود، backup بر روی سرور اصلی

گرفته می‌شد و علت ارسال پرینت صرفاً کنترل مجدد اطلاعات بود.

از چه سالی ارتباط اینترنتی با تهران برقرار شد؟

حدود ۱۳۸۶؛ بعد از آن با استفاده از فیبر نوری تبادل اطلاعات داشتیم و ارتباط

لحظه‌ای با تهران برقرار شد.

ارتباطتان با دستگاه‌ها آنلاین است؟

دستگاه‌هایی که تعداد مشترک بیشتری دارند مانند آموزش و پرورش، علوم پزشکی

و دادگستری اطلاعاتشان را به صورت اینترنتی وارد می‌کنند، بعد از بررسی خلاصه

پرونده توسط کارشناسان ما حکم صادر و برای دستگاه‌ها ارسال می‌شود. اما سایر

دستگاه‌ها با توجه به این که تعداد بازنشسته کمی دارند کارگزینی آن‌ها در امور

بازنشستگی خیلی فعال نیستند، اطلاعات را می‌آورند و بعد از بررسی با همکاران ما

خودشان زحمت می‌کشند و وارد سیستم می‌کنند، در مرحله بعد حکمشان را صادر و

تقدیم می‌کنیم.

دورانی که فرمودید صدور حکم و برقراری چندین ماه طول می‌کشید،

اعتراضی از سوی بازنشسته‌ها نبود؟

ببینید آن زمان سیستم پرداخت حقوق بازنشستگی به دستگاه‌ها به صورت

علی‌الحساب بود و ناهماهنگی‌های زیادی داشت، برای مثال بازنشسته‌ای فوت

می‌کرد، چندین ماه اطلاع نداشتیم و صندوق به خاطر پرداخت وجه از دستگاه

طلبکار بود. با توجه به این که در آن زمان نظارت خیلی دقیق نبود دستگاه‌ها گاهی از محل این وجوه به بازنشسته حقوقی می‌دادند تا حکم او صادر و حقوقش برقرار شود. البته امروز شکر خدا ارتباط ما با ثبت‌احوال و بیمه آنلاین شده و هر تغییری بلافاصله در سیستم اعمال می‌شود.

**پس بازنشسته‌ها در فاصله قطع حقوق کارمندی و برقرار نشدن حقوق بازنشستگی هم دریافتی داشتند.**

بله؛ ذی‌حساب‌ها از محل وجوهی که از علی‌الحساب صندوق پیششان مانده بود مبلغی حدود ۷۰-۸۰ تومان به صورت علی‌الحساب به بازنشسته پرداخت می‌کردند.

**این کار از سمت دستگاه بود و صندوق هیچ دخالتی در آن نداشت؟**

بله؛ کاملاً.

**زمانی که حکم بازنشستگی صادر می‌شد، بازنشسته‌ها این مبالغ را به**

**صورت اقساطی برمی‌گرداندند؟**

بله؛ خود ذی‌حسابی از حقوق بازنشسته کسر می‌کرد البته اقساطی نبود و همه مبلغ را یکجا در ابتدا کم می‌کردند.

**همه دستگاه‌ها این کار را انجام می‌دادند یا مواردی هم داشتیم که بازنشسته**

**چندین ماه بولی دریافت نکند؟**

خیر؛ منظم‌تر از همه آموزش و پرورش و علوم پزشکی بودند. باقی دستگاه‌ها بازنشسته را به امان خدا رها می‌کردند و بندگان خدا واقعا کلافه می‌شدند. برخی هیچ اهمیتی به پیگیری کار بازنشسته و صدور حکم او نمی‌دادند، می‌گفتند حالا دیگر بازنشسته‌ای و تمام شد!

**این بازنشسته‌ها اعتراض نمی‌کردند؟**

معمولاً به دستگاه می‌رفتند و گله و شکایت را به استانداری و فرمانداری می‌بردند که در حد توان کمک کنند تا مشکلشان حل شود.

**بنابراین ارتباط مستقیمی با صندوق نداشتند و شما خیلی با اعتراضات مواجه نبودید؟**  
خیر؛ حکمشان صادر نشده بود، اگر می آمدند همکاران می گفتند شما حکمتان صادر نشده و هنوز مشترک ما نیستید پس نمی توانیم کاری کنیم و قانع می شدند که ایراد کار از دستگاه خودشان است.

**کمترین بازه زمانی برای صدور حکم و برقراری حقوق بازنشستگی در اردبیل چقدر بود؟**

به طور متوسط به دو الی سه روز هم رسید.

**در چه سالی؟**

از سال ۹۳-۱۳۹۲ به بعد با توجه به ارتباط آنلاین سیستمی با صندوق مرکزی فرآیند بسیار راحت تر شد و اگر هم ایرادی پیش می آمد به صورت سیستمی خطا را برطرف می کردیم.

**چه تحولاتی باعث شد تا در فاصله سال های ۸۱ تا ۹۲ زمان برقراری از چندین ماه به دو روز برسد؟**

آن زمان حدود دو الی سه ماه بود، به خاطر دارم حوالی سال ۸۴ می گفتند ابهت سازمان در این است که روی پرونده ایراد بگیرد؛ با همین دیدگاه گاهی بی دلیل ایراد می گرفتند و اصلا به فکر این نبودند که بازنشسته به این حقوق بازنشستگی برای گذراندن زندگی نیاز دارد؛ اما از سال ۱۳۸۵ اوضاع بهتر شد.

**در حال حاضر نیز همچنان دو الی سه روز است؟**

بله؛ اگر موردی ایراد داشته باشد نهایتاً یک هفته طول می کشد مگر این که خیلی خاص باشد که آن هم کمتر از یک ماه مشکل را برطرف می کنیم تا فرد حقوقش را دریافت کند. ما به دستگاهها نیز ابلاغ کردیم که پرونده فرد را یک ماه پیش از بازنشستگی بیاورند تا بررسی های لازم را انجام دهیم و زمانی که بازنشسته می شود حکمش آماده باشد و بلافاصله حقوقش را دریافت کند.

### دستگاه‌ها در این حوزه همکاری دارند؟

بله؛ تعامل بسیار خوبی داریم.

شنیدم در گذشته‌های دورتر پرونده افراد با گونی به تهران ارسال می‌شده...

بله؛ این دوران قبل از آمدن بنده بوده، در برخی موارد حتی بازنشسته‌ها چند روز به تهران می‌رفتند و مجبور بودند بمانند که خیلی اذیت می‌شدند.

### به نظر تان مشکل آن دوران چه بود؟

ارتباطات ضعیف بود و اطلاع‌رسانی نمی‌شد، تعامل با دستگاه‌ها هم بسیار کم بود.

### ساختار امروز به نظر تان نیازی به اصلاح یا تکامل دارد؟

به نظرم سیستم جامع، خوب و کاملی برقرار است.

اگر بخواهیم اشخاص برجسته و تأثیرگذار در تسریع صدور حکم و برقراری

را در اردبیل نام ببریم چه کسانی را به یاد دارید؟

آقای اشجعی در این حوزه بسیار تلاش کردند و مؤثر بودند. عملکرد درخشان ایشان به‌طور کلی رضایت دستگاه‌ها و بازنشسته‌ها را به دنبال داشت، حتی روحیه کارکنان بسیار خوب شد.

### خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

به نظرم اگر مقدور باشد مدیریت‌های استانی قدرت تصمیم‌گیری بیشتری داشته باشند و صرفاً نقش رابط نداشته باشند، شرایط در حوزه‌های مختلف بسیار بهتر خواهد شد. برای مثال تابستان همین سال بازنشسته‌ای از سمنان به شهر ما آمده بود، یک روز پیش ما آمد که پول کم آوردم اگر امکانش است به من پولی بدهید و ابتدای ماه از حقوقم کم کنید. شعار ما حفظ عزت و منزلت بازنشسته است اما ما واقعا اختیار انجام چنین کاری را نداشتیم. حتی اگر مبلغی به صورت علی‌الحساب برای مثال ۱۰ میلیون تومان به صورت سالانه در اختیار استان‌ها قرار داده شود بسیاری از مشکلات موقت بازنشسته‌ها را می‌توانیم حل کنیم. برای ما واقعا دردناک

است که به بازنشسته بگوییم امکان پذیر نیست. همچنین یک مشکل دیگری هم که صندوق دارد کمبود پرسنل است.  
بسیار ممنون و متشکرم.

# گفت و گو با اکبر شیرمحمدی

(مدیر کل فنی صندوق بازنشستگی کشوری)

تاریخ گفت و گو: ۱۳۹۸/۰۷/۰۹



اکبر شیرمحمدی

مدیر کل فنی صندوق بازنشستگی کشوری

سوابق تحصیلی: کارشناسی، حقوق قضایی، دانشگاه آزاد اسلامی ۱۳۷۳

سوابق شغلی: کارشناس وظیفه و رئیس گروه صندوق بازنشستگی کشوری



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

با سلام، اکبر شیرمحمدی هستم متولد ۱۳۴۶ لیسانس حقوق قضایی از دانشگاه آزاد دارم و از سال ۱۳۶۸ در صندوق انجام وظیفه می‌کنم. بیشترین سابقه خدمت بنده در اداره کل بازنشستگی و وظیفه سابق تحت عنوان کارشناس بازنشستگی وظیفه و رئیس گروه است که امروز به اداره کل فنی تغییر کرده است.

**بحثمان را با سیستم جامع احکام و ماهیت صدور حکم شروع کنیم.**

وظیفه ذاتی صندوق بازنشستگی پرداخت حقوق بازنشستگی و وظیفه است، زمانی که فرد شرایط بازنشستگی را داشته باشد، دستگاه درخواست می‌دهد و صندوق شرایط را بررسی و تأییدیه برقراری حقوق را صادر می‌کند که این امر در سیستم‌های امروز به صورت مکانیزه است.

فرآیند برقراری به این صورت است که ما تأییدکننده احکام و تسجیل‌کننده شرایط بازنشستگی کارکنان هستیم. ابلاغ بازنشستگی در قوانین و مقررات تعریف شده و توسط دستگاه صادر می‌شود، این ابلاغیه به همراه تشریفات تعریف شده در قانون که از جمله آن ماده ۱۰۲ آیین‌نامه اجرایی قانون استخدام کشوری است با مدارک لازم به واحد اجرایی ما ارسال می‌شود و بعد از بررسی مدارک و سوابق خدمتی فرد، محاسبات حقوق بازنشستگی به طور کامل رسیدگی شده و احکام برقراری تأیید می‌شود.



تا پیش از ۱۳۷۹ برقراری حقوق دستی انجام می‌شد، دستگاه‌ها فرم‌های تأیید شده‌ای را که در همان آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۰۲ اشاره شده بود تکمیل می‌کردند. مواردی که ارسال می‌شد شامل فرم‌های برقراری حقوق بازنشستگی، برقراری ورثه، اعلام‌نامه برقراری ورثه به همراه مدارک مورد نیاز شامل احکام ۲-۳ سال آخر خدمت، ابلاغ یا حکم بازنشستگی، مدارک استخدام اولیه، مدارک واریز کسور به صندوق و پرونده کامل خدمتی برای صندوق بازنشستگی بود. همکاران ما تمام مدارک را بررسی می‌کردند و فرم‌ها را با قوانین تطبیق می‌دادند، پرونده بازنشستگی شکل می‌گرفت و به هر بازنشسته دفتر کل اختصاص پیدا می‌کرد و وارد فرآیندهای مالی می‌شد تا حقوق ماهیانه پرداخت شود.

**سال ۵۴ که پرداختی‌ها توسط ذی‌حسابی و صندوق ناظر بود هم فرآیند به**

#### **همین صورت بود؟**

قبل از ۱۳۵۴ بعد از صدور ابلاغ بازنشستگی مدارک برای اداره کل بازنشستگی در دارایی ارسال و با نامه تسجیل می‌شد و به دستگاه می‌گفتند حکم برقراری حقوق با این مبلغ تأیید شد، رونوشت نامه را هم برای واحد اجرایی و پرداخت امور مالی اداره کل بازنشستگی دارایی آن زمان ارسال می‌کردند.

بعد از ۱۳۵۴ انجام فرآیند برقراری بر عهده صندوق بازنشستگی قرار گرفت، فرم‌های چند نسخه‌ای برای تأیید ارسال می‌شد که شامل نسخه دستگاه، نسخه مستخدم، نسخه صندوق بازنشستگی و نسخه امور مالی می‌شد که به ترتیب هر کدام وظیفه خود را بعد از تأیید برقراری انجام می‌دادند. موارد مربوط به مزایای بازنشستگی شامل عائله‌مندی، اولاد و بیمه از اقدامات دستگاه بود و صندوق فقط حقوق را پرداخت می‌کرد.

از سال ۱۳۷۹ به سمت مکانیزه کردن سیستم پیش رفتیم و به مرور اطلاعات هویتی، سنوات خدمت افراد، قواعد مربوط به برقراری حقوق و شرایط بازنشستگی در

سامانه احکام صندوق بازنشستگی تعریف شد. مسئله‌ای که وجود دارد این است که سیستم شاغلین یعنی مقدمه ورود افراد و مشخصات مربوط به مدارک واریز را نداریم. قبل از سال ۱۳۷۹ کلیه پرونده فرد ارسال می‌شد اما بعد از آن برای تسریع فرآیند برقراری، اقدام به حذف ارسال پرونده کردیم، سازمان بخشنامه‌ای برای دستگاه‌های اجرایی ارسال کرد و مدارک خارج از پرونده را درخواست کردیم. فرم‌هایی تنظیم شد که باید تکمیل و برای صندوق ارسال می‌کردند، اطلاعات به‌وسیله همکاران ما در سامانه صندوق وارد و یک راستی‌آزمایی توسط سیستم برای انطباق با مقررات انجام می‌شد و اطلاعات فرد مورد بررسی قرار می‌گرفت.

چون سیستم شاغلین نداریم نیاز است که حتما احکام و مدارک پرونده برای رؤیت همکاران ما ارسال شوند. چون احکام دو سال آخر خدمت حتما باید بررسی و با محاسباتی که روی فرم‌ها در نظر گرفتیم مطابقت داده شوند و کارشناس تطبیق آن را صادر کند، در سیستم صدور احکام تطبیق وضعیت فرد با قوانین و مقررات به صورت خودکار تعریف شده است.

### **الان در صندوق بانک اطلاعات شاغلین نداریم؟**

خیر؛ قبل از سال ۱۳۹۲ برای ایجاد سیستم شاغلین تلاش کردیم اما دستگاه‌های اجرایی استقبال نکردند و موانعی وجود داشت؛ از سال ۱۳۹۲ تلاش مضاعفی برای تکمیل اطلاعات شکل گرفت و در حال حاضر اطلاعات ما از نظر تعداد مشترک تکمیل شده است اما سوابقی که باید از سنوات گذشته تکمیل می‌شد و فرآیندی که اطلاعات کامل حقوق، مزایا و مشخصات افراد را در سیستم داشته باشیم را نداریم، امیدوارم در آینده این سیستم مبنای اطلاعات هویتی و سنوات خدمت و حقوق و مزایای افراد برای صدور احکام قرار گیرد.

### **چرا سال ۱۳۷۹ مکانیزه شدن به یک دغدغه تبدیل شد؟**

به نظرم تحولات مدیریتی و آمدن آقای ثابت نقش مهمی داشت. اصلاح

ساختاری در سازمان شکل گرفت و تلاش زیادی برای بهبود روش‌ها داشتیم، البته با توجه به افزایش حجم بازنشسته‌ها ضرورت اجرایی هم داشتیم. حجم کار زیاد بود، باید از روش سنتی خارج می‌شدیم و به سمت مکانیزه کردن امور می‌رفتیم. همین اتفاق هم افتاد و با تلاش بسیار زیاد همکاران، سیستم احکام ایجاد شد. اطلاعات و قواعدی در این سیستم تعریف شد و به ما کمک کرد تا بتوانیم فرآیند صدور حکم را تسریع ببخشیم.

**ضرورت اجرایی این موضوع چطور حس شد؟ اعتراض از سوی بازنشسته‌ها، عدم همکاری دستگاه‌ها یا...؟!**

همه این موارد بود، زمانی که کارها به صورت دستی انجام می‌شد مکاتبه با دستگاه‌ها بسیار زمان‌بر بود. بیشتر مواردی که برای بررسی شرایط بازنشستگی و محاسبه حقوق ارسال می‌کردند یا کامل نبود یا ایراد داشت و رفت‌وبرگشت پرورنده‌ها خیلی طول می‌کشید. از طرفی هم تعداد بازنشسته‌ها رو به افزایش بود و روش سنتی دیگر پاسخگوی این حجم کار به وجود آمده نبود. از سوی دیگر قوانین هم ما را مکلف به این امر کرده بودند، در واقع شورای عالی اداری کشور دستگاه‌های دولتی را مکلف کرده بود تا امورشان را به سمت مکانیزه شدن هدایت کنند.

**یعنی در آن سال قانونی در این خصوص تصویب شده بود که از قبل وجود نداشت؟**

بله؛ در قوانین هم توجه به مکانیزه کردن امور وجود داشت و شورای عالی اداری کشور بخشنامه‌هایی صادر کرده بود که آن‌ها را داریم.

**با این اوصاف صدور حکم چقدر زمان می‌برد؟**

زمان برقراری به نظرم طولانی‌تر از زمان فعلی بود اما اطلاعات دقیقی در این حوزه ندارم و همکاران برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها می‌توانند در این حوزه کمک کنند.

**چرا در مقاطعی این میانگین کاهش و مجدداً افزایش پیدا کرده است؟**

باید توجه کنیم که اساساً تسریع در برقراری، کیفیت را کاهش می‌دهد اما با

توجه به این که روند برقراری حقوق نیازمند اجرای صحیح مقررات و تکمیل مدارک توسط دستگاه مربوط کارمند است چنانچه دستگاه مدارک کامل و محاسبات صحیح را برای همکاران ما ارسال کند طبیعتاً در اسرع وقت نسبت به برقراری حقوق توسط واحدهای اجرایی اقدام می‌شود.

۱۴ مهرماه ۱۳۷۲ بود که سازمان بخشنامه‌ای به دستگاه‌های اجرایی بر اساس مصوبه چهل و ششمین جلسه شورای عالی اداری کشور صادر کرد که روش برقراری حقوق بازنشستگی مشترکین صندوق بازنشستگی کشوری بود. در بند الف این بخشنامه اعلام کردند که دستگاه‌های اجرایی، یک ماه قبل از موعد برقراری حقوق، می‌توانند مدارک را برای بررسی و تأییدیه به صندوق ارسال کنند.

#### **دستگاه‌ها ملزم شدند یا اختیاری بود؟**

نمی‌شود الزام اداری باشد اما در متن آمده است که دستگاه‌های مربوط به صندوق بازنشستگی کشوری «موظفند»؛ یعنی باید اقداماتی انجام دهند که یک ماه قبل مدارک برای صندوق ارسال شود؛ بعد از آن هم بیشتر دستگاه‌ها این موضوع را رعایت کردند. ما هم در سامانه صندوق بازنشستگی سیستم احکام را تعریف کردیم که زودتر از موعد برقراری حقوق هم امکان صدور تأییدیه برقراری حقوق بازنشستگی فراهم است.

بنابراین دستگاه‌ها یک ماه زودتر مدارک را می‌فرستند و همکاران ما بررسی و تأیید می‌کنند تا فرد در اولین ماه از زمان بازنشستگی خود حقوقش را دریافت کند. مصوبه شورای عالی اداری کشور کمک بزرگی به تسریع برقراری کرد. از سال ۱۳۷۹ نیز با مکانیزه شدن فرآیندها صدور احکام سرعت بیشتر پیدا کرد، البته برای ما کیفیت کار از اهمیت بیشتری برخوردار است. بخشنامه‌هایی به دستگاه‌ها ارائه می‌کنیم و از آن‌ها می‌خواهیم نسبت به اجرای صحیح مقررات و تسریع در ارسال مدارک اقدام کنند. بخشنامه‌های دیگری هم برای تسریع در برقراری حقوق صادر

شده که توسط مدیران عامل وقت صندوق به دستگاه‌ها ابلاغ شده‌اند و بیشتر بحث حقوق و وظیفه ورثه بود که موجود است و در اختیار شما قرار می‌دهم.

### **ممنونم، ایده مکانیزه شدن اولین بار چطور مطرح شد؟**

قبل از آقای ثابت سیستم احکام در دستگاه‌های اجرایی تعریف شده بود و ما برای ورود اطلاعات در حافظه ماشینی سیستم‌ها اقدام کردیم. قبل از سال ۱۳۷۹ که تاریخ دقیق آن را نمی‌دانم مقدمات کار در سازمان بازنشستگی تحت عنوان اتوماسیون اداری فراهم شده بود اما موفقیت لازم را نداشت. از سال ۱۳۷۹ به بعد سامانه‌ای ایجاد شد که الان هم به‌عنوان سیستم احکام از آن استفاده می‌کنیم و اطلاعات تمام بازنشستگان را در خود دارد.

### **فرآیند مکانیزه شدن چطور پیش رفت؟ امور اداری، برنامه‌نویسی و نرم‌افزاری!**

صندوق شرکت بهور را ایجاد کرد و متولی این کار شرکت بهور بود. همکاران صندوق هم کمک می‌کردند، همکاران قواعد را تعریف می‌کردند و بهور آن را نرم‌افزاری می‌کرد که به مرور زمان تکمیل شد. به مرور اطلاعات مربوط به بازنشستگان سنوات گذشته روی فرم‌هایی که تعریف شده بود وارد و اطلاعات در سیستم تعریف شدند. در حال حاضر نیز شرکت بهور به‌عنوان شرکت پشتیبان خدمات نرم‌افزاری است اما ورود اطلاعات توسط کارمندان صندوق انجام می‌شود.

### **تسلط به قوانین و مباحث حقوقی در این فرآیند اهمیت ویژه‌ای دارد؟**

بله؛ کارشناسان زبده‌ای داریم که در صورت نیاز حتی تشکیل جلسه می‌دادند و اطلاعات قوانین و مقررات مربوط را در سامانه تعریف می‌کردند.

**برای مکانیزه شدن ستاد اجرایی رسمی یا غیررسمی شکل گرفت تا**

### **تقسیم کار شود؟**

بله؛ زمان شروع کار گروهی از همکاران صندوق به همراه همکاران شرکت بهور اطلاعات را صورت جلسه می‌کردند و در سیستم به‌عنوان اطلاعات پایه تعریف

می‌شد. قوانین و مقررات هم که تصویب شد، متولی اصلی اعلام آن به شرکت بهور اداره کل امور فنی بود و هنوز هم هست.

**یک تقسیم‌کار خط‌کشی شده وجود داشت تا به هر بخش یا هر فرد وظیفه مشخصی را واگذار کند؟**

زمان شروع کار را دقیق به خاطر ندارم اما یادم است که همکاران از واحدهای مختلف فعال بودند، اطلاعات مورد نیاز در اداره درآمدهزینه موجود بود، مسائل حقوقی مطرح بود، همچنین برخی موارد مانند وام مربوط به حمایت‌های بعد از بازنشستگی وجود داشت، سیستم‌های جانبی به سیستم احکام متصل شد و همکاران اموری مالی و دیگر واحدها به صورت کار تیمی اطلاعات را منتقل می‌کردند و بهور هم که مجری کار بود داده‌ها را در سیستم تعریف می‌کرد.

**جلسات منظمی برگزار می‌شد؟**

بله؛ اوایل بود، برخی موارد هم از طریق آزمون و خطا مشخص می‌شد.

**قبل از شروع فرآیند مطالعه‌ای انجام شده بود که در خصوص هزینه یا زمان‌بندی اقدامات برنامه‌ریزی کرده باشند؟**

اگر باشد شرکت بهور متولی آن بود، حتما کارشناسان آن‌ها جنبه‌های مختلف فنی، ورود اطلاعات، فضای سیستمی و... را بررسی کرده بودند.

**در دوران قدیم محتوای حکم بازنشستگی توسط دستگاه‌ها تهیه می‌شد؟**  
بله.

**از یک مقطع به بعد این محتوا توسط صندوق تهیه می‌شود؟**

مهم شرایط بازنشستگی و حقوق است، باید شرایط را دستگاه با قوانین تطبیق دهد و محاسبه حقوق هم به اقلام مشمول برداشت کسور بازنشستگی و معدل دو سال آخر باز می‌گردد که تمام آن بر عهده دستگاه است و ما فقط آن را با قوانین تطبیق می‌دهیم و تأیید می‌کنیم، اگر هم اشتباهی داشته باشد همکاران ما برگشت

می‌زنند تا اصلاح شود چون اصلاح جزو وظایف ما نیست.

**یعنی هنوز هم محتوا توسط دستگاه تعیین می‌شود و صندوق نقش نظارتی دارد؟**

بله؛ همیشه همین بوده و تغییری نکرده است.

**حکم را چه کسی امضا می‌کند؟**

ابلاغ حکم بازنشستگی توسط بالاترین مقام دستگاه انجام می‌شود اما صدور تأییدیه برقراری توسط واحدهای اجرائی صندوق است. در ۳۱ استان، به امضای مدیر استان و در تهران به امضای مدیرکل اداره کل استان تهران احکام صادر می‌شوند.

**حکم نهایی به صورت پرینت شده برای دستگاه‌ها ارسال می‌شود؟**

قبل از ۱۳۷۹ که امور دستی بود دستگاه فرم‌های آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۰۲ را در چند نسخه امضا می‌کرد، قسمت پایین حکم هم بخشی دیده شده بود که همکاران صندوق بازنشستگی تأیید می‌کردند، نسخه‌های امضا شده برای ثبت به دبیرخانه صندوق می‌رفت و از آنجا هم به دستگاه ارسال می‌شد. بعد از آن سال دستگاه‌ها فرم‌ها را ارسال می‌کنند و فقط حکم تأییدیه برقراری حقوق بازنشستگی با امضای همکاران ما به دستگاه ارسال می‌شود و به‌عنوان حکم بازنشستگی قابل رؤیت است.

**در فاصله تأیید تا پرینت که به فرد تحویل داده می‌شود تخلف و دستکاری**

**پیش نمی‌آید؟**

امکان آن کم است چون اطلاعات سیستم تغییر نمی‌کنند مگر مواردی باشد که بعد از تأیید حکم دستگاه بخواهد حقوق و مزایا را اصلاح کند که با فاصله زمانی اعلام می‌کنند و احکام جدید برایشان ارسال می‌شود.

**قدیم آن نسخه حکمی که به بازنشسته داده می‌شود هم امضای همکاران**

**صندوق را داشت؟**

بله؛ هم امضای مسئول امور اداری دستگاه و هم همکاران اجرائی ما روی آن بود.

## **دورانی که فرایند برقراری طولانی بود بازنشسته‌ها برای اعتراض به صندوق می‌آمدند؟**

در گذشته واحدهای استانی نداشتیم و پرداخت حقوق غیرمستقیم بود، یعنی به دستگاه پرداخت می‌کردیم، دستگاه لیست حقوق را به بانک اعلام و بانک به حساب‌ها واریز می‌کرد. از سال ۱۳۹۵ به بعد که پرداخت مستقیم صورت گرفت پرداخت حقوق بازنشسته‌ها در سراسر کشور هم‌زمان شد.

قدیم اگر حقوق با تأخیر روبه‌رو می‌شد ابتدا فرد با مراجعه به دستگاه خود ایراد یا نقص مدرک احتمالی را برطرف می‌کرد، این‌ها را دستگاه انجام می‌داد و بعد به ما انتقال داده می‌شد. اگر اختلاف نسبت به موضوعی بین دستگاه و سازمان صورت می‌گرفت موضوع از مرجعی مثل سازمان امور استخدامی استعلام گرفته می‌شد. اما الان هم به صندوق مراجعه می‌کنند و هم به سازمانشان.

## **اتفاق افتاده که موج اعتراضی شکل بگیرد یا جلوی صندوق تجمع یا اعتصاب کنند؟**

موردی به یاد ندارم و بعید است این اتفاق افتاده باشد. بیشترین حجم کار همکاران ما در مهرماه به خاطر حجم بالای بازنشستگان آموزش و پرورش است که آن هم تلاش می‌شود پرونده زودتر بیاید و امور انجام شوند تا تأخیر پیش نیاید. اعتراض فردی بوده اما به صورت جمعی نداشتیم.

## **مکانیزه شدن سیستم در تهران با کدام دستگاه آغاز شد؟**

خاطرم نیست که دستگاه یا استانی به صورت پایلوت اجرا شده باشد، شرکت بهور اطلاعات بهتری در این خصوص دارد. در خاطرم است که هم‌زمان با سیستمی کردن اطلاعات برای ورود به سیستم احکام، اطلاعات بازنشستگان گذشته هم وارد شد.

## **فرآیند انتقال از تهران به استان‌ها به چه صورت بود؟**

سیستم ابتدا در مرکز تعریف شد و آن زمان چند واحد استانی بیشتر نداشتیم، بعدتر



واحدهای استانی شکل گرفتند و ارتباط سیستمی با استان‌ها نیز برقرار شد.

**دستگاه‌ها به جای این‌که کل پرونده را یکجا به تهران بفرستند حالا باید می‌نشستند و فرم‌های خاصی را تهیه می‌کردند، در برابر این فرآیند مقاومتی نمی‌شد؟**

خیر؛ استقبال هم کردند چون به خودشان هم کمک بود، هزینه پستی کم می‌شد و حجم ارسال مدارک کاهش پیدا می‌کرد.

**به نظر تان نقاط ضعف امروز سیستم صدور احکام چیست؟**

به نظرم اگر در پرونده‌ها و مدارک بررسی بهتری توسط دستگاه صورت بگیرد و مدارک را زودتر از موعد ارسال کنند زمان برقراری کاهش می‌یابد و این برای بازنشسته بسیار بهتر است.

**خیلی ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.**

فرآیند برقراری حقوق در حال حاضر در سازمان به صورت ۵۰-۵۰ دستی و مکانیزه انجام می‌شود، در تلاشیم تا سیستم شاغلین را تکمیل کنیم و با اتصال آن به سیستم بازنشستگی ضمن حذف ارسال دستی مدارک فرآیند به صورت کامل مکانیزه شود، دستگاه‌ها به ثبت اطلاعات دسترسی داشته باشند و سرعت کار افزایش یابد.

علاوه بر مکانیزه شدن سیستم احکام اطلاعات هم تحت وب برای صندوق بازنشستگی ارسال می‌شود و این یکی از اقدامات شرکت بهور بود. دستگاه‌ها با دریافت نام کاربری می‌توانند اطلاعات را تحت وب برای ما ارسال کنند و همکاران ما آنان را با فرم‌ها تطبیق می‌دهند که از سرعت بیشتری برخوردار است.

**از حکم‌های قدیمی که صندوق امضا می‌کرد، نمونه‌ای دارید؟**

بله؛ در پرونده‌های قدیمی باید باشد، از همکاران می‌خواهم برای شما تهیه کنند.

**بسیار ممنون و متشکرم.**

## گفت‌و‌گو با مهرداد محمدبیگی

(مدیر صندوق بازنشستگی کشوری در استان البرز)

تاریخ گفت‌و‌گو: ۱۳۹۸/۰۷/۱۱



مهرداد محمدبیگی

مدیر صندوق بازنشستگی کشوری در استان البرز

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، ۱۳۷۴

سوابق شغلی: مدیر استان کردستان، سال ۸۲-۱۳۷۷



**از این که وقتتان را در اختیار ما قرار دادید ممنونم، لطفاً ابتدا خود را معرفی بفرمایید.**

مهرداد محمدیگی هستم؛ متولد ۱۳۴۹ و ۲۹ سال سابقه خدمت دارم. مدرک تحصیلی بنده معادل فوق لیسانس در رشته مدیریت دولتی است که در سال ۱۳۷۴ با جمعی از همکاران در سازمان دروس و آزمون‌های مربوطه را گذرانیدیم. حدود ۲۰ سال سابقه مدیریت در حوزه‌های مختلف از جمله کردستان را دارم، البته زمانی که کردستان بودم به امور کرمانشاه و ایلام هم رسیدگی می‌کردم. سال ۱۳۸۳ نمایندگی شهرستان کرج، به‌عنوان زیرمجموعه استان تهران راه‌اندازی شد و از سال ۱۳۹۰ با مستقل شدن استان البرز در این سمت در خدمت بازنشسته‌ها هستم.

**از ابتدای ایجاد نمایندگی در کرج اینجا بودید؟**

بله؛ امور راه‌اندازی نمایندگی را من شروع کردم، آن زمان آقای مسافری مدیرکل امور اداری صندوق بودند و چون تجربه راه‌اندازی مدیریت کردستان را داشتیم، این کار را به من پیشنهاد دادند. اسفندماه ۱۳۸۳ کار شروع شد و حدود دو سه ماه طول کشید تا دستگاه‌های اجرائی شهرستان شناسایی شدند، سرورها مستقل شد و شروع به کار کردیم. مقدمات مدیریت استان هم سال ۱۳۸۹ انجام شد.

**قبل از البرز چه سمت‌هایی داشتید؟**

سال‌های ۸۲-۱۳۷۷ مدیر استان کردستان بودم بعد از آن حدود یک سال در واحد امور استان‌های صندوق کار کردم و از ۱۳۸۳ هم در کرج مشغول شدم.

### خیلی ممنون، به بررسی مفهوم صدور حکم و برقراری بپردازیم.

قبل از قانون مدیریت خدمات کشوری و از زمان اجرای ماده ۱۷ قانون استخدام کشوری، زمانی که کارمندان دولت استخدام می‌شدند و از آزمایشی به قطعی تغییر وضعیت می‌دادند، الزاما مشترک صندوق بازنشستگی کشوری می‌شدند و دستگاه‌های اجرایی موظف بودند کسور مربوطه که تا سال ۷۹ شامل ۸.۵ درصد سهم مستخدم و ۱۲.۷۵ درصد سهم کارفرما بود را به حساب صندوق واریز کنند، از سال ۷۹ نیز ۹ درصد سهم مستخدم و ۱۳.۵ درصد سهم کارفرما بود.

دستگاه ملزم بود برای مستخدمینی که با احتساب سنوات خدمت دولتی ۳۰ سال خدمتشان تکمیل می‌شد ابلاغ بازنشستگی صادر کند، بعد از آن صندوق سوابق خدمتی را بررسی می‌کرد و اگر تمام وقت دولتی بودند و منع قانونی وجود نداشت حکم صادر می‌شد.

وضعیت صدور حکم نیز به این صورت بود که پرونده افراد درخواست می‌شد و از ابتدا مورد بررسی قرار می‌گرفت؛ فاصله خدمتی، شامل مرخصی بدون حقوق، انفعال از خدمت و غیبت غیرموجه از جمع سنوات خدمت کسر می‌شد، اگر دستگاه این موارد را رعایت کرده و ۳۰ سال تکمیل شده بود، صندوق احکام را صادر می‌کرد. یکی از شرایط هم این بود که زمان ارسال پرونده توسط دستگاه از لحاظ کسور رسمی بدهی به صندوق بازنشستگی نداشته باشند.

قبل از قانون خدمات مدیریت کشوری، قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه بود که ماده ۲ آن دو تا تبصره داشت: آقایان با ۲۵ سال خدمت و ۵۰ سال سن و خانم‌ها با ۲۵ سال خدمت بدون شرط سنی می‌توانستند بازنشسته شوند اما با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری، ماده ۲ عملا حذف و ماده ۱۰۳ قانون مدیریت اجرایی شد؛ البته برای مواردی مثل قضات و کارکنان شهرداری که مشمول قانون مدیریت نیستند یا شرایط استخدامی خود را دارند و نظام هماهنگ هستند

کماکان ماده ۲ قانون اصلاح مقررات اجرا می‌شود.

**چون شما مدیر کردستان هم بودید به نوعی امروز دو استان را مرور می‌کنیم. زمانی که فرد بازنشسته می‌شد دستگاه بلافاصله امور را انجام می‌داد و به صندوق ابلاغ می‌کرد یا زمان بر بود؟**

آن زمان کارها دستی انجام می‌شد؛ تا دستگاه ابلاغ بزند، پرونده بررسی شود و حکم صادر شود زمان می‌برد. برای همین هم اعلام شده بود که یک ماه قبل از بازنشستگی، پرونده و مدارک را ارسال کنند تا احکام در موعد بازنشستگی صادر شوند. گاهی دستگاه‌ها بعد از بازنشستگی مدارک را ارسال می‌کردند اما الزام این بود که حداکثر تاریخ تقدم و تأخر ابلاغ بازنشستگی یک هفته بعد از زمان بازنشسته شدن فرد باشد، اگر بیشتر می‌شد نمی‌پذیرفتیم و دستگاه‌ها ملزم بودند سریع اقدام کنند چون اگر دیر می‌شد واقعا شخص در تنگنای مالی قرار می‌گرفت.

از زمانی که فرآیندها به صورت سیستمی شد و سیستم احکام روی کار آمد، انجام کار سرعت گرفت، امروز دستگاه‌ها کد می‌گیرند و اطلاعات را وارد می‌کنند. البته در البرز فعلا دو دستگاه آموزش و پرورش و قوه قضاییه خودشان دفتر کل می‌زنند و مدارک را ارسال می‌کنند. به محض ارسال مدارک ما بررسی و احکام را صادر می‌کنیم و فرآیند بسیار کوتاه شده است. امسال حدود ۱۴۰۰ بازنشسته در آموزش و پرورش داشتیم و برنامه‌ریزی کردیم که تا پایان مهر همه احکام را صادر کرده باشیم.

### **فرصت یک‌ماهه ارسال اطلاعات از چه سالی اجرا شد؟**

از ابتدا بود اما آن زمان سیستمی نبود، مدیریت استانی نداشتیم و پرونده از دورترین نقاط ایران باید به صندوق بازنشستگی تهران می‌آمد تا بررسی شود؛ مشکلاتی در پست و مسیر بود که باعث تأخیر می‌شد. یک ماه فرصت هم برای همین موارد بود اما امروز برای دستگاه‌ها جا افتاده و ۳۰-۲۰ روز قبل از این که فرد به شرایط

بازنشستگی برسد پرونده و مدارک لازم را برای صدور حکم ارسال می‌کنند. در حال حاضر سیستم شاغلین را داریم که اطلاعات کسور از طریق دستگاه‌های اجرائی در آن ثبت می‌شود، با سیستم احکام لینک است و همه جزئیات پرداخت کسور و... فرد در سی سال خدمتش دقیقاً مشخص می‌شوند.

### در گذشته سیستم با یگانی به چه صورت بود؟

مدارک به صورت دستی و بر اساس تاریخ ثبت می‌شد و دسترسی به سوابق خیلی سخت بود. قدیم یک سیستم دبیرخانه داشتیم که فقط صادره و وارده را با توضیحاتی که اپراتور سیستم وارد می‌کرد داشت و امکان پیوست کردن مستندات نبود، یک شماره صادره به ما می‌داد و یک شماره وارده که از دستگاه می‌آمد را ثبت می‌کردیم و بقیه امور دستی انجام می‌شد. برای دسترسی به بایگانی نامه‌ها هم باید می‌رفتیم در سیستم دبیرخانه فیزیکی آن را خارج می‌کردیم. امروز سیستمی است و خیلی راحت هم اطلاعات را ثبت می‌کنیم و هم با توجه به دسترسی به اسکن مدارک، سوابق را مشاهده می‌کنیم.

### تا چه سالی سیستم سنتی ارسال پرونده به تهران برقرار بود؟

فکر می‌کنم تا سال ۷۶ یا ۷۷ هنوز روش سنتی بود، پرونده می‌آمد اگر ایراد داشت مکاتبه می‌شد، در این رفت و برگشت‌ها گاهی یک‌سری مدارک کم می‌شد و دوباره مکاتبه انجام می‌شد، یعنی یک پرونده ممکن بود چندین بار جابه‌جا شود که زمان‌بر بود و هزینه بالایی هم داشت؛ امروز پرونده حذف شده و فقط فرم یک و دو بازنشستگی، احکام دو سال آخر خدمت، حکم استخدام آزمایشی و رسمی، مدارک شناسایی و سوابق بیمه‌ای تأمین اجتماعی یا صندوق‌های دیگر که داشتند ارسال می‌شود و چون سوابق را در سیستم شاغلین داریم، اگر حقوق و مزایا و اطلاعات هویتی درست باشد عموماً کار سریع انجام می‌شود.

**دورانی که فرآیند دستی بود حدوداً چقدر طول می‌کشید تا برقراری انجام شود؟**

بستگی داشت؛ مثلاً یک پرونده از سیستان و بلوچستان با پست معمولی می‌آمد، تا در دبیرخانه ثبت و به کارشناس ارجاع شود یک هفته طول می‌کشید، تازه کارشناس بررسی و به رئیس قسمت ارجاع می‌داد که ده روزی زمان می‌برد، برای برخی دستگاه‌ها زمان بیشتری هم نیاز بود؛ گاهی بیش از یک ماه طول می‌کشید و بازنشسته از طرفی ارتباطش با دستگاه قطع شده بود و از طرف دیگر مشترک ما نشده بود و حقوق نداشت؛ روش سنتی هم زمان‌بر و هم هزینه‌بر بود و ضریب خطای بالایی هم داشت.

### **بازنشسته‌ها/اعتراض نمی‌کردند؟**

به دلیل بُعد مسافتی معمولاً مقدور نبود به تهران بیایند چون هزینه بالایی داشت و ممکن بود همین مراجعه با یک ماه حقوق برابر بشود، علی‌رغم مشکلاتی که بود صندوق همیشه سعی داشت تا این فرآیند تسریع شود و افراد بدون حقوق نمانند، در استانداردها هم که سه روز اعلام می‌شود ما اعتقاد داریم باید کمتر از آن باشد و البته با کیفیت بالا.

### **از چه سالی پرونده‌ها حذف شد و فرم‌های خلاصه مطرح شدند؟**

دقیق حضور ذهن ندارم، فکر می‌کنم حدود ده سال است.

### **ایده این موضوع چطور مطرح شد؟**

کمیته نظام پیشنهادها داشتیم، بیشتر تحولات آنجا مطرح و جوانبشان بررسی می‌شدند. پرونده فرآیندی داشت که باید خدمت سی ساله فرد را بررسی می‌کردیم، اول یک دوره آموزشی برای دستگاه‌ها برگزار می‌شد تا با مدارک مورد نیاز آشنا شوند، بعد از ایجاد زمینه‌سازی و طراحی فرم‌ها، چک‌لیستی برای حقوق بازنشستگی و وظیفه تهیه شد و طی دو بخشنامه که اداره کل فنی ما تهیه کرد به معاونت فنی دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد تا این مدارک را ارسال کنند، مدارک باید با استعلام‌هایی که از ادارات کل در ستاد می‌گرفتیم مطابقت داشتند. آن زمان لازم بود



مطمئن شویم فرد فاصله خدمتی نداشته است، چون احکام فقط دو سال آخر خدمت بود، الان همه اطلاعات در سیستم شاغلین ثبت شده و خطاهایی که در نظر گرفتند مشخص می‌شود.

### **این کمیته چه سالی ایجاد شد و اعضای آن؟**

حدود ۱۵ سال است که در سیستم فعال است. استان‌ها معمولاً رفت‌وآمد زیادی به ستاد ندارند و درگیر امور خودشان هستند، آقای انتظاری مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی توسعه سیستم‌های ما یکی از پایه‌های کمیته نظام پیشنهادها هستند که می‌توانند در این زمینه به شما کمک کنند.

### **مسئولیت برگزاری دوره‌های آموزشی برای دستگاه‌ها با واحد بود؟**

اجرا در استان با ما بود و آموزش از طریق ستاد و واحد آموزش صندوق پشتیبانی می‌شد، مدرس هم آقای فرید عظیمی بود که از لحاظ انتقال مطلب، روابط عمومی و اطلاعات توانایی بالایی دارند. برای کل دستگاه‌های اجرایی دوره گذاشتیم، طی ۲ روز تمامی کارشناس‌ها آمدند و آموزش‌های لازم را دیدند.

### **همه دستگاه‌ها از قبل هماهنگ شده بودند؟**

بله؛ در دو روز برای کل دستگاه‌های اجرایی دوره آموزشی برگزار شد، البته در پایان دوره به شرکت‌کنندگان از طریق واحد آموزش صندوق گواهینامه دوره بازنشستگی تقدیم شد و بابت این دوره‌ها امتیاز گرفتند.

### **در گذشته حکم بازنشستگی را دستگاه‌ها تهیه می‌کردند و صندوق تانید**

### **می‌کرد یا صندوق تهیه می‌کرد؟**

حکم بازنشستگی از فرم‌های صندوق بود که در اختیار دستگاه‌ها قرار می‌گرفت، دستگاه تکمیل می‌کرد و به همراه پرونده می‌فرستاد؛ بررسی می‌شد و اگر درست بود همان به صورت دستی امضاء و بایگانی می‌شد. آن زمان برای پرداخت به واحد درآمد هزینه می‌رفت و تسجیل می‌شد تا در وجه ذی حساب دستگاه پرداخت شود.

در این مرحله مواردی پیش می‌آمد مثلاً بازنشسته فوت شده بود، ما حقوق را به ذی‌حساب می‌دادیم اما او به حساب بازنشسته واریز نمی‌کرد یا بانک به دلیل مسدود بودن حساب برگشت می‌زد، گاهی تا یک سال وجوه نزد دستگاه می‌ماند. بعدها بحث پرداخت مستقیم مطرح شد و سال ۱۳۹۲ البرز اولین استانی بود که به صورت پایلوت اجرا کرد. حساب بازنشستگان در بانک صادرات تجمیع شد و به جای این که پول را به ذی‌حساب بدهند، مستقیم از صندوق به حساب بازنشسته حواله می‌شد. البته این فرآیند هم ایرادهایی داشت که به مرور زمان برطرف شد و با بانک و ثبت‌احوال ارتباط برقرار کردیم. مقاومت‌هایی هم بود، دستگاه‌ها می‌گفتند به مشترکین دسترسی نداریم یا بازنشسته نمی‌تواند به بانک مراجعه و حساب جدید باز کند و... اما هر طور بود همه حساب‌ها به بانک صادرات آمد و اجرا شد.

### **بازنشسته‌ها برای افتتاح حساب یا... مقاومت نمی‌کردند؟**

بانک صادرات شعب زیادی دارد و حتی در بیشتر روستاها نیز فعال است، بر اساس همین هم صندوق تصمیم گرفت حساب‌ها را به آنجا منتقل کند. بانک هم استقبال و همکاری کرد. اطلاع‌رسانی از سه حوزه بانک، دستگاه اجرائی و صندوق انجام شد و فکر می‌کنم نهایتاً ظرف سه ماه حساب‌ها افتتاح و اطلاعات فراهم شد.

**قبل از پرداخت مستقیم تخلفاتی هم از سوی بانک یا دستگاه‌ها رخ می‌داد**

### **که صندوق تذکر دهد؟**

ما در حوزه نظارتی نیستیم که بخواهیم برخوردی داشته باشیم، ولی چون وجوه متعلق به صندوق بود از ابتدا از بانک صادرات تعهداتی اخذ شد که پرداخت حقوق به موقع باشد.

**زمان آقای بخشی زاده شنیدم برخی موارد را تذکر می‌دادند.**

تعاملاتی هم میان امور مالی صندوق و بانک بود، در هر صورت این حجم گردش مالی برای بانک امتیاز بزرگی بود و در قبال آن نیز صندوق ضمانت‌ها و تعهداتی می‌خواست. آقای بخشی‌زاده مدیر مالی صندوق بودند و اگر در استان بانک تعلل

می‌کرد ما به مالی صندوق اطلاع می‌دادیم و به صورت تعاملی (نه قهری) به بانک نامه می‌زدند و مشکلات در کمترین زمان حل می‌شد. الان هم گاهی مشکلات پیش می‌آید و پیگیری می‌کنیم.

**به بحث صدور احکام بازگردیم، دلایل ایجاد احساس نیاز به تغییر فرایند**

### **صدور حکم چه بود؟**

سیستم سنتی خطای انسانی زیادی دارد و خطاهای انسانی باعث ضرر رساندن به صندوق می‌شوند، فرآیند آن نیز زمان‌بر است، به فرض برای امضا لازم بود به همه شهرستان‌های استان مراجعه شود تا ابلاغیه‌ها امضا و به تهران ارسال شوند، همچنین با افزایش کمیت، کیفیت دچار افت می‌شود. امروز سرعت پاسخگویی و دقت کار بسیار بالا رفته، الان اگر بخواهم حکمی را امضا کنیم دو سیستم شاعلین و درآمدهزینه موجود است که خطاها را نیز مشخص می‌کنند، اگر سیستم دستی بود ممکن بود خیلی از خطاها را متوجه نشویم. در سیستم دستی بسیاری از مدارک فقط به صورت فیزیکی دیده می‌شوند اما امروز همه اطلاعات در سامانه هوشمند وجود دارند. مثلاً فردی را با حقوق ۵ میلیون معرفی می‌کنند اما سیستم شاعلین نشان می‌دهد که بر اساس حقوق ۳ میلیونی کسور پرداخت کرده، بسیاری از این موارد اگر سیستم هوشمند نباشد شناسایی نمی‌شوند.

سیستم سنتی نیروی زیادی هم لازم داشت، آقای ثابت که مدیرعامل شدند با قدرت این کار را پیگیری کردند، همکاران می‌ترسیدند با سیستم کار کنند ایشان می‌گفتند نترسید، آن قدر کار کنید تا یاد بگیرید، نگران خرابی کامپیوتر هم نباشید، ارزش بالایی برای نیروی انسانی قائل بودند و از آن زمان هم همین فرهنگ در سازمان جا افتاد.

### **در حال حاضر حکم بازنشستگی توسط مدیریت صندوق امضا می‌شود؟**

بله؛ با امضای مدیر همان استان است. در گذشته هم دستگاه‌ها اجازه صدور حکم

بازنشستگی نداشتند، ابلاغ می‌زدند و حکم با صندوق بود.

**قالب آن را صندوق تهیه کرده بود و دستگاه اطلاعات را وارد می‌کرد، امضا با مدیرعامل صندوق بود؟**

آن زمان اداره کل بازنشستگی وظیفه داشتیم و بخش‌های مختلف فنی، درآمدزین و... به روسای قسمت‌ها تفویض اختیار شده بود. مثلاً زمانی که بنده کارشناس بودم بعد بررسی اولیه پرونده توسط بنده به معاون قسمت می‌رفت و ایشان تا گروه ده را اجازه امضا داشت، امضای گروه ده تا چهارده که زمان نظام هماهنگ قدیم بود بر عهده رئیس قسمت بود و چهارده تا شانزده به مدیرکل ارجاع می‌شد. سال ۱۳۷۴ با تصویب قانون نظام هماهنگ حجم کار به شدت بالا رفت و برخی از کارشناسان را در اداره کل بازنشستگی آموزش دادند که یکی هم من بودم، به ما حق امضا دادند، به استان‌ها می‌رفتیم پرونده‌ها را بررسی می‌کردیم و اگر مطابق با مقررات نظام هماهنگ بازنشستگی صادر شده بود، احکام را امضا می‌کردیم و برای اصلاح حقوق بازنشسته می‌آمد. قانون نظام هماهنگی حقوق بازنشستگی وظیفه را می‌شود اولین قانون همسان‌سازی حقوق بازنشستگان دانست که از ۱۳۷۴/۱/۱ اجرا شد.

**ابتدا پرونده میان استان‌ها و تهران جابه‌جا می‌شد، حوالی ۱۳۷۴ به برخی کارمندان حق امضا داده می‌شود و دیگر کل پرونده به تهران ارسال نمی‌شود، پرونده‌خوانی و خلاصه فرم‌ها قبل از این موضوع بود یا بعدش؟**

تا جایی که اطلاع دارم تا سال ۸۶-۱۳۸۵ هم در استان پرونده دریافت می‌کردیم. بعد از آن بود که کمیته نظام پیشنهادها بررسی کرد و بحث پرونده از مدارک حذف شد.

**تحولات مکانیزه شدن و ورود سیستم به صندوق توسط آقای ثابت قبل از خلاصه فرم‌ها بود؟**

بله؛ حدود ۷۹-۱۳۷۸ بود که کامپیوتر در اختیار قرار گرفت و سیستم احکام برای ما تعریف شد.

### سیستمی شدن از چه سالی به استان‌ها منتقل شد؟

سال ۱۳۷۷ کردستان را راه‌اندازی کردیم، فکر می‌کنم سال ۱۳۷۹ بود که به ما سیستم دادند.

### از ستاد تهران ابلاغ شد یا پیشنهاد استان‌ها بود؟

تصمیم مدیرعامل وقت سازمان بود؛ واحد توسعه سیستم‌ها را راه‌اندازی کردند و وظیفه‌اشان این بود که با همکاری شرکت بهور برنامه‌ای برای صدور احکام تعریف کنند که همان اساس سیستم احکام فعلی است. سیستم بسیار ساده‌ای بود که اطلاعات دستی وارد و بررسی می‌شد و سیستم فقط یک دفتر کل و حکم می‌داد، همه امور با کارشناس بود و ممکن بود اطلاعات را اشتباه وارد سیستم کند و... در کردستان شخصا قبل از صدور حکم، مجدداً بررسی می‌کردم.

تا زمانی که سیستم شاغلین و درآمدو هزینه لینک نبودند، سیستم احکام به‌تنهایی هوشمند نبود و باید یکی‌یکی بررسی می‌شد؛ اما امروز اطلاعات با ثبت‌احوال لینک است و به محض تغییرات همان شب اطلاعات به‌روز می‌شود، از طرفی اگر اطلاعات استخدامی فردی مشکل داشته باشد مشخص می‌شود، مثلاً استخدام کسی با شناسنامه برادرش بوده و الان با شناسنامه خودش ثبت شده است، سیستم نمی‌پذیرد و مغایرت می‌دهد، یا اگر شماره حساب به نام فرد دیگری باشد مشخص می‌شود.

### در رابطه با ازدواج یا اشتغال فرزندان هماهنگی دارید؟

یکی از اتفاقات خوبی که افتاد سامانه بانک اطلاعات ایرانیان بود. در این سامانه از طریق کد ملی فرد اعلام می‌شود که ایشان بیمه پرداز تأمین اجتماعی یا صندوق‌های فعال در سامانه هست یا خیر، برای مثال در بسیاری از موارد می‌بینیم فردی خودش بازنشسته است و حقوق همسرش در تأمین اجتماعی را نیز دریافت می‌کند یا قبلاً بیمه بوده و الان دیگر نیست. دو کمکی که این سامانه به ما کرد

یکی جلوگیری از پرداخت حقوق به غیر حق و دیگری بحث هم‌پوشانی بیمه‌ای بود. دولت بسیار مصر است که این هم‌پوشانی‌ها شناسایی و حذف شوند.

### **بانی این سامانه صندوق بود؟**

وزارتخانه راهکار داد، در جریان جزئیات نیستم ولی صندوق هم پیگیر بود. فکر می‌کنم در مرحله اول حدود ۱۵ هزار نفر ورثه‌ای که شرایط دریافت حقوق نداشتند شناسایی شدند که رقم بزرگی به صندوق کمک شد. الان هم کامل فعال است و حدود پنج درصد از برقراری‌هایی که می‌آیند رد می‌شوند. قبلاً به صرف یک تعهد محضری حقوق می‌دادیم و همان تعهد هم هیچ‌گونه پشتوانه اجرائی نداشت.

### **کارمندان قدیمی که به مکانیزه شدن صندوق مقاومت نشان نمی‌دادند؟**

در برابر هر تغییری همیشه مقاومت وجود دارد. برخی افراد اطلاعاتشان به‌روز نیست یا توانایی همگام شدن با تغییرات را ندارند، در هر صورت تغییر ضروری است و ممکن است در واحد کوچکی تحولات به مذاق برخی خوش نیاید، اما هدف انجام کار ارباب‌رجوع با کمترین هزینه و بالاترین کیفیت است.

### **زمانی که کردستان بودید سیستم‌ها را از تهران فرستادند یا خودتان خریدید؟**

صندوق تهیه کرد، برنامه‌ها توسط شرکت پشتیبانی و روی سیستم نصب می‌شد و بعد به استان‌ها می‌فرستادند.

### **دوره‌های آموزشی کار با کامپیوتر برای کارمندان داشتید؟**

بله؛ هم برای کارمندان و هم مدیران صندوق در استان‌ها چندین جلسه برای آشنایی با سیستم الزامی شد. با شرکت‌های آموزشی استان قرارداد می‌بستیم، در البرز هم با شرکتی قرارداد بستیم، همکاران آنجا دوره‌های ICDL را گذراندند و گواهینامه دوره گرفتند.

### **تعامل شما با دستگاه‌ها در تبادل اطلاعات به چه صورت است؟**

چون در سال ۱۳۹۲ البرز استان نوپایی بود، خیلی از دستگاه‌ها اطلاعات کارگزینی

نداشتند و مدیریت البرز به منبعی برای پاسخ به اطلاعات کارگزینی یا حقوقی افراد تبدیل شده بود. به دنبال همین مسئله امروز هم دستگاه‌های اجرائی استان، هر مشکلی در امور اداری و کارگزینی دارند علی‌رغم این که خودشان واحدهای حقوقی و امور اداری دارند، باز هم از ما استعلام می‌گیرند. ما حدود ۶۴ دستگاه برای پرداخت داریم که در واقع امور کارگزینی و اداری‌شان را هم انجام می‌دهیم. مثلاً فرد هنوز شرایط بازنشستگی پیدا نکرده اما در زمینه‌ای مثل روند طبقات، گروه‌ها، سنوات خدمت، غیبت و... مشکل پیش آمده است، معمولاً اولین جایی که به ذهن دستگاه می‌رسد صندوق بازنشستگی استان است. این اصلاً وظیفه ما نیست اما چون می‌دانیم ممکن است بابت همین استعلام‌ها در بازنشستگی فرد مشکل ایجاد شود پاسخ می‌دهیم.

### **می‌توانیم بگوییم دستگاه‌های اجرایی در استان البرز با فقر نیروی متخصص مواجه هستند؟**

می‌شود این‌طور گفت الان شش سال از استان شدن البرز گذشته و خیلی از افرادی که آمدند تخصص لازم را نداشتند و صرفاً به خاطر اجرای قانون انتقال از کلان‌شهرها بود. این ضربه‌ای بود که به سیستم وارد شد. آن زمان دولت به افراد وعده وام و زمین می‌داد و خیلی‌ها انتقالی گرفتند که باعث انباشت نیروی غیر متخصص در استان شد که اکثر دوره‌های لازم را نگذرانده بودند و سازمان‌شان هم علاقه داشت این افراد را به جای دیگری بفرستد.

### **تعاملی با دستگاه‌ها نداشتید که مستقیم یا غیرمستقیم ضعف تخصص را گوشزد کنید که نیروی حرفه‌ای تری به کار بگیرند یا دوره‌های آموزشی خاصی تنظیم کنند؟**

در بحث آموزش هر دستگاهی درخواست داد خودمان اقدام کردیم، مثلاً دانشگاه علوم پزشکی یک دوره را خود من و همکاران تهرانی برای امور مالی و ذی‌حسابی

رفتیم، یا یک دوره آموزشی برای آموزش و پرورش در طالقان داشتیم که از کل استان حضور داشتند. با این حال بیشتر افرادی که به قسمت بازنشستگی می‌آیند سنشان بالاست و سریع بازنشسته می‌شوند یا اگر نیروی جوان بیاید از سختی کار بیشتر از شش ماه دوام نمی‌آورد و می‌رود، این جابه‌جایی یک ضعف همیشگی در امور بازنشستگی است و ما هیچ‌وقت وضعیت ثابتی نداریم، تا نیرو می‌آید چک‌لیست و موارد را به او آموزش می‌دهیم می‌رود و تداوم نداریم.

### **از دستگاه‌ها نخواستید نیروهای ماندگارتری برای این بخش در نظر بگیرید؟**

نمی‌شود بگوییم چون دخالت در حوزه وظایف دستگاه است و اصلاً ورود نمی‌کنیم، هر نیروی جدیدی بیاید دوباره آموزش می‌دهیم. البته در جلسات شورای اداری استان که عضو هستیم مثلاً با مدیرکل آموزش و پرورش مطرح می‌کنیم که واحد بازنشستگی خیلی تغییرات دارد و کمی باثباتش کنید و... اما دوباره همان تکرار می‌شود.

### **چند دستگاه در استان داریم؟**

حدود ۱۴۰ دستگاه داریم که حقوق ۶۴ از آن را ما پرداخت می‌کنیم. بازنشسته سایر دستگاه‌ها در تهران هستند و تفویض اختیار نشده، مثلاً سازمان بازرسی استان یا واحدهای دستگاه‌های نظارتی استان.

### **فرمودید آموزش و پرورش و قوه قضائیه به صورت سیستمی فعال هستند؟**

بله؛ خودشان اطلاعات را تحت وب وارد می‌کنند. بقیه دستگاه‌ها پرونده را می‌فرستند، همکاران ما اطلاعات را وارد می‌کنند و دفتر کل می‌زنند. سعی می‌کنیم دستگاه‌های اجرائی را قانع کنیم که به ما درخواست بدهند تا کد ورود اطلاعات تحت وب به آن‌ها اختصاص دهیم.

### **مگر بررسی پرونده و تهیه فرم‌ها به دستگاه‌ها ابلاغ نشده بود تا نتایج را**

**با CD یا... به صندوق بفرستند؟**

خیر؛ واقعیت این است که در صندوق بازنشستگی، هنوز به بررسی خودشان



اطمینان دارند.

### **منظورم پرونده خوانی و خلاصه سازی است.**

خیر؛ خلاصه سازی این نبود که آن‌ها بررسی کنند؛ از تهران اطلاعی ندارم اما در البرز دو دستگاه خودشان اطلاعات دو سال احکام را وارد می کنند، دفتر کل می گیرند، اطلاعات از طریق وب به سیستم احکام می آید و ما آن را با مدارک بررسی می کنیم. قرار بر این شد که دستگاه‌ها بررسی کنند خلاصه مدارک و فرم یک و دو را برای ما بفرستند. بحث CD اصلا نداریم و هنوز هم فرم‌ها به صورت دستی می آید و بررسی می شوند.

### **چرا فقط دو دستگاه تحت وب شدند؟**

باقی کمی مقاومت کردند، بهانه‌هایی مثل پایین بودن سرعت اینترنت یا نبود نیرو، در واقع خودشان را راحت می کردند، مدارک را می فرستادند ما بررسی کنیم؛ البته همان دو دستگاه هم با توجه به حجم بالایشان حدود ۷۰-۶۰ درصد حجم کار را کم کردند و دستگاه‌های دیگر خیلی مهم نیست. برخی مثل دانشگاه علوم پزشکی در طول هفته شاید یک یا دو پرونده داشته باشد اما آموزش و پرورش ممکن است به ۵۰ پرونده در روز برسد.

### **به نظرتان علت واقعی مقاومتشان چیست؟**

واقعا نمی دانم، ما پیشنهاد دادیم درخواست کد بدهند و اطلاعات را تحت وب ارسال کنند اما اقدام نکردند، من هم به این موضوع ورود نکردم، بر این باوریم که اگر دستگاه امکاناتش را داشته باشد، حتما اقدام می کند. مثلاً قوه قضائیه خودش اقدام کرد یا آموزش و پرورش از ابتدا این طور بود.

**فکر کردم شاید حساسیت‌شان امنیتی باشد اما برعکس است و قوه قضائیه**

**که حساس تر است فعال شده!**

قوه قضائیه اطلاعات شاغلینش را کد دار می فرستد و اصلا قابل دسترسی نیست،

اما اطلاعات احکام را خودشان وارد می‌کنند. شاید هم به این دلیل باشد که بخواهند اپراتور ما نبیند. به هر صورت سایر دستگاه‌ها مشترک کمی دارند مثلاً بهزیستی شاید ماهی ۲ بازنشسته باشد اما آموزش و پرورش حدود ۸۰ درصد مشترکین ما را تشکیل می‌دهد، یعنی حدود ۲۰ هزار مشترک از ۳۳ هزار بازنشسته اصلی استان.

### در حال حاضر متوسط زمان برقراری در استان البرز چقدر است؟

بهتر است بگویم چند ساعت! اگر مکاتبات در زمان درست انجام شود، پرونده که می‌آید یک روزه بررسی می‌کنیم و جواب می‌دهیم. حتی ممکن است خطا نداشته باشد و همان لحظه حکم را صادر کنیم اما معمولاً پرونده‌ای را که امروز مکاتبه می‌کنیم برای دستگاه اجرائی می‌فرستیم، یک ماه طول می‌کشد تا به ما جواب بدهد و در آن ناحیه تأخیر داریم.

### چه نیازهایی برای تکمیل سیستم احکام وجود دارد؟ نقاط ضعف آن چیست؟

نیازسنجی‌ها در صندوق انجام شده، محدودیت‌هایی هست اما بیشتر آن‌ها برطرف شده‌اند. برخی مواد قانونی هستند که وظایف را مشخص می‌کنند اما بر اساس روالی امور به صندوق محول شده‌اند، مثلاً بحث بیمه تکمیلی درمان، ماده ۸۵ قانون مدیریت خدمات کشوری بیمه را وظیفه دستگاه اجرائی می‌داند اما از ده سال قبل روال اشتباهی گذاشته شد و بیمه تکمیلی به صندوق آمد، پاسخگویی در این زمینه بسیار زمان‌بر و فرسایشی است. دستگاه‌های اجرائی الان بیمه تکمیلی خوبی برای شاغلین‌شان در نظر می‌گیرند، آن‌ها محدودیت‌های ما را ندارند و اگر بازنشستگان‌شان را هم پوشش دهند سطح رضایت بسیار بالا می‌رود.

به آقای انتظاری پیشنهاد دادم که برای گزارش‌های مربوط به زمان‌سنجی انجام کار سیستم چارگون و احکام را باهم بررسی کنند. نظارت روی کار بسیار عالی است، ما معتقدیم اگر نظارت باشد کار خوب هم دیده می‌شود. اگر پیشنهاد بنده را اجرا کنند متوجه می‌شوند که به فرض پرونده‌ای را ما فرستاده‌ایم اما دستگاه سه ماه

است به آن پاسخی نمی‌دهد و با ما تعامل نمی‌کند. اینجا ضعف دستگاه مشخص می‌شود و اگر برطرف شود کار به‌طور روتین در یک ساعت انجام می‌شود.

### **مواردی هم داریم که تأخیر دستگاه در انجام کار منجر به تأخیر در برقراری شود؟**

بله؛ زیاد. چند روز پیش یک جانباز ۷۰ درصد بود که ناراحت بود و گله می‌کرد، زمانی که من سوابق را به ایشان نشان دادم متوجه شد که دستگاهش کوتاهی کرده، همان موقع به نماینده دستگاه زنگ زدیم که ارباب رجوع اینجا منتظر است، جواب نامه ما راه تهیه کرد و آورد، ایشان برج ۵ بازنشسته شده بود و ما مکاتبه کرده بودیم اما تا یک هفته پیش به ما جواب نداده بودند، متأسفانه از این موارد زیاد داریم، شاید هم واحدهای اجرائی آن قدر گرفتاری دارند که بازنشسته‌ها را اولویت آخر می‌دانند.

### **کدام دستگاه‌ها عملکردشان کند است؟**

نمی‌شود گفت کدام هست و کدام نیست، ممکن است پرونده‌ای در واحد حقوقی مشکل داشته باشد و کمی زمان ببرد یا ایرادی که به حکم می‌گیریم مربوط به کارگزینی باشد. برای مثال آموزش و پرورش سیستم خاصی دارد که از وزارتخانه و توسط یک شرکت پشتیبانی می‌شود. اگر به سابقه خدمت یک فرد ایراد بگیریم که مثلاً ده روز کم است آنها دسترسی ندارند، باید با وزارتخانه مکاتبه کنند و مدارک را بفرستند، وزارت به شرکت پشتیبان ارجاع دهد و آنجا اجازه دسترسی به واحد بدهند، خیلی از تأخیرها به خاطر مسائل این‌چنینی است و عمدی در کار نیست.

### **زمانی که در کردستان بودید یا همین استان البرز، قبل از مکانیزه شدن،**

**مطالعات یا برنامه‌ریزی مشخصی به صورت نقشه راه وجود داشت؟ یا**

### **تقسیم کار دقیقی برای واحدها وجود داشت؟**

بدون نقشه راه که نمی‌شود. راه‌اندازی استان فرآیند خاص خودش را دارد، زمانی که به ما ابلاغ می‌کنند که نمایندگی استان را راه‌اندازی کنیم قطعاً نیازسنجی انجام

شده، ابتدا جذب نیرو داریم و بعد بحث آموزش است، ما دوره‌های آموزشی برای نیروها برگزار و بلافاصله شروع به بررسی پرونده‌ها کردیم. برنامه‌ریزی داشتیم، مثلاً قبل از این که سیستم به ما بدهند چندین جلسه توجیهی داشتیم، کار کردن با سیستم، نحوه صدور احکام و بررسی آنان برای مدیران و کارشناسان استان‌ها آموزش داده می‌شد و بعد سیستم‌ها می‌آمد که یک فرآیند ۶ ماهه داشت تا در استان شروع به گرفتن حکم کنیم.

### مستندات مکتوبی از برنامه‌ها دارید؟

کتاب تاریخ شفاهی صندوق<sup>۱</sup> به خصوص بخش مربوط به آقای ثابت خیلی خوب است. من کردستان بودم یادم هست که هفته‌ای دو بار از استان به تهران می‌آمدیم و بچه‌ها واقعا خسته شده بودند؛ مدیریت‌های استانی به شدت تحت فشار بودند که باید این کار انجام شود و خوب یا بد جلو برویم. آقای ثابت آن زمان دید خوب و تیم قوی‌ای داشت و امروز را می‌دید.

### خیلی ممنونم اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

از شما و موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا ممنونم؛ این تحقیقات اتفاق خوبی هستند و اگر منجر به رویه واحدی بشود همه استان‌ها آن را دنبال می‌کنند. همچنین پیشنهاد می‌کنم استان اصفهان را هم در مطالعه‌تان بررسی بفرمایید. بله؛ در فهرستمان هست اما هنوز موفق به دریافت زمان برای گفت‌وگو نشدیم؛ از لطفتان بسیار ممنونم.

---

۱- اشاره به کتاب تاریخ شفاهی مدیران صندوق بازنشستگی کشوری (به قلم میکائیل عظیمی) دارد. متن کتاب در سایت موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا در دسترس است.



## گفت‌وگو با همکاران دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها

تاریخ گفت‌وگو: ۱۳۹۸/۰۷/۱۳



شهره لطیفی

رئیس گروه برنامه‌ریزی صندوق بازنشستگی کشوری

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی؛ دانشگاه آزاد

اسلامی (واحد علوم و تحقیقات)، ۱۳۸۱

سوابق شغلی: صندوق بازنشستگی کشوری؛ کارشناس مسئول طرح و

بررسی، کارشناس برنامه‌ریزی



طیبه جلیلی

مسئول واحد اکچونری صندوق بازنشستگی کشوری

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، مدیریت بیمه؛ دانشگاه

علامه طباطبایی؛ ۱۳۸۸

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه تهران

سوابق شغلی: صندوق بازنشستگی کشوری؛ سرپرست واحد مطالعات

بیمه‌ای، کارشناس مالی، کارشناس فنی، کارشناس حقوقی

وزارت نیرو؛ کارشناس بیمه‌ای



### لطفاً خود را معرفی بفرمایید.

شهره لطیفی هستم؛ رئیس گروه برنامه‌ریزی صندوق بازنشستگی کشوری، از سال ۱۳۸۱ در بحث برنامه‌ریزی صندوق مشغول هستم و یکی از مواردی که گروه ما بررسی می‌کند، فرآیندهای صندوق است. فوق لیسانس مدیریت آموزشی هستم و سال ۱۳۸۱ فارغ‌التحصیل شدم.

طیبه جلیلی هستم؛ دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، مسئول واحد اکچوئری در صندوق هستم و فوق لیسانس مدیریت بیمه از دانشگاه علامه طباطبائی دارم.

### مروری بر تحولات صدور احکام در گذر زمان داشته باشیم؟

خانم لطیفی: زمان تشکیل صندوق روش انجام کار به صورت دستی بود و پرونده‌ها به صورت کاغذی از کارگزینی به سازمان ارسال می‌شد، موارد مربوط به حقوق را طبق قوانین بررسی و بر اساس آن حکم بازنشستگی صادر می‌کردند.

### تا چه سالی فرآیند به این صورت بود؟

در سال ۱۳۷۶ مدیرعامل جدید که آمدند ذهنیت‌شان بر اساس فناوری اطلاعات بود، ایشان با توجه به شرایطی که بود مجموعه‌ای به نام شرکت بهور ایجاد کردند. قبلاً مجموعه خدمات ماشینی بود و مواردی که ثبت و ضبط و پانچ داشت را انجام می‌دادند، اما از آن سال به بعد بهور ایجاد شد.

### سال ۱۳۵۴ حکم را صندوق صادر می‌کرد؟



بله؛ با توجه به استقلال سازمان در این سال کل پرونده استخدای شخص وارد سیستم بازنشستگی می‌شد.

### **در صندوق محتوای ثابتی برای حکم‌ها وجود داشت؟**

پرونده پرسنلی تمام موارد مربوط به شخصی که بازنشسته شده بود از جمله احکام کارگزینی را شامل می‌شد. این موارد در صندوق بررسی و سپس به دستگاه اجرایی ذی‌ربط عودت داده می‌شد.

### **تحولات سال ۱۳۷۶ در بحث صدور احکام چطور نمایان شد؟**

خانم جلیلی: به نظر من، تحولات آن سال حول دو محور اصلی یکی تهیه صورت‌های مالی و یکی هم مکانیزه کردن سیستم صدور احکام بود. از قدیمی‌ترها شنیده‌ایم که زمان زیادی صرف شده تا اطلاعات پرونده‌های فیزیکی که چندین اتاق را اشغال می‌کرد وارد سیستم شوند، درواقع چون مدیرعامل سازمان خواهان انجام این امر بود و تیم منسجمی هم با خود داشت که همگی موافق این امر بودند کار به خوبی پیش رفت و گرنه شاید اگر این تغییر از سطوح پایین‌تر نشئت می‌گرفت به نتیجه نمی‌رسید. این امر چنان برای تیم مدیریت ارشد سازمان اهمیت داشته که هم‌زمان با کارهایی مثل بازسازی ساختمان متوقف نشده است.

### **به بحث برقراری برگردیم، در گذشته مدت زمان برقراری چقدر بود؟**

لطیفی: تا جایی که اطلاع دارم به طور معمول دو تا سه ماه طول می‌کشید تا پرونده بیاید و نقص آن اعلام شود و برای رفع آن رفت‌وبرگشت‌ها صورت بگیرد چند ماه زمان می‌برد اما بعد از تحولات اگر پرونده فرد کامل بود، بلافاصله بعد از ورود اطلاعات می‌توانستند تأییدیه احکام را بگیرند.

**دورانی که به جای کل پرونده، خلاصه آن تهیه و به صندوق ارسال می‌شد،**

**مربوط به قبل از مکانیزه شدن بود یا بعد از آن؟**

جلیلی: از سال ۱۳۸۵ که تصمیم گرفتند امور صدور احکام را دستگاه‌ها انجام دهند

این فرآیند ایجاد شد. در آن سال، سازمان ضمن صدور بخشنامه‌ای به دستگاه‌های اجرایی ضرورت ارسال پرونده پرسنلی جهت تأیید برقراری حقوق را حذف کرد. در واقع مقرر شد دستگاه‌ها صرفاً فرم‌های یک، دو و سه را تکمیل و با مدارک مربوط به مدیریت‌های استانی ارسال کنند.

### **درحال حاضر برای صدور حکم اطلاعات به صورت سیستمی توسط دستگاه‌ها ارسال می‌شود؟**

بله. در کلیه استان‌ها این امکان وجود دارد که بستگی به تمایل و آمادگی واحد اجرایی صندوق و دستگاه اجرایی دارد.

### **از چه سالی این فرآیند فعال شد؟**

از اوایل دهه ۸۰ این فرآیند آغاز و به مرور تکمیل شد.

### **همه دستگاه‌ها سیستم تحت وب دارند؟**

لطیفی: بله؛ همه دستگاه‌ها قابلیت تحت وب را دارند، البته برخی استان‌ها با توجه به تعداد کم بازنشسته‌ای که دارند ترجیح می‌دهند اطلاعات را خودشان وارد کنند و امور برقراری را انجام دهند اما سراسر کشور می‌توانند اطلاعات را تحت وب وارد کنند و سیستم در حالت یادداشت قرار گرفته، در سازمان کارشناسان مدارک را بررسی و حکم را تأیید می‌کند.

### **زمان مکانیزه‌شدن، سیستم تحت ویندوز بود؟**

خیر، در سال ۱۳۶۹ نخستین بار پرونده‌ها به مرور کدینگ شدند. این سیستم کوبول بود که بعدها پایه‌ای برای سیستم پارادوکس شد.

### **پارادوکس به چه صورت بود؟**

جلیلی: ظاهراً چند سال پس از راه‌اندازی سیستم کوبول با توجه به محدودیت‌های این نرم‌افزار، اطلاعات به سیستم پارادوکس منتقل می‌شود. راه‌اندازی این سیستم موجب شد که در سال‌های ۷۴-۱۳۷۳ برای نخستین بار، احکام بازنشستگی در خود

صندوق صادر شود در حالی که قبلا و در سیستم کوبول به دلیل محدودیت چاپ‌گر، احکام در سازمان برنامه‌بودجه به چاپ می‌رسید.

**بنابراین یک سیستم بایگانی قدیمی است که اطلاعات لازم را ثبت و اسناد کاغذی را منحل کرده است.**

بله.

**پارادوکس در دوران اولیه مکانیزه‌شدن بود؟**

خیر؛ همان‌طور که گفته شد قبل از آن سیستم کوبول را داشتیم که کدینگ پرونده‌ها در آن انجام شد.

**بنابراین می‌توانیم بگوییم پایه اولیه سیستم جامع احکام پارادوکس است؟**

بله.

**با پیشرفت سیستم‌ها، در اوایل مکانیزه‌شدن اطلاعات توسط صندوق ثبت کامپیوتری می‌شد؟**

لطیفی: بله؛ یک خلاصه پرونده تهیه می‌شد و در اختیار خدمات ماشینی جهت ورود به نرم‌افزار قرار می‌گرفت. بعد از این که سیستم‌های مکانیزه (پارادوکس و احکام) توسعه یافت هم دستگاه‌ها کل پرونده کاغذی را به سازمان می‌فرستادند؛ خاطر هست استان تهران سه قسمت بود. امور عمومی، درآمد و هزینه و فنی. امور عمومی در واقع پرونده‌ها را بین دو واحد دیگر تقسیم می‌کرد، پرونده‌ها اینجا ثبت و برای بررسی به کارشناس ارجاع می‌شد.

**پرونده‌خوانی در صندوق انجام و اطلاعات در سیستم ثبت می‌شد؟**

بله.

**از چه سالی پرونده‌خوانی به دستگاه‌ها منتقل شد؟**

سال ۱۳۸۵ برای کمک به دستگاه‌های اجرایی بود، برای مثال حتی ما نماینده‌ای در آموزش و پرورش تعیین می‌کردیم، در دستگاه مستقر می‌شدند و کار را انجام می‌دادند،

استان‌ها هم به همین صورت بود. الان از طریق وب دو برگ را وارد می‌کنند و بسیار سریع‌تر انجام می‌شود، به شرطی که بارگذاری به موقع انجام شود.

### برای صدور حکم چه مواردی لازم است؟

لطیفی: یک سری تابلو خدمات داریم که دقیقاً مشخص کرده فرآیند صدور حکم چه مرحله‌ای دارد و چه مدارکی نیاز است، ریز همه مدارک لازم برقراری را برای راهنمایی مراجعین تهیه کردیم و در سایت وجود دارد.

جلیلی: اگر بخواهیم خلاصه بگوییم اطلاعات دو فرم (۱ و ۲) مورد نیاز است. فرم شماره یک مشتمل بر اطلاعات هویتی، اطلاعات شغلی شامل گروه و طبقه و پست سازمانی مربوط به دوران اشتغال افراد، تاریخ بازنشستگی، تغییرات حقوق و مزایای مشمول برداشت کسور در دو سال آخر خدمت است؛ بنابراین احکام دو سال پایانی قبل از بازنشستگی نیز مورد نیاز است و البته در برخی موارد اگر کارشناسان ما لازم بدانند ممکن است احکام سال‌های قبل یا حتی کل پرونده استخدامی فرد را درخواست کنند. فرم شماره ۲ هم مشتمل بر سوابق خدمتی فرد اعم از رسمی و غیررسمی و فواصل خدمتی مثل مرخصی بدون حقوق و... می‌باشد. همچنین چنانچه فرد دارای سوابق مدیریتی و حضور در جبهه یا سابقه خدمت غیردولتی داشته باشد بر اساس فرم دیگر قابل ارائه است.

پیش‌نیازها در واحد خاصی در صندوق تهیه شده یا بر اساس قوانین مصوب

### خاصی است؟

جلیلی: ما به موجب قانون، حقوق بازنشستگی را بر اساس متوسط حقوق و مزایای مشمول برداشت کسور در دو سال آخر محاسبه می‌کنیم و به اطلاعات ریز افراد در دو سال پایانی نیاز داریم، بنابراین باید بگوییم اصل موضوع بر اساس قانون است و هم‌راستا با این قوانین دستورالعمل‌هایی توسط صندوق تهیه و به دستگاه‌ها ارسال شده است تا اطلاعات را در قالب مشخصی ارسال کنند.

ما برای برقراری حقوق یک شناسنامه خدمت داریم که دقیقا هر مستندی که لازم است به همراه قوانین و مقررات و... به همراه فرآیندهای مربوط به آن ذکر شده است.

ما فرآیند را به سه قسمت تقسیم کردیم؛ اطلاع رسانی خدمت، درخواست خدمت و تولید خدمت. همه بررسی شده‌اند که کدام بخش شان الکترونیکی و کدام غیرالکترونیکی است. در سایت بخش راهنمای خدمات این موارد به شما کمک می‌کنند.

### **فرمودید اگر اطلاعات در زمان تعیین شده وارد نشود! زمان مشخصی برای ورود اطلاعات داریم؟**

در سیستم احکام یک تاریخ صدور حکم بازنشستگی و یک تاریخ اجرا یا برقراری حقوق بازنشستگی داریم. تاریخ بازنشستگی زمانی است که به لحاظ قانونی شخص شرایط بازنشستگی را دارد. صدور حکم زمانی است که اطلاعات فرد به ما رسیده و بر مبنای آن حکم را صادر می‌کنیم.

برای آموزش و پرورش که سهم بیشتری از مشترکین ما را پوشش می‌دهد از دو ماه قبل اجازه ارسال اطلاعات در نظر گرفته شده است. در واقع این زمان را در نظر گرفتیم تا در مرداد و شهریورماه نواقص احتمالی برطرف شوند و برای مهرماه شخص بدون مشکل و سروقت حکمش صادر شده باشد.

### **این بازه زمانی الزام است یا پیشنهاد؟**

فکر می‌کنم در دهه ۸۰ زمان آقای ثابت بخشنامه‌ای به دستگاهها صادر شد و دستگاهها ملزم شدند تا اطلاعات را در زمان تعیین شده ارسال کنند. آموزش و پرورش ۶۰-۷۰ درصد از مشترکین ما را پوشش می‌دهد و مهرماه حجم بالایی از پرونده‌ها به صندوق ارسال می‌شود.

### **تعامل و همکاری دستگاهها به چه صورتی است؟**

جلیلی: امکان ندارد همکاری نکنند، فردی که بازنشسته می‌شود، چون ورود

اطلاعات را باید دستگاه انجام دهد و ابلاغ بازنشستگی را صادر کند مجبورند همکاری کنند.

### زمانی که پرونده‌خوانی به دستگاه‌ها واگذار نشد، مقاومتی پیش نیامد؟

حتما مقاومت بوده که ما مجبور شدیم برخی نیروها را به دستگاه‌ها بفرستیم تا پرونده‌خوانی را انجام دهند، ابتدا نیروهایی از صندوق به دستگاه‌ها می‌رفتند و به مرور زمان دستگاه‌ها تمایل پیدا کردند تا فردی را مسئول امور بازنشستگی قرار دهند که این امور را انجام دهد.

### محاسبه زمان برقراری از چه سالی به صورت رسمی انجام شده است؟

لطیفی: فکر می‌کنم از حوالی ۸۳-۱۳۸۲ این محاسبات غیررسمی انجام می‌شد، اولین گزارش رسمی که دیدم فکر می‌کنم سال ۱۳۸۸ بود. تا قبل از این که دفتر برنامه‌ریزی تشکیل شود، آقای وزیر اطلاعاتی را از سیستم احکام می‌گرفتند و حتی اعلام کردند که زمان برقراری از چند ماه به سه روز رسیده است. سال ۱۳۸۲ بود و فکر می‌کنم آقای وزیر گزارش‌های آن را هم داشته باشند. این سه روز از زمانی بود که اطلاعات وارد سیستم می‌شد تا زمانی که حکم صادر می‌شد. در واقع از آقای وزیر درخواست می‌کردند و یک جدول به صورت سیستمی تهیه می‌کردند.

سال ۱۳۷۸ واحد برنامه‌ریزی بر اساس تشکیلات جدید ایجاد شده بود که یک بخش از آن هم آمار و اطلاعات ارائه می‌کرد؛ چند نسخه با یک فرمول انجام می‌دادند و یک گزارش کتابچه‌ای تهیه می‌کردند که استان‌ها را هم مورد بررسی قرار می‌داد، البته اطلاعات لازم را از بهور می‌گرفتند. با توجه به وب در چند سال اخیر مقداری عدد ما بالاتر رفته است اما مجبور شدیم فرمول محاسبه را مورد تجدیدنظر قرار دهیم و در حال بررسی است.

چرا محاسبه زمان برقراری تبدیل به دغدغه شد و برای آن خواستار

گزارش‌های رسمی شدند؟

برای بررسی عملکرد استان‌ها بود. زمانی که عدد استاندارد ما برای میانگین برقراری به سه روز رسیده بود ایجاد دغدغه شد که چرا در برخی استان‌ها این زمان طولانی‌تر هست و به درخواست مدیران گزارش‌هایی تهیه شد تا مشکلات شناسایی و برای رفع آنان برنامه‌ریزی شود.

### **زمان شروع محاسبات هر شش ماه یکبار محاسبه انجام می‌شد؟**

بله؛ هر شش ماه بود و یک محاسبه هم در پایان سال انجام می‌دادیم چون باید گزارش آن را به وزارتخانه ارسال می‌کردیم. فکر می‌کنم همچنان هر شش ماه یک بار اطلاعات استان‌ها تحلیل می‌شوند و از سال ۱۳۹۳ هر سال این بررسی را انجام دادیم.

### **شش ماه اول و دوم در بعضی دستگاه‌ها مثل آموزش و پرورش تفاوت زیادی دارد؟**

خیر؛ ما چون میانگین زمان را می‌گیریم، در پایان سال این تفاوت‌ها مشخص می‌شوند.

### **در محاسبه سالانه یک میانگین حسابی ساده می‌گیریم؟**

وزنی است.

### **وزن بر چه اساسی تعیین می‌شود؟**

الان بر مبنای تعداد برقراری که اتفاق می‌افتد و به تفکیک استان‌ها به ما گزارش می‌دهند.

### **فرمول محاسبه به چه صورت است؟**

میانگین وزنی مدت زمان برقراری که از ابتدا تا انتهای یک سال انجام شده است.

### **زمانی که محاسبه می‌شود چطور تعیین می‌شود؟**

دو تا زمان داریم؛ یکی ابلاغ بازنشستگی که در اختیار دارند و صدور حکم ما، یکی هم تاریخ ورود اطلاعات به سیستم است و با تلفیقی از این موارد محاسبات را انجام می‌دهیم که البته فرمول آن در حال بازبینی است.

**الان تعیین زمان برقراری بر اساس فاصله روزی که دستگاه اطلاعات را وارد**

### **کرده تا روزی که صندوق حکم را صادر کرده محاسبه می‌شود؟**

بله؛ ما تاریخی داریم که دستگاه اطلاعات را وارد می‌کند، این تاریخ ممکن است دو ماه زودتر از موعد بازنشستگی باشد و اگر بخواهیم فاصله این تاریخ تا صدور حکم را بگیریم گاهی نتایج بزرگ می‌شوند اما ملاک تاریخ بازنشستگی شخص است. تاریخ بازنشستگی و تاریخ صدور مسئله مهم برای بازنشسته است، یعنی فرد دوست دارد به محض دریافت ابلاغ بازنشستگی، حکم خود را هم دریافت کند و سر ماه حقوق بگیرد. دیگری هم وب است که اگر وب سریع‌تر عملیاتی شود صدور حکم بسیار سریع می‌شوند. برخی از استان‌ها به دلیل مشکلاتی که دارند، ورود اطلاعاتشان بعد از تاریخ بازنشستگی انجام می‌شود و فرآیند را طولانی می‌کند.

**بنابراین معیار، فاصله ثبت بازنشستگی و صدور حکم است و اگر اطلاعات به**

**طور کامل و از پیش ثبت شده باشند زمان می‌تواند به دقیقه هم برسد؟**

ارباب‌رجوع با ثبت تاریخ بازنشستگی می‌خواهد بلافاصله حکمش را هم دریافت کند و حالت ایده‌آل هم آن است. اطلاعاتی که وارد می‌شود اگر بعد از تاریخ بازنشستگی یا نزدیک به آن باشد خروجی فرمول ما را افزایش می‌دهد.

**اینجا بحث پایش و نظارت مطرح می‌شود، نظامی در این خصوص روی**

**بحث صدور احکام فعال است؟**

جلیلی: چند سال قبل کارگروهی از واحدهای مختلف صندوق شامل ادارات کل فنی، درآمدوهرزینه، دفتر برنامه‌ریزی و شرکت بهور تشکیل شده بود که به مدیریت‌های استانی ما مراجعه می‌کردند و هرکدام به فراخور تخصصی که داشت بر اجرای صحیح فرایندها نظارت می‌کردند. یکی از نظارت‌هایی که بخش فنی داشت همین سرعت صدور احکام و همچنین سنجش صحت صدور احکام بود و این که آیا بخشنامه‌هایی که در طول سال از سوی ستاد صادر شدند اجرایی شده‌اند یا خیر.

علاوه بر این قبیل نظارت‌ها، گزارش‌هایی هم دفتر برنامه‌ریزی می‌گیرد و در



طی سال گزارش‌های عملکردی به تفکیک استان‌ها تهیه می‌شود. نظارت هست اما این که چقدر این نظارت منجر به اقدامات عملی می‌شود و باز خورد لازم داده می‌شود یا تشویق و تنبیهی وجود دارد و... به نظر من مقداری در این حوزه ضعف داریم. به‌هر حال این گروه در حال حاضر فعال نیست و نظارت به این شکل فعلاً متوقف شده است.

**لطیفی:** چند سال قبل در بررسی‌ای که انجام شد متوجه شدند یکی از مشکلات تأخیر در برقراری از سوی دستگاه‌ها و به دلیل عدم آگاهی فرد مسئول در دستگاه است که با ایجاد اشکال، سیر صدور حکم را به تأخیر می‌اندازد، بنابراین یکی از اقداماتی که انجام دادیم آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی بود که تا حدی هم نتیجه داد اما الان دیگر ادامه ندارد.

#### **دغدغه یا طرحی وجود دارد که در آینده این نظارت ضمانت اجرایی داشته باشد؟**

**لطیفی:** الان مدیران ارشد صندوق با طرح اصلاح فرآیندی که داریم نظرشان این است که یک دگرگونی انجام شود تا به حداقل زمان ممکن برسیم، حدود یک ماه و نیم است که روی این فرآیند کار می‌کنیم و از خبرگان هم نظرخواهی کردیم که اقدامات مفید را شناسایی کنیم.

**جلیلی:** راهکار دیگری هم که برای کنترل و نظارت در صندوق جاری است، کنترل‌های سیستمی است؛ یعنی یک کنترل از راه دور بر عملکرد واحدهای اجرایی وجود دارد، به این صورت که اگر کاربر از شروطی که سیستم قرار داده تخطی کند منجر به بروز خطا می‌شود.

#### **کاربر منظور واحدهای استانی است یا دستگاه‌ها؟**

واحدهای استانی که می‌خواهند اطلاعات را تأیید و حکم را صادر کنند. دستورالعمل‌ها، قوانین و... در سیستم کدنویسی شده‌اند و اگر رعایت نشوند خطا دار می‌شوند، خطاهای زیادی گذاشته‌اند؛ تعبیه این خطاها امکان اشتباه کردن را حداقل

می‌کنند، هرچند این خطاها باعث می‌شود در برخی موارد واحدهای اجرایی شاکی شوند که سیستم اختیار را از کاربر می‌گیرد و برای رفع خطاهای مربوط به موارد استثناء ناگزیر باید با مدیر سیستم تماس بگیرند. به نظرم، در حال حاضر بزرگ‌ترین سیستم نظارتی که روی سیستم صدور احکام وجود دارد همین خطاهاست. آقای مهندس وزیری و آقای قربانی اطلاعات بیشتری در این زمینه دارند.

### **جنس این خطاها چیست؟ مثلاً اطلاعات هویتی را ایراد می‌گیرد؟!**

بله؛ این‌ها هم هستند لیکن محدود به اطلاعات هویتی نمی‌شوند. مواردی مثل نام خانوادگی، نام، شماره کد ملی، شماره شناسنامه و... اگر مغایر با اطلاعات ثبت‌احوال باشد خطا می‌دهد. نوع دیگر خطاها در صدور احکام بازنشستگی هنگام محاسبه حقوق بروز می‌کند. سیستم، قواعد و مقررات پرداخت حقوق و دستمزد در دستگاه‌های مختلف اعم از مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری و غیرمشمول مانند دانشگاه‌ها را در خود دارد و اگر دستگاہی در محاسبه حقوق بازنشستگی خارج از قاعده عمل کرده باشد، هنگام ورود اطلاعات توسط کاربر ما، سیستم احکام خطا می‌دهد که با سیستم نمی‌خواند که در این صورت یا باید مجدداً توسط دستگاه اصلاح شود یا اگر موارد استثنائی وجود دارد جهت رفع خطا با مدیر سیستم هماهنگ شود.

یک مورد کنترلی دیگر که در یکی دو سال گذشته مد نظر قرار گرفته، هم‌پوشانی اطلاعات با سایر نهادهای بیمه‌ای از جمله صندوق تأمین اجتماعی و نیروهای مسلح است، به این صورت که ممکن است فردی در چند صندوق بیمه‌ای هم‌زمان فعال باشد، مثلاً دخترخانمی در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بیمه پرداز ثبت شده و در صندوق ما حقوق بازماندگی پدرش را دریافت می‌کند. برای رفع این هم‌پوشانی‌ها لینک اطلاعاتی میان صندوق‌ها برقرار و وجود این هم‌پوشانی‌ها چک شد (و البته هنوز هم برقرار است). چنانچه فرد در سیستم تأمین اجتماعی یا... سابقه‌ای داشته

باشد که دال بر اشتغال وی یا دریافت حقوق من غیر حق باشد (دریافتی داشته باشد که مغایر قانون است)، در این صورت سیستم خطا می‌دهد یا حساب را راکد می‌کند، در نتیجه فرد موقتا حقوق نمی‌گیرد تا این که با ارائه اطلاعات ذی‌حق بودن خود را ثابت کند یا این که از دریافت حقوق محروم می‌شود.

#### همه امور را شرکت بهور پشتیبانی می‌کند؟

کمیته‌ای داریم به نام کمیته سیستم‌های عملیاتی متشکل از شرکت بهور، اداره کل فنی، اداره کل درآمد و هزینه و معاونت فنی که با همکاری هم در چنین مواردی تصمیم می‌گیرند، قواعد را تعریف و خطاها را اعمال می‌کنند. برای اطلاع از جزئیات مربوط به این کمیته می‌توانید به اعضای آن مراجعه کنید.

#### یک نماینده از امور حقوقی نیاز نیست؟

تا جایی که من اطلاع دارم نماینده ندارد، قبلا کمیته‌ای به نام شورای فنی حقوقی داشتیم که مباحث کارشناسی مربوط به قوانین و مقررات، ایجاد وحدت رویه در اقدامات، رفع ابهامات موجود و ایجاد هماهنگی در چگونگی اجرای آن‌ها در آن مطرح می‌شد که در حال حاضر فعال نیست.

#### چرا؟

فکر می‌کنم بیشتر به خاطر جابه‌جا شدن افراد بود. گروهی که عضو این کمیته بودند به دلایل مختلف اعم از بازنشستگی و انتقال و... پراکنده شدند.

#### تبادل اطلاعات بین صندوق‌ها که فرمودید به صورت دو طرفه است؟

در سال‌های گذشته یک بانک اطلاعاتی بود که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با عنوان سامانه استعلام وضعیت بیمه‌ای تهیه کرد و در اختیار صندوق‌ها قرار داد که هر چند اطلاعات بسیار خوبی داشت اما ناقص بود و اطلاعات سال ۱۳۹۲ به بعد را نداشت. به خصوص وقتی می‌خواهیم حقوق وظیفه را برقرار کنیم باید بدانیم که فرد جای دیگری دارای شغل و درآمد هست یا خیر، همین‌طور در مورد ورثه اناث مطمئن شویم آیا

ازدواج کرده یا خیر. انجام این مسئله به صورت دستی است و ورثه باید به صندوق‌های مختلف مراجعه کنند تا تأیید شود ایشان از جای دیگر حقوق دریافت نمی‌کند. این رویه هم دارای خطا و هم وقت‌گیر است و ارباب‌رجوع را به دردسر می‌اندازد. سامانه وزارت رفاه در رفع این نواقص کمک زیادی به ما می‌کرد اما همان‌طور که عرض کردم به‌روز نبود و اطلاعات کافی در اختیار ما قرار نمی‌داد؛ بنابراین برای حل این مشکلات با پیگیری صندوق‌ها و حمایت وزارتخانه، یک تبادل اطلاعاتی بین صندوق‌ها ایجاد شد که این کنترل نیز به صورت سیستمی در سیستم احکام تعبیه شده است.

#### **از چه سالی این مسئله اجرا شد؟**

فکر می‌کنم ۱۳۹۶ بود که اطلاعات به اشتراک گذاشته شد، آقای وزیر اطلاعات دقیق‌تری دارند. سامانه استعلام وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی هم فکر می‌کنم سال ۹۴-۱۳۹۳ بود که اطلاعاتش در اختیار صندوق قرار گرفت.

#### **اطلاعات سامانه از چه سالی بود؟**

دقیق نمی‌دانم. شاید بتوان گفت اطلاعات از زمانی که در سیستم تأمین اجتماعی وجود داشت اینجا هم در دسترس بود.

**فرمودید برای صدور حکم دوره‌های آموزشی برای دستگاه‌های اجرایی داشتید، برای کارکنان صندوق در استان‌ها هم بود؟**

لطیفی: بله

#### **فرآیند آن به چه صورت بود؟**

مباحث فنی را اداره فنی و مباحث سیستمی را به‌طور پوشش می‌داد، یک بسته داشتند که مجموعه قوانین و مقررات و سیستم‌ها بود که برای کارکنان صندوق در استان‌ها اجرا می‌شد. برای دستگاه‌ها هم فقط قوانین بود.

**تولد نظام جامع احکام را چه سالی بدانیم.**

شاید ۱۳۷۹.

### بدنه صندوق در مقابل آن مقاومت نداشتند؟

جلیلی: مسلماً مقاومت وجود داشته است، کارکنان در گذشته اعتقاد زیادی به سیستم‌ها و مکانیزاسیون نداشتند. هنوز هم برخی کارکنان قدیمی معتقدند که سیستمی شدن فرایندها منجر به ضعیف شدن نیروی کار شده است (چون در گذشته محاسبات را کارشناسان به صورت دستی انجام می‌دادند و الان این کار را کامپیوتر انجام می‌دهد).

این‌که فرمودید تعداد خطاها زیاد است، باعث افزایش دقت کار می‌شود و

خوب است، گلابه‌ها برای چیست؟

بله؛ در کل هر چه تعداد خطاها بیشتر باشد امکان اشتباه کمتر می‌شود اما گلابه‌ها شاید مربوط به موارد استثنائی باشد. سیستم، قواعد را به همه موارد تعمیم می‌دهد در حالی که ممکن است پرونده‌ای، موارد خاصی داشته باشد که خارج از رویه معمول بوده و در سیستم تعریف نشده است. در این قبیل موارد هم راهکار این است که آن مورد به خصوص با مدیر سیستم احکام در میان گذاشته شده و با هماهنگی ستاد از خطا صرف نظر شود.

یک مثال می‌توانید بر ایمان بگویید؟

در سیستم احکام بخش‌های اطلاعاتی متفاوتی داریم، مثلاً یک صفحه مربوط به سوابق مدیریتی است و یک صفحه مربوط به اطلاعات حکم و محاسبه حقوق. خطایی گذاشتند که اطلاعات این دو صفحه باید با هم همخوانی داشته باشند، مثلاً اگر در صفحه سوابق مدیریتی درج شده که فرد در دو سال پایانی خدمت در جایی مدیر بوده است باید به موجب همان سال حق مدیریت دریافت کرده باشد که در صفحه اطلاعات حکم درج شده است. اگر اطلاعات این دو صفحه با هم نخوانند خطا می‌دهد. زمانی که این خطا را گذاشتند ناگهان حجم زیادی از پرونده‌های سال‌های دور خطا دار شد، چون اطلاعاتشان قدیمی بود و برطرف کردن این خطاها

برای واحدهای اجرایی ما بسیار وقت گیر و پرهزینه بود.

**با مدیران استان‌ها که صحبت می‌کنیم بخش بزرگی از مشکلات موجود را که سبب تأخیر در فرآیند صدور حکم می‌شود از ناحیه دستگاه‌ها می‌دانند، از ستاد مرکزی آیا فشاری بر استان‌ها یا دستگاه‌ها در این حوزه وجود دارد تا امور اصلاح و تسریع شوند؟**

معمولاً ستاد جهت هماهنگی یا رفع ابهامات بخشنامه‌هایی را در طول سال به واحدهای اجرایی ارسال می‌کند و واحدها هم بسته به موقعیت بخشنامه را به دستگاه‌ها می‌فرستند تا از جانب آن‌ها رعایت شود. برای مثال، در همین اواخر بحث اصلاح احکام بازنشستگی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بود که برخی دانشگاه‌های علوم پزشکی همکاری لازم را در اصلاح احکام کارکنان غیر هیئت‌علمی با مدیریت‌های استانی ما نداشتند و به همین دلیل کار به تأخیر افتاد.

**الان نظام تشویق و تنبیه برای استان‌ها داریم؟**

به نظر نمی‌رسد چنین نظامی وجود داشته باشد. به جز جشنواره شهید رجایی که خوب شاخص‌ها و معیارهای خودش را دارد؛ اما در درون صندوق نظام به خصوصی برای تشویق و تنبیه وجود ندارد.

**به نظر تان نیازی به این موضوع نیست؟**

آقای انتظاری: قبلاً مواردی بود.

**چه سالی وجود داشت؟**

انتظاری: در زمان آقای ثابت بود، در برخی دوران نقش پررنگ‌تری داشته و گاهی کم‌رنگ‌تر بوده است.

جلیلی: تیمی که عرض کردم برای نظارت می‌رفتند وقتی می‌آمدند باید گزارش می‌نوشتند، گاهی واقعا خطاها و اشکالاتی که بود خیلی بارز و مشهود بود یا بالعکس عملکرد یک استان بسیار مطلوب بود اما تا جایی که من یادم است هیچ‌وقت نه

تنبیهی در قبال استان‌های خاطی انجام شد و نه هیچ استانی به خاطر عملکرد خوبش تشویق شد.

### شروع نظام جامع احکام در تهران بود؟

انتظاری: سال ۱۳۷۸ که آقای مهندس وزیرى آمدند، شروع به دریافت اطلاعات از همکاران به صورت مستمر کردند، ایستگاه به ایستگاه جلو رفتند و برنامه نوشتند. فکر می‌کنم سال ۱۳۸۱ منوی اولیه را داشتیم اما درصد پیشرفت آن خیلی پایین بود، بیشتر به این دلیل که می‌بایست اطلاعات جدیدی وارد این سیستم می‌شد و دوستان در واقع پارادوکس را به سیستم جدید تبدیل کردند، سیستم جدید هم بیشتر ورودی‌های جدید را می‌پذیرفت، کم‌کم پیش رفت.

### اولین دستگاہی که اطلاعاتش جمع‌آوری شد کدام بود؟

انتظاری: سال ۱۳۷۸ گفتیم از همین امروز هر پرونده‌ای که آمد به صورت سیستمی ثبت می‌کنیم، اما مخاطب ما بیشتر آموزش و پرورش بود. تفکیک دستگاہی و استانی نبود. آن زمان ما در استان‌ها سیستم نداشتیم و حتی واحدهای استانی وجود نداشتند، همه این‌ها به مرور زمان ایجاد و تکمیل شدند.

جلیلی: در بحث مقاومت‌ها یادم آمد که یک تعدیل نیروی سنگین هم داشتیم، کسانی که نمی‌توانستند با امور سیستم خودشان را وفق دهند از سیستم منفک شدند.

انتظاری: بله؛ سال ۱۳۷۸ از ۷۱۱ نفر به ۴۰۰ نفر رسیدیم، آن سال بر اساس تحصیلات و توانایی‌ها بررسی‌هایی انجام شد. دورانی بود که صندوق از یک سازمان سنتی به یک سازمان کاملاً مدرن تبدیل شد. برخی ترسیدند و رفتند اما آن‌ها که ماندند خودشان را وقف کردند.

### اگر بخواهیم دسته‌بندی کنیم استان‌های پیش‌رو و عقب‌مانده کدام هستند؟

این حوزه بسیار فرد محور هستیم، برخی مدیران استان‌ها با توجه به روابط عمومی خوبشان با استانداری و... ارتباط برقرار کرده و تبدیل به یک استان نمونه

می‌شدند، برخی هم اهمیتی به این مسائل نمی‌دادند. همکاری داشتیم در استان کرمان، آقای رشیدی؛ ایشان با استانداری‌ها ارتباط برقرار کردند و کنار خانه مهر سالنی ساختند که برای مراسم عقد و ازدواج فرزندان بازنشسته‌ها استفاده می‌شد و اگر هم مراسمی بود ایشان در همان سالن برنامه را برگزار می‌کرد، همدلی بزرگی در استان ایجاد شده بود که بی‌نظیر بود.

استانی هم داشتیم که رفتیم خانه مهرش را بازدید کنیم که حتی نگهبانانش نبودند و مدیر استان نمی‌دانست کجا رفته‌اند اما می‌گفت خودم هفته‌ای یک بار سر می‌زنم.

**خیلی ممنون، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.**

از زحمات شما ممنونیم.

**بسیار ممنون و متشکرم.**





## گفت‌و‌گو با احمد قربانی

(همکار اداره کل امور فنی)

تاریخ گفت‌و‌گو: ۱۳۹۸/۰۸/۱۴

کارشناس اداره کل امور فنی صندوق بازنشستگی کشوری

سوابق تحصیلی: کارشناسی علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، ۱۳۷۷

سوابق شغلی: همکاری با صندوق بازنشستگی کشوری از سال ۱۳۶۶



احمد قربانی



از این که وقتتان را در اختیار ما قرار دادید ممنونم، لطفاً ابتدا خود را معرفی بفرمایید. احمد قربانی هستم، کارشناس اداره کل بازنشستگی و وظیفه؛ ۱۳۴۶ به دنیا آمدم و از سال ۱۳۶۶ در صندوق مشغول هستم. کارشناسی علوم اجتماعی دارم و سال ۷۷ از دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شدم.

#### **ابتدای ورود به صندوق در کدام واحد مشغول شدید؟**

ابتدا در دبیرخانه مشغول بودم، بعد از ۳-۲ سال به واحد حقوقی رفتم، یک سال بعد از واحد حقوقی به اداره کل بازنشستگی و وظیفه سابق آمدم و چند سالی آنجا به نحوه محاسبه فرم‌های خدمات غیررسمی مشغول بودم؛ آن‌ها را تهیه و بایگانی می‌کردیم تا زمانی که فرد بازنشسته می‌شود مورد استفاده قرار گیرد.

#### **چه سالی به این اداره آمدید؟**

فکر می‌کنم ۱۳۷۳ بود که در اداره کل بازنشستگی به امور بازنشستگی مشغول شدم. آن سال دانشگاه قبول شدم و ادامه تحصیل دادم.

#### **کار اداره بازنشستگی آن زمان چه بود؟**

امور بازنشستگی را انجام می‌دادند، البته فرآیند سیستمی نبود و به صورت دستی انجام می‌شد. همکاران پرونده را ورق می‌زدند و صفحه به صفحه آن مورد بررسی قرار می‌گرفت تا نواقصی داشت شناسایی شوند. کارهای سبک‌تر به ما محول می‌شد و گاهی هم امور موظفین طبق ماده ۸۱ (شاغل متوفی) و ۸۲ (بازنشسته

متوفی) را به ما واگذار می‌کردند، فرم‌هایی بود که ما به‌عنوان کارشناسی اولیه انجام می‌دادیم و سپس بازبین داشتیم که موارد را بررسی می‌کرد.

### **شما جزئیات پرونده فرد را بررسی و فرم‌ها را تکمیل می‌کردید؟**

خیر؛ فرم‌ها را واحدهای بازنشستگی دستگاه‌ها تهیه می‌کردند. این فرم‌ها را قبلاً اداره امور استخدامی تعریف کرده بود و اطلاعات هویتی بازنشسته را داشت، قسمت پایین آن هم مربوط به موظفین بود. ما پرونده را بررسی و موارد پرشده در فرم را چک می‌کردیم، اگر درست بود علامت می‌زدیم که درست ثبت شده و پایین آن را امضا می‌کردیم، بازبین پرونده را از ما می‌گرفت و بررسی می‌کرد و در نهایت به رئیس قسمت، معاون مدیرکل و مدیرکل ارجاع داده می‌شد.

امضای نهایی بر اساس رتبه بود، برخی حکم‌ها را رئیس قسمت تأیید می‌کرد اما برخی پرونده‌ها باید در اختیار مقام بالاتر قرار می‌گرفت، مثلاً کسی مدرک دکتری داشت و گروه ۱۶ بود این موارد را مدیرکل انجام می‌داد. تقسیم‌بندی مشخصی برای این موضوع وجود داشت، برای مثال گروه زیر ۷ را رئیس قسمت انجام می‌داد، ۷ تا ۱۰ را معاون مدیرکل و مسئولیت بالای ۱۰ با مدیرکل بود. تقریباً از سال ۱۳۷۰ همکاران به استان‌ها می‌رفتند و پرونده‌ها را در دستگاه‌ها بررسی می‌کردند، آن زمان نمایندگی نداشتیم.

### **تا اینجا دستگاه‌ها فرم‌ها را تکمیل می‌کردند و به صندوق می‌فرستادند؟**

بله.

**فرمی که توصیف فرمودید در واقع همان حکم بازنشستگی است که به**

### **بازنشسته تحویل داده می‌شد؟**

بله؛ حوالی سال ۱۳۷۱ پرونده‌ها هنوز با وانت به تهران می‌آمد و اگر ایرادی داشتند با هزینه بالا به استان برگردانده می‌شد.

**ایده این که کارشناسان به استان‌ها بروند چطور مطرح شد؟**

به دلیل حجم بالای کار بود. آن زمان تصمیم گرفته بودند که اگر حقوق پرداختی به فرد که توسط دستگاه محاسبه و در فرم یادداشت می‌شد با محاسبات کارشناسان صندوق تفاوت داشت تا مقدار معینی کارشناسان پرونده را بازنمی‌گرداندند، فرم را لاک گرفته و اصلاح می‌کردند. برای مثال مبلغ حقوق بازنشستگی فرد ۱۰ ریال کمتر از عدد محاسبه شده توسط دستگاه بود، چون هزینه رفت‌وبرگشت پرونده بسیار بیشتر از این موارد بود این رقم با اجازه مدیر کل توسط کارشناسان اصلاح می‌شد. الان هم مشابه این هست، مثلاً می‌گویند برگه‌ها حذف و امور سیستمی شوند.

### **سقف رقمی که کارشناسان اجازه اصلاح داشتند چقدر بود؟**

سقفی نبود، در مقاطع مختلف متفاوت بود. اوایل می‌گفتند به هیچ موردی دست نزنید، ممکن بود دستگاه‌ها معترض شوند که مدارک ما را خط‌خطی کردید یا لاک گرفتگی توسط ما باعث شود که کسی مجدد لاک بگیرد و ارقام را دست‌کاری کند چون مرجعی برای راستی‌آزمایی وجود نداشت، البته یک نسخه از فرم‌ها نگهداری می‌شد و سیستم بایگانی پرونده‌های بازنشستگی داشتیم، به صورت سیستمی که شد پرونده‌ها را از حوالی سال ۱۳۸۶ جمع کردند و به استان‌ها برگرداندند، مقداری از آن‌ها هم در بایگانی شادآباد هستند.

مثلاً فردی ۶۰ سال پیش حقوق‌بگیر بوده، حالا موظفین او پیر شده‌اند، می‌آیند که حقوق پدرشان را بگیرند، می‌گوییم به دستگاهشان مراجعه کنند اما دستگاه اطلاعاتی ندارد، در بایگانی خودمان جستجو می‌کنیم و اگر مدارک را داشته باشیم پس از بررسی موظفی را برقرار می‌کنیم. در هر حال هرچه ارزش پول پایین‌تر می‌آید این رقم بالا می‌رود، مقطعی گفتند ده تومان اشکال ندارد، یک مقطع به هزار و دو هزار تومان هم رسید.

### **مواردی داشتیم که واقعا سوء استفاده کنند؟**

اگر هم اتفاق افتاده باشد، کسی بررسی نکرد. امروز سیستمی است، مثلاً همین

امروز یک اختلاف حدود ۱۶ هزار تومانی پیدا کردیم. قبلا حقوق بازنشستگی بر اساس سه سال تنظیم می‌شد از اول فروردین ۱۳۷۹ گفتند میانگین دو سال باشد و افراد با میانگین سه را به دو بیاورید، آن معدل‌گیری ارقام را کمی کم و زیاد کرد. ماده ۶ قانون ۱۳۷۹/۰۲/۱۳ قانون اصلاح پاره‌ای از مقررات مربوط به حقوق بازنشستگی، بانوان شاغل، خانواده‌ها و سایر کارکنان بود.

### همه پرونده‌ها را از ابتدا بررسی کردید؟

بله؛ قانون ۱۳۷۹/۲/۱۳ که آمد همه پرونده‌ها بازبینی شد. بهمن ماه سال ۱۳۸۰ بود که سیستمی کردیم و با توجه به دو سال راه‌اندازی شد. سیستم قبلی از سال ۱۳۶۹ به بعد و بر مبنای سه سال بود. آن سال همه پرونده‌های بازنشستگی را که در فرم‌های بزرگی بود و مشخصات لازم را داشت خلاصه می‌کردند، اطلاعاتی مانند دریافتی فرد، موظفین او و... آن سال به سیستمی که داشتند منتقل شدند.

تیم آقای انتظاری روی این موضوع کار می‌کردند و شرکت خدمات ماشینی بود. مسئولان آقای آهویی بود و سیستم را کنترل می‌کردند. قبل از این که ویندوز بیاید تحت Dos بود و اطلاعات را وارد می‌کردند. کم‌کم سیستم‌های جدید آمد و امور به پرسنل واگذار شد. الان هم سیستم تحت وب شده و ورود اطلاعات را به دستگاه‌ها سپرده‌اند، کارشناسان ما هم بررسی می‌کنند. امروز دیگر اکثر دستگاه‌ها پرونده نمی‌فرستند، مگر این که کارشناس به مشکلی برخورد کند که با فرم‌های ارسالی قابل رفع نباشد و درخواست همه پرونده را بدهد.

چه سالی به دستگاه‌ها ابلاغ شد که به جای پرونده فرم‌ها را برای صندوق

### ارسال کنند؟

زمان آقای ضیایی بود، سال ۱۳۸۵ طی نامه ابلاغیه به شماره ۲۵۰/۱۲۹۵۶۷.

۱- نمونه فرم‌های اطلاعات در پیوست موجود است.

۲- ابلاغیه در پیوست موجود است.

### شما در این بحث ارتباط مستقیمی با دستگاه‌ها داشتید، کارکنان دستگاه‌ها به تهیه فرم‌های خلاصه اعتراض نداشتند؟

از لحاظ مالی و امور دیگر کاملاً به نفع دستگاه بود. بیشترین مشترک ما آموزش و پرورش است، اگر الان سیستمی نبود با وجود ۵۰-۴۰ هزار بازنشسته‌ای که امسال داشت هر منطقه تهران هزاران پرونده و پوشه داشت که حجم بسیار بالایی می‌شد. آن‌ها قسمت بازنشستگی و وظیفه دارند که مرکز آن در پارک شهر است و امور ورود اطلاعات سیستمی را انجام می‌دهند.

سیستمی شدن امور سرعت کار را بالا می‌برد و فساد کاهش پیدا می‌کند البته فساد الان هم هست اما به صورتی بسیار محدود، چون با چندین سیستم از جمله ثبت‌احوال کنترل می‌شود که سبب قطع بسیاری از موارد می‌شود. در این میان برخی هم مدارک دیگری آوردند و مجدداً حقوق بازنشستگی‌شان برقرار شد اما خیلی به نفع صندوق بود. مواردی هم داشتیم که مدارک جعلی آورده بودند که لو رفت و گیر افتادند.

گاهی همه صادق هستند و اعتماد وجود دارد اما گاهی در برخی دستگاه‌ها تخلف هست، برای مثال وقتی پرونده‌های قوه قضاییه می‌آمد همکاران می‌دانستند معمولاً کار دقیق است، اعتماد داشتند و خیلی سخت نمی‌گرفتند. البته باز هم کنترل بالادستی وجود دارد، به نظر من تمامی موارد باید سیستمی باشند.

### اگر الان کارشناسی اطلاعات غیرواقعی را وارد کند در چه فرآیندی شناسایی می‌شود؟

ببینید ذی‌حساب نماینده وزارت دارایی و مورد اعتماد دولت است، باید پاسخگو باشد که چرا می‌گوید به این دستگاه هزار تومان بابت بازنشسته‌ها بدهید، اگر هم بخواهد دویست تومان اضافه کند باید اسناد ارائه دهد، از سوی دیگر سیستم به سیستم‌های دیگری متصل است و اطلاعات کنترل می‌شوند. البته باز هم اگر



بگردیم احتمالاً تخلفاتی شناسایی شوند. مثلاً مدارک جعلی باشند که این‌ها را نمی‌توانیم به ثبت احوال یا... معترض شویم که چرا اطلاعات اشتباه ثبت کرده‌اید. یک مورد داشتیم که فردی سال ۱۳۶۵ فوت کرده بود و سال ۱۳۹۵ خانمی مدارک آورده بود که پدرم سال ۱۳۹۳ فوت کرده است. در شناسنامه‌های قدیمی مهر کوپن و انتخابات می‌زدند، انتخابات هنوز هم هست اما کوپن تا یک دوره‌ای بود. زمان بررسی مدارک متوجه شدند مهر کوپن‌ها از یک سالی به بعد وجود ندارد گفتیم شاید استفاده نکرده، از طرف دیگر اگر فرد تا الان زنده بود ۱۳۶ ساله می‌شد، ببینید مگر می‌شود رسانه‌ها از فردی ۱۳۶ ساله در یک روستا هیچ گزارشی نگیرند! به حراست اعلام کردیم و برای تحقیقات رفتند، در روستا متوجه شدند که فرد سال‌ها پیش فوت کرده و حتی قبر او را هم مشاهده کردند. اگر این تحقیقات نبود فرد پولش را می‌گرفت.

**یعنی از سال ۶۵ تا الان به او حقوق بازنشستگی پرداخت می‌شد؟**

خیر؛ می‌خواست بگوید الان فوت کرده.

**وقتی فوت فرد ثبت نشده، شامل دریافت حقوق بازنشستگی نمی‌شود؟**

اقدام نکردند؛ مثلاً می‌گویند خارج از کشور بوده یا به هر دلیلی اقدام نکرده اما الان می‌خواهیم دریافت کنیم و طلب این سال‌ها به ورثه قانونی پرداخت شود. مدارک آوردند که ۱۳۹۳ فوت کرده و باید فاصله ۱۳۶۵ تا ۱۳۹۳ را پرداخت کنیم که عدد بزرگی می‌شود.

**اگر اعلام می‌کرد که سال ۱۳۶۵ فوت کرده اما نگرفته وظیفه به او تعلق**

**نمی‌گرفت؟**

خیر؛ قبل از ۱۳۷۹ قانون به این صورت بود که اگر خانمی بعد از فوت همسرش یا دختری بعد از فوت پدرش ازدواج می‌کرد دیگر مشمول وظیفه نمی‌شد. بحث دیگر هم اشتغال بود. آن زمان تمکن افراد بررسی می‌شد، مثلاً می‌گفتند شما از

محل آرایشگری ده برابر حقوق بازنشستگی درآمد دارید یا پنج طبقه خانه دارید که چهار طبقه را اجاره دادید و وظیفه به شما تعلق نمی‌گیرد. یک کمیته سه نفره بود که موارد را بررسی می‌کرد و تصمیم می‌گرفتند (مطابق ماده ۸ آئین‌نامه اجرایی قانون اصلاح تبصره دو ماده واحده قانون اجازه پرداخت وظیفه ۱۳۳۸/۰۹/۲۸ فرزندان و نوادگان انات). از سال ۱۳۷۹ که قانون جدید آمد بحث تمکن را برداشتند و گفتند اشتغال و درآمد و... فقط زمانی اعمال شود که برای فرد در تأمین اجتماعی بیمه رد شده باشد.

### **این قانون بار مالی سنگینی برای صندوق‌ها داشته است!**

بله؛ همان سال خیلی اعتراض شد. قانون گفته بود حتی کسی که ازدواج کرده می‌تواند وظیفه همسر قبلی را بگیرد. اعتراض کردند که این حتی با قوانین اسلام هم مغایر است؛ آخر هم تصویب نشد، فکر می‌کنم به دلیل مسائل شرعی به شورای نگهبان هم نرفت اما مستقیماً از مجلس ابلاغ شد که اجرا کنید.

### **اجرا شد؟!**

بله؛ الان هم اجرا می‌شود. مثلاً موردی داریم که فرد بلافاصله بعد از عقد، همسرش فوت کرده و مجدد هم ازدواج کرده بوده، حالا متوجه شده که می‌توانسته برای همسر قبلی‌اش وظیفه بگیرد، اقدام کرده و ماهم مجبوریم مبلغ کلانی را برای سال‌های گذشته به او پرداخت کنیم.

### **عجیب است! اقدامی برای حذف این قانون انجام نشد؟**

انجام شد اما قانون‌گذار باید آن را حذف کند. برخی قوانین و اقدامات جنبه تبلیغاتی دارند و متأسفانه پشتوانه علمی ندارند. طرح‌ها باید کارشناسی شوند و هزینه و منافعشان برآورد شوند وقتی قانونی تصویب می‌شود باید منابع آن را هم در نظر بگیرند اما متأسفانه گاهی رعایت نمی‌شود. بسیاری از قوانین به همین صورت هستند، اصلاً به فکر این نیستند که این قانون به صندوق آسیب می‌زند و

می‌گویند پولش را دولت می‌دهد، متأسفانه برخی دغدغه ندارند.

**بحث ذی حساب که فرمودید قبل از ورود اطلاعات است و بعد از آن کارشناس**

**اطلاعات را وارد می‌کند...**

ذی حساب بحث مالی است؛ مدرکی می‌دهند که مثلاً دستگاه ما امسال پنج بازنشسته دارد. مشخصاتش را می‌دهند تا برآورد مالی انجام شود و وجوه مربوطه مانند پاداش و... را از دولت بگیرند.

**دستگاه بعد از این که ارقام تأیید شد اطلاعات را وارد سامانه صندوق می‌کند،**

**برای این که این اطلاعات اشتباه نباشند چه مواردی را کنترل می‌کنید؟**

اطلاعات که ثبت شد مدارک را با پوشه برای ما ارسال می‌کنند. اینجا مرحله یادداشت است و اطلاعات هنوز ثبت نشده‌اند. تا زمانی که دستگاه اطلاع ندهد ما خبر نداریم شاید فرد دارای ۴۰ سال سابقه بشود، اینجا اگر کسی بخواهد مدعی شود سازمان اداری استخدامی است که به دستگاه بگوید چرا قانون را رعایت نکردید.

پرونده که می‌آید دستگاه اعلام می‌کند تعدادی بازنشسته دارد و ما بررسی می‌کنیم. پرونده به کارشناس‌ها ارجاع داده می‌شود یا به یک نفر یا بین همکاران تقسیم می‌شود. اول شرایط بازنشستگی با قانون کنترل می‌شود. ۳۰ سال سابقه، شرط سنی، پرداخت کسورات، کپی شناسنامه، احکام کارگزینی و... سیستم‌های جدیدی که این چند سال فعال شده‌اند هم کنترل می‌شوند و بعد تیک می‌خورد که کامل است.

بعد کارشناس باید موارد را یکی یکی در سیستم کنترل کند، حالا ممکن است کارشناسی فقط کنترل کند که سیستم خطا داده یا خیر. اتفاق دیگری که افتاده هماهنگی با ثبت احوال است، کد ملی فرد را که می‌زنیم اطلاعات در سیستم قفل می‌شوند و دیگر قابل تغییر نیست؛ مثلاً رنگ زرد به معنی این است که اطلاعات با سیستم ثبت احوال یکسان است. بعد از آن بقیه اطلاعات مانند هویتی، سمت، مدرک

تحصیلی و... کنترل می‌شوند. صفحه بعد اطلاعات دو سال آخر خدمت است که در فرم شماره ۲ آمده‌اند. کارشناس مبلغ را بررسی و محاسبه کرده و حالا مبلغ سیستم را با محاسبات خودش کنترل می‌کند و وقتی که یکسان باشد به صفحه بعد می‌رود.

مرحله بعد سوابق بدهی است و مواردی مانند سربازی، خدمت، پیمانی و رسمی و غیررسمی کنترل می‌شوند. بدهی‌ها به سیستم درآمدهزینه وصل است و اگر آنجا تأیید نکند خطا می‌دهد، پس کارشناس باید به سامانه درآمدهزینه برود و با آنجا کنترل کند. همه موارد که چک شد به مرحله آماده صدور می‌رود. خطاها و هشدارهای سیستم را کنترل می‌کنند و وقتی که مشکلی نداشت پیش‌نویس برقراری آماده صدور است.

گاهی به کارشناس اختیار داده‌اند و صدور را می‌زنند، سیستم سؤال می‌کند که بیمه می‌خواهد یا خیر، بعد از آن حکم صادر می‌شود و در صفحه چهارم می‌نشینند. حکم از تاریخی که به سیستم دادیم صادر می‌شود، همراه با ابلاغ بازنشستگی که مقام بالاتر دستگاه صادر کرده است.

### **برگ آخر که به عنوان حکم بازنشستگی است را مدیران صندوق امضا می‌کنند؟**

بله؛ تهران را مدیرکل تهران و استان‌ها را مدیران استانی امضا می‌کنند. دو برگ است که یکی به مستخدم تحویل می‌دهند و یک نسخه هم در پرونده فرد در بایگانی دستگاه می‌ماند. ما خودمان چند وقت است که بایگانی نداریم و حتی پرونده فرد را هم به دستگاه برمی‌گردانیم.

### **صندوق بایگانی سیستمی و بک‌آپ دارد؟**

بله؛ فکر می‌کنم شرکت بهور به صورت لحظه‌ای این کار را انجام می‌دهند تا مشکلی پیش نیاید.

### **به بحث سیستم احکام پردازیم، ایده سیستمی شدن چطور و چه سالی مطرح شد؟**

ابتدای کار را در جریان نیستم چون در اداره کل بازنشستگی و وظیفه بودم و این

امور را همکاران در خدمات ماشینی پیگیری می کردند اما فکر می کنم در برنامه های توسعه ذکر شده بود که دستگاهها باید به سمت سیستمی شدن پیش بروند. سال ۱۳۶۹ با تشکیل خدمات ماشینی، بحث سیستم احکام هم آغاز شد. تا قبل از آن پرونده و امور دستی بود اما بعد از آن حکمهایی که سال به سال صادر می شد به صورت سیستمی بود و دردهایی را که سالانه به حقوق بازنشستگی اضافه می شد سیستم محاسبه می کرد.

### **امور برنامه نویسی توسط شرکت بهور پشتیبانی شد؟**

خاطرم نیست که آن زمان بهور بود یا هنوز نام دیگری داشت.

### **زمان فعال سازی سیستم صدور احکام تیمی برای این کار تشکیل شد؟**

اطلاعات را از اداره کل فنی یا اداره کل بازنشستگی و وظیفه آن زمان گرفتند. الان هم بهور و دفتر برنامه ریزی اطلاعات را از اداره کل فنی می خواهند. ما با قوانین کنترل می کنیم و اگر موردی نیاز به تغییر داشته باشد اعلام می کنیم.

### **ابتدای سیستم صدور احکام اطلاعات تایپ و برای بیگانی در سیستم ذخیره**

**شدند، شما در این فرآیند همکاری داشتید؟**

خیر؛ ما نبودیم.

**یکی از ویژگی های برجسته سیستم صدور احکام خطاهای سیستمی است،**

### **این موارد چطور تعریف شدند؟**

خطاها با توجه به قوانین و مقررات از قبل تعریف شده اند. برای مثال تعیین شده که قانون خدمات کشوری جذب ندارد، اگر کسی بخواهد این را وارد کند سیستم خطا می دهد، حالا اگر بر اساس قانون یا رأی دادگاهی باشد که دستگاه بخواهد جذب داشته باشد، کارشناسان ما صحت آن را بررسی می کنند و اگر مطابق قانون باشد، اداره کل فنی نامه می زند که این قسمت را به دستگاه اجازه دهید وارد کند اگر نه تبدیل به خطا می شود.

**الان خطاها را شما شناسایی می‌کنید و به بهور نامه می‌زنید که برنامه‌نویسی کند؟**  
مواردی را که قانونی باشد می‌خواهیم تعریف کند، برای خطاها هم علت را بررسی کنیم. مثلاً مواردی که فرد از قاضی رأی گرفته و جهت اجرا ابلاغ آورده یا من دسترسی دارم و این را حل می‌کنم یا ندارم و نامه می‌زنیم به بهور که این مورد را صرف‌نظر از خطا بزند و سیستمی نکند.

کمیته‌ای هست که مواردی که بخواهد تغییر کند در آنجا مطرح می‌شود، در این کمیته مدیر سیستم که آقای شیرمحمدی هستند و آقای انتظاری و آقای وزیری و تعدادی از همکاران حضور دارند.

**زمانی که کنترل اطلاعات برای اعلام خطا سیستمی شد احتمالاً با تعداد**

**کمی خطا بوده و الان زیاد شده‌اند!**

بله؛ الان فکر می‌کنم ۲۳۹ خطا داریم.<sup>۱</sup>

**با چه فرآیندی از ۱۰ خطا به ۲۳۹ مورد رسیده‌ایم؟**

به مرور زمان بوده، مثلاً قانون‌گذار گفته جذب را از تاریخ الف به بعد بدهید.

**یعنی ابتدای کار، تیمی تشکیل شده که قوانین را بررسی کرده و مثلاً ۱۰ مورد را به‌عنوان خطا به شرکت بهور اعلام کرده تا سیستمی نشود و بعد از آن به مرور حسب قوانین و مقررات و تغییرات پیش آمده مواردی به خطاها اضافه یا از آنها کم شده‌اند؟**

بله.

**پیشنهادها فقط از اداره فنی مطرح می‌شود؟**

مسئول سیستم احکام اداره کل فنی است و باید در جریان تغییرات باشد. واحدهای دیگر پیشنهادشان را به ما اعلام می‌کنند و اگر لازم باشد نامه می‌زنیم تا در کمیته مدیریت سیستم‌های عملیاتی سازمان مطرح شود، اگر آنجا تأیید شود تغییرات در

سیستم اعمال می‌شوند. برخی موارد ممکن است در سیستم اعمال نشود و مثلاً بگویند این مورد لازم است در سیستم درآمدهزینه اصلاح شود. برای هر خطا هم کد مشخصی وجود دارد.

**دسته‌بندی مشخصی هم برای خطاها وجود دارد که مثلاً به حوزه‌های مالی، هویتی و... تقسیم شوند؟**

بله؛ علت هر خطا مشخص است و در حوزه‌های مختلف دسته‌بندی می‌شوند، این موارد را دقیق‌تر به شما می‌گویم و اگر مشکلی نباشد فهرست خطاها را هم می‌دهم.

**شنیدیم که این خطاها سبب گلایه برخی دستگاه‌ها شده است و حتی برخی معتقدند باعث افزایش مدت‌زمان برقراری هم می‌شود؟**

قانون رعایت نشود، این طور می‌شود؛ برای مثال می‌خواهید این خیابان را رد کنید، باید حساب کنید که دو چراغ قرمز دارد و شش دقیقه زمان می‌برد، نمی‌شود پنج دقیقه برنامه‌ریزی کنید و بگویید چرا چراغ قرمز دارد!

یا سختی کار که خود قانون خاصی دارد، شما می‌دانید که دو ماه دیگر این تعداد بازنشسته دارید، موارد قانونی را چک کنید و ضرایب را مشخص کنید تا تأخیر پیش نیاید. موردی داریم که نیازمند مدارک ماده ۹ است، هفته‌به‌هفته می‌رود و می‌آید که مدارک را می‌آورم اما نمی‌آورد، کار روی میز من مانده و ارباب‌رجوع هم شاکی است که کار من را انجام نمی‌دهند. دیگر نمی‌گویند که کجای کار ایراد دارد!

**به دستگاه اعلام شده که این ۱۰۰ مورد اگر انطباق نداشته باشند، سیستم خطا می‌دهد؟**

بله؛ خودشان زمان ورود اطلاعات خطاها را می‌بینند، البته نمی‌توانند تغییری ایجاد کنند.

**با کارشناسان دستگاه‌ها در این حوزه ارتباط دارید؟ دوره آموزشی یا...!**

آموزش‌ها را امور استان‌ها برگزار می‌کنند، سال ۱۳۹۴ هم یک دوره جامع در کل کشور برگزار شد و قوانین و مقررات را آموزش دادند. مشکلی که هست این است که

فرد آموزش دیده به فاصله کوتاهی عوض می‌شود، ما نمی‌توانیم به طور مستمر آموزش بدهیم. معمولاً دستگاه‌ها نیرویی را به بازنشستگی می‌فرستند که از او راضی نیستند، برخی تلفنی سؤال می‌پرسند. البته برخی استان‌های ما هم کارشناسان و مدیران ضعیفی دارند و نمی‌توانند پاسخگوی سؤالات دستگاه باشند و این مشکلاتی به دنبال دارد.

### به نظر شما نقاط ضعف سیستم حاضر چه هستند؟

سیستم باید به طور مستمر در حال ارتقا باشد. مشکل اصلی ما تغییرات مکرر قوانین و مقررات و بی‌ثباتی است، البته شرایط کشور هم تأثیرگذار است که گاهی لازم می‌شود برخی موارد را در نظر بگیرند و... با شرایطی که حاکم است نمی‌شود شرایط ثابتی را برای سیستم داشته باشیم.

به نظرم می‌شود سیستم را بر اساس دستگاه‌ها متغیر کنیم. مثلاً ما فرم ۲ را به صورت کلی طراحی کرده‌ایم اما یک دستگاه فقط چهار مورد را دارد و بسیاری از موارد جای خالی هستند. اگر هر دستگاه فرم مشخص خود را داشته باشد فرآیند تسریع می‌یابد، مثلاً دستگاه «الف» پنج مورد داشته باشد و ششمی فقط زمانی اضافه شود که قوانین اجازه دهند، این کار باعث می‌شود که خطاها و اشتباهات کارشناسان دستگاه‌ها کاهش پیدا کند.

به اعتقاد بنده به ازای یک ریال وارد یا خارج شدن از صندوق ما باید پاسخگو باشیم اما برخی معتقدند ورودی را آزاد بگذاریم و خروجی را سخت بگیریم، این اشتباه است و ممکن است چند سال دیگر شکایتی بیاورند که باید به من هزار تومان می‌دادند اما پانصد تومان دادند، این نگاه باید اصلاح شود.

روش کار تعریف شده در سیستم احکام باعث می‌شود کارشناسان اشتباهاتی داشته باشد، نیرویی که آگاه باشد سؤال می‌کند اما خیلی‌ها دغدغه ندارند و کارشناس یا مدیر استانی می‌گویند این مورد را هم بزنید چون مهم نیست؛ یک استان دقیق



است و نمی‌زند و این باعث ایجاد اختلاف بین بازنشسته‌ها می‌شود. در حوزه شکایت‌ها هم شاید با تقویت بخش حقوقی بتوانیم دیوان عدالت اداری را قانع کنیم که به راحتی علیه صندوق رأی ندهند و سخت‌گیری بیشتری داشته باشند، البته برخی از این موارد هم مورد توجه بوده‌اند. فقط تشکیل کلاس و سمینار کافی نیست، کارشناسان باید دغدغه داشته باشند که کارشان را درست انجام دهند نه این که بگویند برویم این کار را همین طوری انجام دهیم و بگذرد و پولمان را هم می‌گیریم. البته گاهی هم مدیران مواردی را می‌بینند که ما نمی‌بینیم مثلاً شاید برای اقدامی بودجه‌ای لازم است که ندارند.

در خصوص خطاها به نظر من تعداد که افزایش پیدا کند بهتر هم هست البته به شرطی که ثابت داشته باشد. نگاه کارشناسان به صندوق هم نیاز به اصلاح دارد؛ مواردی دیدم که از سر دلسوزی برای بازنشسته رقمی می‌زنند، این اشتباه است، صندوق کمیته نیست و کار باید روی اصول باشد. دلسوزی را باید به کمیته امداد معرفی کرد اما صندوق خیریه نیست که الکی ارقام را بالا ببریم، این‌ها به صندوق آسیب می‌زند.

#### **ممنونم، اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.**

خیر؛ ممنون از شما، سال ۱۳۷۸ که ما اینجا آمدیم امور سیستمی را انجام نمی‌دادیم، از سال ۱۳۸۰ به بعد دیگر سیستمی شد، آن زمان چون ما کار فنی می‌کردیم آقای آهویی بودند که سیستم را با همکاران واحدشان در اختیار داشتند، فکر می‌کنم ایشان که بازنشسته شد مدیریت سیستم را به مدیرکل فنی واگذار کردند، البته امور سخت‌افزار و نرم‌افزار را شرکت بهور انجام می‌دهد به نظرم با آن‌ها هم گفت‌وگو داشته باشید.

**بسیار ممنون و متشکرم.**

# گفت‌و‌گو با شهروز عبادی

(مدیر استان اصفهان)

تاریخ گفت‌و‌گو: ۱۳۹۸/۰۸/۲۱

مدیر صندوق بازنشستگی کشوری در استان اصفهان

سوابق تحصیلی: کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، ۱۳۷۴

سوابق شغلی: مدیر استان کرمانشاه، ۷۹-۱۳۷۷



شهروز عبادی



از این که وقتتان را در اختیار ما قرار دادید ممنونم، 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 استان تهران و در قسمت امور فنی بودم. بعد از تهران به استان آذربایجان غربی منتقل شدم؛ زمان ایجاد مدیریت‌ها داوطلبانه به آذربایجان غربی رفتم. بعد از آن به کرمانشاه و مجدداً به تهران برگشتم و بعد به اصفهان آمدم.

بچثمان را با فرآیند صدور احکام در گذشته آغاز کنیم، فردی که بازنشسته می‌شد چه فرآیندی را طی می‌کرد؟

فرآیند قبلی ما قبل از صدور احکام به این صورت بود که پرونده‌های بازنشستگی از دستگاه‌های اجرایی به صورت متمرکز به تهران ارسال می‌شد و همکاران ما در اداره کل بازنشستگی و وظیفه پرونده‌ها را بررسی می‌کردند، اگر مشکلی داشت با دستگاه‌های اجرایی مکاتبه می‌کردیم و اگر هم مشکلی نبود بررسی‌ها انجام می‌شد و بعد از برقراری برای تسجیل می‌رفت.

زمانی که حکمی توسط همکاران در اداره کل بازنشستگی و وظیفه تائید می‌شد، یک نسخه را همکاران اداره درآمدهزینه برای تسجیل تائید و به خزانه ارسال می‌کردند تا اعتبارش را دریافت کنند.

### چه مدارکی لازم بود؟

پرونده بازنشستگی و یک سری احکامی که امروز هم هست، مثل احکام دو سال آخر. آن زمان ما پرونده بازنشستگی تشکیل می‌دادیم، روبه‌روی دانشگاه تهران یک طبقه فقط مخصوص بایگانی پرونده‌های بازنشستگی بود و وقتی این اتفاق می‌افتاد کلیه مدارکی که نیاز داشتیم مانند حکم استخدام اولیه، احکام دو سال آخر، احکام قرارداد شاغلین، احکام غیبت یا معوقه اگر داشتند، درخواست بازنشستگی مستخدم و چند برگه به‌عنوان حکم برقراری بازنشستگی؛ تمامی این‌ها را می‌فرستادند و تأیید که می‌شد ما خلاصه پرونده را به بایگانی می‌فرستادیم و آنجا پرونده بازنشستگی فرد تشکیل می‌شد.

### طبقه‌ای که فرمودید مخصوص خلاصه پرونده بازنشسته‌ها بود؟

بله خلاصه پرونده داشتیم که در طبقه سوم قسمت بایگانی بود.

### آن زمان همه پرونده بازنشسته به تهران ارسال می‌شد؟

بله عرض کردم با وانت می‌آوردند و تعداد پرونده‌ها خیلی زیاد بود.

### بعد از تهیه خلاصه بقیه پرونده را به دستگاه بر می‌گرداندید؟

بله؛ اعاده می‌دادیم به دستگاه، پرونده پرسنلی شاغلین و بازنشسته‌ها در دستگاه‌ها بود.

### هزینه ارسال و برگرداندن پرونده بر عهده صندوق بود یا دستگاه‌ها؟

دستگاه هزینه ارسال را می‌داد و هنگام برگشت ما پرداخت می‌کردیم. خاطر م هست از مراکز استان‌ها نماینده‌هایشان می‌آمدند و پرونده‌ها را می‌آوردند و تحویل می‌دادند، یا با پست می‌فرستادند و بعد نماینده برای پیگیری می‌آمد. بعضی از مواقع هم ارباب رجوع خودش برای پیگیری می‌آمد یا خودش پرونده را می‌آورد تا کارش انجام شود. الان که فکرش را می‌کنم دوران بسیار سختی بود و انجام کار بازنشستگی بسیار دشوار بود. زمان می‌برد و گاهی شش ماه تا یک سال طول می‌کشید.

### **مواردی که شخص مراجعه می‌کند، برای زودتر انجام شدن کارش بود یا برخی دستگاه‌ها به افراد می‌گفتند خودشان بروند؟**

ببینید، یک حقوق اشتغال داریم که رقمی به نسبت تحصیلات است، یک کارمند چند ماه بدون حقوق می‌تواند زندگی کند، اگر پشتوانه نداشته باشد نهایتاً سه الی چهار ماه دوام بیاورد، بعد از آن شخص مجبور بود بیاید تا مشکل پرونده‌اش را دنبال کند. این کار برای خود شخص هزینه‌ای داشت، همچنین هزینه‌هایی برای دستگاه و صندوق بازنشستگی به دنبال داشت، در این میان که با ماشین تردد می‌کردند ممکن بود هر اتفاقی بیفتد و خطرات خاص خودش را داشت.

### **در دورانی که حقوق بازنشستگی برقرار نشده بود، از سوی دستگاه یا صندوق حمایتی از افراد می‌شد؟**

بعضی از دستگاه‌ها از محل وجوهی که ما نزدشان داشتیم بخشی از حقوقشان، نهایتاً ۵۰ درصد را به صورت علی‌الحساب به آن‌ها پرداخت می‌کردند اما نه همه دستگاه‌ها.

### **این پرداختی به صورت ماهانه بود یا یک بار انجام می‌شد؟**

این طور نبود که به محض این که شخص بازنشسته شود حقوق علی‌الحساب برای او برقرار شود؛ بسته به این بود که شخص مشکلی داشته باشد و بیاید و تقاضا بدهد که به او علی‌الحساب پرداخت کنند، هر دو سه ماه یک بار مبلغی به فرد می‌دادند که مثلاً ۵۰ درصد حقوقش بود.

### **زمانی که حقوق بازنشستگی برقرار می‌شد مبلغ را قسطی از فرد می‌گرفتند؟**

خیر؛ زمانی که برقرار می‌شد دستگاه از خزانه مبلغ حقوق معوقه را به صورت علی‌الحساب دریافت می‌کرد، پرداختی‌ها را از آن کسر و باقی را به حساب فرد واریز می‌کردند.

### **موردی بود که مبلغ پرداختی علی‌الحساب به فرد بیشتر از حقوق معوقه شود؟**

خیر؛ بیشتر نمی‌شد، ۵۰ درصد حقوق را به فرد می‌دادند.

**فرآیند ارسال پرونده توسط دستگاه، بررسی توسط کارشناسان و رفت و**

**برگشت‌های آن چقدر زمان می‌برد؟**

حداقل شش ماه زمان می‌برد.

**پرونده‌های مربوط به تهران چگونه؟**

آن‌ها هم زمان‌بر بود. چهار تا پنج ماه. ما ۴۰-۵۰ نیرو در اداره کل بازنشستگی بودیم و همه دستگاه‌های کشور را پوشش می‌دادیم، حجم کار بسیار بیشتر از امروز و تعداد ما هم بسیار کم بود. دهه ۷۰ به بعد اداره کل بازنشستگی و وظیفه با توافق وزارتخانه‌ها تصمیم گرفتند که به جای این‌که از استان‌ها و دستگاه‌ها پرونده بیاید، پرونده‌ها در دستگاه‌ها بمانند و نمایندگان صندوق برای بررسی به دستگاه‌ها بروند. همکاران ما از تهران مأمور می‌شدند، یکی دو هفته به مراکز استان‌ها می‌رفتیم، آنجا می‌ماندیم و ضمن بررسی پرونده‌ها امور مربوطه را انجام می‌دادیم. بعد از ما همکاران واحد درآمد هزینة برای تسجیل احکامی که ما تائید کرده بودیم مراجعه می‌کردند و در نهایت به خزانه می‌پردند تا وجوه مربوطه را دریافت کنند.

اواخر دهه ۷۰ کم‌کم زمره سیستمی کردن اطلاعات در صندوق مطرح شد. زمان آقای اردکانیان بود که شروع شده بود؛ اما اصل آن به دوران مدیریت آقای ثابت باز می‌گردد. آقای وزیری هم آن زمان جزو کارشناسان بود بسیاری از همکاران ما هم تخصص‌هایی داشتند اما چون مدیریت ارشد سازمان اعتقاد چندانی به امور سیستمی نداشت نیروها کار خاصی نداشتند. تا این‌که به دوران مدیریت آقای ثابت رسیدیم.

**بنابراین اولین تحول در فرآیند این بود که صندوق تصمیم گرفت که نیروها**

**را به استان‌ها اعزام کند.**

بله؛ نیرو می‌فرستادند و همین کار را مقداری تسهیل می‌کرد.

**ایده این موضوع از کجا مطرح شد؟**

چون حجم کار زیاد بود ما نمی‌رسیدیم انجام دهیم؛ یادم هست آن زمان

تأیید بدهی‌ها را خود صندوق انجام می‌داد. تأیید بدهی این بود که یک سری از کارمندان قبل از استخدام به صورت غیر رسمی یا قراردادی یا روزمزدی یا نظام‌وظیفه، خدمت داشتند. ما فرم‌هایی به‌عنوان تعیین بدهی طراحی کرده بودیم که امروز هم استفاده می‌شوند. آن‌ها این فرم‌ها را تهیه می‌کردند و به تهران می‌فرستادند. انقدر حجم کار این تعیین بدهی‌ها زیاد بود که یک قسمت برای تعیین بدهی تشکیل داده بودند. یادم است ساختمانی در یکی از خیابان‌های دانشگاه داشتیم که شرکت‌های سرمایه‌گذاری آنجا بودند. یک واحد آنجا را به این کار اختصاص دادند و ۱۵-۱۰ نفر از همکاران آنجا ساکن شدند تا به این امور رسیدگی کنند. دیدند باز هم پاسخو نیست و گفتند که تعیین بدهی‌ها را به دستگاه‌های اجرایی تفویض کنید.

زمان آقای دهقان بود که تفویض شد و دستگاه‌های اجرایی تعیین بدهی می‌کردند و فیش را می‌فرستادند و اگر مبلغ درست بود در نهایت ما اعلام وصول می‌کردیم.

### **زمانی که برای بررسی پرونده به استان‌ها می‌رفتید حدود اختیارات تان چه بود؟**

من آن زمان سال ۷۳-۱۳۷۲ معاون قسمت بودم. کسانی که معاون یا رئیس قسمت بودند در اداره کل بازنشستگی و وظیفه اختیار امضا داشتند، هر گروه ۵ نفره که می‌رفتیم یک سرگروه داشت که حق امضا داشت و همان‌جا تأیید می‌کرد.

### **مراجعه به استان‌ها همیشه به صورت گروهی بود؟**

بله؛ حتی گاهی حجم کار زیاد بود و دو یا سه گروه هم‌زمان مأمور می‌شدند تا امور را بررسی کنند و بعد از مرحله تأیید برمی‌گشتیم.

برای مثال خاطر هست گاهی از اصفهان که به تهران می‌آمدیم بلافاصله باید به مازندران می‌رفتیم. یادش بخیر همکار خوبی به نام آقای ملکی داشتیم که امور را هماهنگ می‌کرد، تماس می‌گرفت و می‌گفت آمدید تهران دیگر به سازمان نباید فقط بلیت را که برایتان گرفتیم بگیرید و به استان بعدی بروید.



## این رفت‌وآمدها چه سال‌هایی بود؟

دقیقا دهه ۷۰ بود.

بعد از بررسی پرونده‌ها در استان خلاصه پرونده را تهیه می‌کردید و با

خودتان به تهران می‌آوردید؟

بله؛ گروه‌ها یک سرگروه و سه الی چهار کارشناس داشت، یک نفر هم از دبیرخانه می‌آمد و همان جا ثبت و صدور را انجام و پرونده‌ها را تشکیل می‌دادند و ما با خودمان پرونده‌ها را تهران می‌آوردیم.

تحول بعدی در این فرآیند تشکیل نمایندگی‌ها می‌شود؟

بله؛ ایجاد نمایندگی‌ها بود که اول خراسان رضوی، کرمان، یزد و بعد باقی استان‌ها بودند، چون مشاهده شد اعزام مأمور هم کافی نیست.

زمان تشکیل نمایندگی‌ها از خود استان برای آن‌ها نیرو جذب شد؟

بله؛ خیلی از همکاران ما بودند، فکر می‌کنم آن زمان ما دو هزار نفر نیرو داشتیم. زمانی که آقای ثابت سکان‌دار صندوق شدند گفتند اینجا نیروی مازاد داریم. یک سری از همکاران درخواست دادند و جابه‌جا شدند، یک سری باز خرید شدند و برخی هم منتقل شدند به دستگاه‌های دیگر. خیلی از نمایندگی‌ها از نیروهایی تشکیل شدند که بومی استان بودند و در ستاد تهران مشغول شده بودند. مثلاً سه چهار نفری که ارومیه رفتیم همگی اهل ارومیه بودیم و کار را شروع کردیم، مواردی هم که نیرو کم بود از استان نیرو گرفتند.

مقطعی که صندوق به سمت سیستمی کردن امور پیش می‌رود قبل از

نمایندگی‌ها بوده یا بعد از آن؟

هم‌زمان بود. یادم هست ۸۰-۱۳۷۸ طبقه نهم ساختمان صندوق که اتاق کنفرانس است، با شرکتی قرارداد بسته بودند و چهل پنجاه نفر از همکاران تمام اطلاعات را که بر اساس فرم‌هایی که آماده کرده و از دستگاه‌ها گرفته بودیم وارد سیستم کردیم.

فکر می‌کنم دو سالی زمان برد. سال ۱۳۸۰ هم که من به تهران برگشتم سرگروه همان ورود اطلاعات بودم و همکاران ما از همه استان‌ها می‌آمدند و اطلاعاتشان را وارد می‌کردند، ضمن این‌که به صورت روزمزدی نیرو هم گرفته بودیم و می‌آمدند و کارها را انجام می‌دادند.

**شنیدیم در مقطعی خلاصه پرونده‌ای که شما فرمودید تهیه می‌کردید را به دستگاه‌ها واگذار کردند، این موضوع چه زمانی بود؟**

هم‌زمان با سیستمی شدن بود. فرم‌هایی را تهیه کرده بودیم و اطلاعاتی که الان در سیستم پارادوکس هست توسط همان فرمت‌ها تهیه شده‌اند. دستگاه‌ها بر اساس این فرمت‌ها اطلاعات را تهیه کرده و برای ما می‌فرستادند و بعد همکاران ما آنان را وارد سیستم می‌کردند.

**فرم‌ها طراحی خود شما در صندوق بود یا قالب مشخصی در سازمان اداری استخدامی داشت؟**

طراحی خودمان بود و بر اساس قوانین و مقررات آماده کرده بودیم.

**آموزشی هم برای کارکنان دستگاه‌ها برگزار شد؟**

محتوای خاصی نبود، فرمت ساده‌ای بود و هرکس پرونده پرسنلی را داشت می‌توانست آن را کامل کند، مواردی مانند اطلاعات شناسنامه‌ای، اطلاعات حقوق و مزایا و احکام آن‌ها بود.

**کارمندان دستگاه‌ها مقاومت نداشتند؟**

کارشان اضافه می‌شد اما صندوق پافشاری داشت که این امر محقق شود، به هر حال مقاومت همیشه هست.

**هزینه دستگاه‌ها در کل کاهش پیدا می‌کرد؟**

بله؛ جایی که مقاومت می‌کردند ما تماس می‌گرفتیم و توضیح می‌دادیم که این کار هم برای خودتان و هم برای بازنشسته خوب است و مزایای زیادی دارد، زمانی

که توجیه می‌شدند همکاری می‌کردند.

زمانی که پرونده‌ها را با وانت به تهران ارسال می‌کردند، کارشناسان همه پرونده را بررسی می‌کردند و با فهرستی از نواقص به دستگاه برمی‌گرداندند یا به محض مشاهده اولین نقص پرونده را برگشت می‌زدند؟

گاهی پیش می‌آمد که همه نواقص را متوجه نشوند و منجر به این می‌شد که مکاتبات سه چهار بار انجام شود اما در بیشتر موارد سعی می‌کردند همه موارد را پیدا کنند و اطلاع دهند. ما تا چهار ریال بیشتر حق اصلاح نداشتیم!

**احکام برقراری را می‌فرمایید؟**

بله؛ آن زمان حقوق زیاد نبود، با این حال اگر چهار ریال دستگاه اشتباه محاسبه کرده بود ما پرونده را برمی‌گرداندیم. خاطر م هست یک بار گفتم این که به خاطر چهار ریال برمی‌گردانیم هزینه نیروی انسانی و پست بسیار بالایی دارد، این موضوع آنقدر تکرار شد تا مدیران پذیرفتند و گفتند تا چهار ریال را اصلاح کنید اما بیشتر از آن را مجاز نبودیم.

**بنابراین اصلاح رقم پیشنهاد کارشناسان بود؟**

بله؛ همکاران خیلی اذیت می‌شدند و بسیار زمان بر بود.

**این که در حکم لاک‌گرفتگی ایجاد می‌شد، زمینه سوء استفاده را برای**

**دیگران فراهم نمی‌کرد؟**

به خاطر همین موضوع مدیران مخالفت می‌کردند. می‌گفتند سوء استفاده می‌شود، به هر حال آن‌ها عواملی را می‌دانند که کارشناسان آگاه نیستند. برای جلوگیری از این مسئله مبلغ اصلاحی را می‌نوشتیم و می‌دادیم به همکاران تایپیستمان که در طبقه مشخصی مستقر شده بودند، آن‌ها ارقام را تایپ می‌کردند که قابل دست‌کاری نباشند.

**شما در بایگانی خودتان یا استان نمونه‌ای از احکام قدیمی دارید؟**

خیر؛ زمانی که نمایندگی‌ها تشکیل شد در تهران یک بایگانی روبه‌روی پارک

لاله داشتیم، یک ساختمان قدیمی در خیابان کارگر بود که پرونده‌های قدیمی‌تر از بیست سال را به آنجا می‌فرستادند و به آن بایگانی را کد می‌گفتند. نمایندگی‌ها که تشکیل شد گفتند کلیه پرونده‌ها را استان به استان و دستگاه به دستگاه تفکیک کنید و به نمایندگی‌ها ارسال کنید.

پرونده‌ها ارسال شد و مثلاً ما در اصفهان یک واحد ۱۴۰ متری را قفسه زدیم و بایگانی ایجاد کردیم، انواع آلودگی‌ها در پرونده‌ها بود و دردسر زیادی داشتیم. زمانی که سیستم احکام آمد ما از استان اصفهان پیشنهاد دادیم که بایگانی را منحل کنیم. گفتند مگر می‌شود، چه کار باید کنیم! گفتیم همه اطلاعات لازم را داریم، پرونده‌های قدیمی را به تفکیک دستگاه به خودشان برمی‌گردانیم. آن زمان از آقای ثابت مجوز گرفتیم. ایشان واقعا مدیر اجرایی بسیار قوی‌ای بودند، ان‌شالله هر جا هستند خدا حفظشان کند، در آن واحد تصمیم گرفتند، گفتند کار بسیار خوبی است و برگردانید. ما نامه زدیم به دستگاه‌ها که پرونده‌های بازنشستگی شما اینجا آماده هستند، بیایید و ببرید. خیلی از دستگاه‌ها آمدند اما برخی هم مراجعه نکردند و گفتند ما کمبود فضا داریم و این‌ها برای خودتان است.

### **احتمالاً بایگان‌ها هم همیشه دچار بیماری‌های خاصی بودند!**

بله؛ همه همکاران همین‌طور بودند. یادم هست ما هر روز سهمیه شیر گرم داشتیم و تلاش می‌کردند تا به سلامت همکاران رسیدگی شود.

### **زمانی که فرآیند سیستمی شد، استان یا دستگاه خاصی شروع کننده بود؟**

خیر سراسر کشور بود. مدیرعامل وقت آقای ضیایی نامه‌ای زدند که از این به بعد پرونده ارسال نکنید، بعد پرونده‌ها تبدیل به پوشه پرونده شد که خدمتتان عرض کردم، هنوز هم همین پوشه پرونده‌ها ارسال می‌شوند.

### **ابتدای سیستمی شدن، فرآیند به چه صورت بود؟**

دستگاه‌ها اطلاعات را آماده می‌کردند و می‌فرستادند، گاهی می‌آمدند و خودشان

وارد می‌کردند و فرآیندی که خدمتتان عرض کردم، بعد از چند سال فکر می‌کنم سال ۱۳۹۰ بود که وبسایتی را طراحی کردند، البته برای همه دستگاه‌ها نبود بلکه آموزش و پرورش، علوم پزشکی و دستگاه‌های بزرگ را پوشش می‌داد، برای دستگاه‌ها نام کاربری تعریف شد و به جای این که اطلاعات را ارسال کنند تا همکاران ما در صندوق آنان را وارد سیستم کنند خودشان وارد می‌کنند و ارسال می‌شود. بعد از آن پوشه پرونده را برای ما ارسال می‌کنند و همکارانمان که کد ملی را می‌زنند کل اطلاعات بعد از ۷۲ ساعت از وبسایت به سیستم احکام منتقل می‌شود.

**همه فرآیندهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم صدور احکام توسط**

**شرکت بهور پشتیبانی شد؟**

بله؛ سیستم احکام محصول زحمات جناب آقای وزیر است.

**شنیدم نرم‌افزار آن هم به صورت انحصاری در اختیار صندوق است؟**

بله؛ یکی از مشکلاتی که ما در کشورمان داریم این است که هر دستگاهی برای خود سیستم نرم‌افزاری انحصاری درست کرده است. اگر من یک کارشناس اداره امور استخدامی کشور بودم یک برنامه جامع برای کل کشور می‌نوشتیم که همه امور مالی، درآمد هزینیه و احکام کارگزینی را در بر بگیرد و اعلام می‌کردم تمامی دستگاه‌ها باید یک نرم‌افزار داشته باشند. اگر این اتفاق می‌افتاد همه می‌توانستند توسط دولت الکترونیک که سیستم آن نصفه‌نیمه اجرا می‌شود به هم متصل شوند. حتی اگر آن اتفاق می‌افتاد دیگر نیازی به همان پوشه پرونده هم نبود.

**الان سیستم صدور احکام به بیمه‌ها و ثبت‌احوال متصل است؟**

خیر؛ این‌ها اطلاعاتی جدای از سیستم احکام مبادله می‌کنند. سیستم صدور احکام انحصاری و خاص است. البته مشابه این را دانشگاه علوم پزشکی دارد، چون شرکتی که قبل از بهور این کار را برای صندوق انجام می‌داد بعد از صندوق با وزارت بهداشت قرارداد بست و سیستم احکام مشابهی را برای آن‌ها طراحی کرد، اما آن‌ها

کاملا جدا هستند و ارتباطی با ما ندارند.

**زمان سیستمی شدن و تعریف نام کاربری برای دستگاه‌ها دوره آموزشی برای کارمندان برگزار شد؟**

بله؛ اول آموزش و پرورش، بعد علوم پزشکی و سپس دانشگاه اصفهان را هم نام کاربری گرفتیم، کارشناسانشان را به صندوق دعوت کردیم و آموزش دادیم.

**آموزش‌ها در استان بود؟**

بله.

**نماینده از بهور آمد؟**

خیر؛ خود ما آموزش دادیم.

**اگر مشکلی پیش بیاید شما پاسخگو هستید یا به بهور ارجاع داده می‌شود؟**

خودمان پاسخگو هستیم.

**دستگاه‌ها مشکلی با ثبت سیستمی اطلاعات نداشتند؟**

خیر؛ اتفاقا استقبال هم کردند و خودشان درخواست می‌دهند. گاهی حجم کار مثلا در مهرماه به خاطر بازنشسته‌های آموزش و پرورش زیاد می‌شد؛ بنابراین کار پرونده‌ها سه چهار ماه طول می‌کشید، برای این که فرآیند تسریع شود خودشان نیروی کمکی می‌فرستادند و با تایپیست به صندوق می‌آمدند تا به همکاران ما کمک کنند و امور تسریع شود، بعد دیدند این روش هم پاسخگو نیست. درخواست دادند که به آن‌ها اجازه ورود اطلاعات از طریق وبسایت داده شود.

**در اصفهان همه دستگاه‌ها برای ورود اطلاعات به سیستم متصل هستند؟**

خیر؛ آموزش و پرورش و علوم پزشکی و دانشگاه اصفهان فعال هستند. البته دستگاه‌ها به سیستم احکام متصل نیستند. درگاهی در سایت برای آن‌ها تعریف شده تا وارد شوند و اطلاعات فرم‌های ۱ و ۲ را ثبت کنند، این طور نیست که به صدور احکام متصل باشند.

### چرا سایر دستگاه‌ها فعال نشدند؟

تعداد بازنشسته آن‌ها کم و نهایتاً ۲۰ مورد در سال است.

### صندوق درخواستی برای فعال شدن اینترنتی به آن‌ها نداده است؟

خیر؛ درخواست از سمت آن‌ها مطرح می‌شود و چون تعداد بازنشسته آن‌ها کم است پرونده‌ها را دستی می‌آورند و همکاران ثبت می‌کنند، هر دستگاهی که درخواست داده بلافاصله برایش نام کاربری تعریف کرده‌ایم.

قبل از شروع فرآیند سیستمی شدن برنامه راهبردی تنظیم شده بود یا امور

### با آزمون و خطا پیش رفت؟

به هر حال هر برنامه‌ای با آزمون و خطا همراه است. برای مثال ما سیستم پارادوکس را از قبل داشتیم و بخشی از اطلاعات از آن گرفته شد، یا برخی اطلاعات را همکاران جدید وارد کردند، برخی موارد هم به مرور زمان حل شدند، الان هم گاهی مشکلاتی پیش می‌آید که برطرف می‌کنیم و هر چند سال یک بار سیستم مورد بازمینی قرار می‌گیرد.

### مدت زمان برقراری در اصفهان چقدر است؟

با توجه به نیروی کمی که داریم بین یک تا دو ماه طول می‌کشد.

### پرونده‌ها را پیش از بازنشستگی نمی‌فرستند تا فرآیند تسریع شود؟

ما هر سال دو نوبت در خصوص این موضوع نامه می‌زنیم و اعلام می‌کنیم که سیستم احکام ما اجازه دارد اطلاعات را زودتر ثبت کند، همکاری که می‌خواهد بازنشسته شود اطلاعاتش را زودتر بفرستید، حتی در دوره‌های آموزشی مستمری که با دستگاه‌ها داریم مدام تأکید می‌کنیم که مثلاً شش ماه قبل از بازنشسته شدن فرد پرونده او را بررسی کنند تا اگر نواقصی نظیر بیمه احکام و... دارد شناسایی و زودتر برطرف شوند. برخی دستگاه‌ها که فعال تر هستند این کار را انجام می‌دهند اما متأسفانه مشکلی که ما داریم این است که کارشناسانی که یکی دو سال به

صورت حضوری، تلفنی و... آموزش می‌بینند به محض این که به مرحله‌ای می‌رسند که کار را بدون نقص برای ما ارسال کنند جابه‌جا می‌شوند و فرد جدید که می‌آید باید مجدداً مورد آموزش قرار گیرد.

### **با مدیران دستگاه‌ها تعاملات دوستانه‌ای در این حوزه ندارید؟**

ارتباطاتی داریم اما نمی‌توانیم در حوزه جابه‌جایی نیرو در درون دستگاه ورود کنیم.

### **اوج دوران برقراری چقدر بوده است؟**

اصفهان بعد از تهران و خراسان رضوی بیشترین مورد را دارد و حدود ۱۰۵ هزار بازنشسته اطلاعاتشان در سیستم احکام است. ما دو سال پیش ۳-۲ نیرو داشتیم که سابقه بالایی هم داشتند، بازنشسته شدند و الان دو سال است که ما با یک نفر کار می‌کنیم اما سعی کردیم که بیشتر از دو ماه نشود. برقراری‌های وظیفه را که هر زمان بیاورند سریع انجام می‌دهیم، اگر دستی و کامل باشد حتی در عرض دو ساعت انجام می‌شود اما پرونده بازنشستگی سنگین‌تر است و زمان می‌برد.

### **به جای نیروهای بازنشسته شده، نیرو نگرفتید؟**

خیر؛ متأسفانه اجازه ندادند.

### **به نظر تان نقاط ضعف و قوت سیستم احکام چیست و چه پیشنهادی برای**

### **بهبود سیستم دارید؟**

در جلساتی که داشتیم گفتیم اصلاً به ما سیستم ندهید اما سیستم‌ها را به‌روز کنید. مثلاً سیستم شاغلین، اگر بتوانیم آن را به مرحله نهایی برسانیم و همکاران ستاد ما اقدامی جدی روی آن انجام دهند تا سیستم شاغلین راه‌اندازی شود نظام متحول می‌شود. باید یک مدیر مثل آقای ثابت بیاید تا امروز هم مثل دهه ۷۰ که کارهای بزرگی انجام دادیم این کار به طور جدی پیگیری شود و به ثمر بنشیند. اگر سیستم شاغلین فعال شود، ما با یک کد ملی همه احکام و موارد لازم را در سیستم کنترل می‌کنیم و بدون هیچ نیازی به مدارک کاغذی با سرعت بسیار بالا کار انجام می‌شود.



بحث دیگر این است که ما به دستگاه‌ها می‌گوییم سیستم‌شان جزیره‌ای است اما خودمان در صندوق به همین صورت هستیم، مثلاً درآمد هزیننه سیستم وین فورز، مالی سیستم پرداخت مستقیم و فنی سیستم احکام دارد و... همه هم دیوار محکمی دور سیستم‌شان کشیده‌اند و می‌گویند کاری نکنید که سیستم خراب می‌شود.

سیستم باید انعطاف‌پذیر باشد، همین سیستم‌هایی که داریم اگر به هم متصل شوند پیشرفت بسیار زیادی در کار خواهیم داشت. چندین سال است که ما درخواست می‌دهیم و با بسیار از همکاران در زمان مدیریت‌های مختلف صحبت کردیم. درخواست دادیم برای شاغلین یک پرونده الکترونیکی تشکیل دهند مثل ژاپن.

#### محتوای پرونده چه باشد؟

تمام اطلاعات شخص از تاریخ تولد تا تاریخ فوت در یک پرونده ثبت می‌شود. از مدرسه و دانشگاه تا اشتغال و... درخواست دادیم و به ما قول هم دادند اما اقدامی صورت نگرفت. حتی این پرونده در مواردی جلوی فساد را هم می‌گیرد، مثلاً می‌بینیم فردی بدون تحصیلات دانشگاهی ناگهان با مدرک دکتری سمت می‌گیرد، اگر پرونده شفاف باشد این موارد حل می‌شوند.

#### خیل ممنون؛ اگر نکته‌ای باقی مانده بفرمایید.

امیدوارم بتوانیم سیستم شاغلین را تکمیل کنیم. نرم‌افزاری روی سایت طراحی کنیم و بگوییم همه دستگاه‌های اجرایی اطلاعات شاغلین‌شان را آنجا ثبت کنند و بعد آن را به سیستم خودمان منتقل کنیم.

حتی برای تعیین بدهی‌ها درخواست دادیم سیستمی طراحی شود که دستگاه به صورت اینترنتی فرم‌های تعیین بدهی را تکمیل و وجه را واریز کند و ما سیستمی اعلام وصول کنیم و دیگر به مراجعه حضوری نیازی نباشد یا ما بخواهیم اطلاعات را برای دستگاه پست کنیم.

از لطف شما و وقتی که به ما اختصاص دادید بسیار ممنونم.

بخش سوم:

# پیوست‌ها



## فهرست افراد

در جدول زیر فهرست اشخاصی که با آنان جلسات گفت‌وگو داشتیم به همراه سمت آنان ملاحظه 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	بهروز انتظاری	مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها
۲	قاسمعلی جعفری	مدیر استان اردبیل
۳	اکبر شیرمحمدی	مدیر کل فنی
۴	مهرداد محمدیگی	مدیر استان البرز
۵	شهره لطیفی	رئیس گروه برنامه‌ریزی
۶	طیبه جلیلی	همکار دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها
۷	احمد قربانی	همکار اداره کل فنی
۸	شهرزاد عبادی	مدیر استان اصفهان

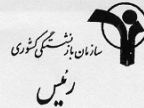
## نمونه برخی از مستندات



حکم برقراری حقوق بازنشستگی گواهی شد



تاریخ: ۸۵/۱۶/۱۰  
شماره:  
۲۵۰/۱۲۹۵۴



به کلیه وزارتخانه ها ، سازمانها ، شرکتهای دولتی و شهرداریها  
(درمورد مشترکین صندوق بازنشستگی کشوری)

سلام علیکم

باعنایت به تمهیدات پیش بینی شده جهت تسریع در صدور تأییدیه برقراری حقوق بازنشستگی ووظیفه بدین وسیله ضرورت ارسال پرونده پرسنتی جهت تأیید برقراری حقوق ازتاریخ ۱۳۸۵/۱۲/۰۱ حذف می گردد.

خواهشمند است دستورفرمائید ازتاریخ مزبور جهت صدور تأییدیه برقراری حقوق بازنشستگان وموظفین برابر دستورالعمل پیوست صرفاً فرمهای تکمیل شده ( ۲، ۱ و ۳) ومدارک اشاره شده در دستورالعمل (حساب مورده) به مدیریتهای استانی این سازمان ارسال گردد.

باتاکید بر رعایت نهایت دقت در ثبت صحیح اطلاعات مورده نیاز در فرمهای ۲، ۱ و ۳ براساس پرونده پرسنتی مستخدم وانطباق مدارک ارسالی بااصل آنها ، شایسته است ترتیبی اتخاذ گردد که مدارک مزبور حداقل یک ماه قبل از تاریخ بازنشستگی به مدیریتهای استانی این سازمان واصل گردد.

ضرورتاًخاطر نشان می سازد که مسئولیت صحت اطلاعات استخراج شده از پرونده استخدامی وثبت آنها در فرمهای فوق الاذعان وانطباق مدارک ارسالی بااصل آنها برعهده دستگاه متبوع مستخدم میباشد و حق بازبینی وبررسی پرونده های استخدامی درهرزمان برای سازمان بازنشستگی کشوری محفوظ است وسازمان می تواند حسب مورد از طریق درخواست ارسال پرونده ویا اعزام کارشناسان بررسیهای لازم معمول وعبداللزم نسبت به اصلاح احکام صادر شده اقدام نماید.

حسینعلی ضیائی





وزارت واران

۳۶۶۱۲

۴۶۶۹

اداره  
بتاریخ  
شماره  
پیوست

۱۳۰۱  
۳/۱

ردت کرد

مورخ ۱۵/۴/۱۳۲۲ آن درت

وزارت دارائی پاپیشنهاده شماره ۵۳ ۲۲

د این برقراری مادی محمد علی محمدی محمد علی محمدی محمد علی محمدی  
د رباره محمد علی محمدی محمد علی محمدی محمد علی محمدی ( )

با ستناد تبصره ۲ از ماد موحده قانون اصلاح حقوق ومقررات بازنشستگی مصوب ۳۷ / ۴ / ۳

و قسمت اخیر تبصره ۲۰ قانون بود جه سال ۱۳۳۴ اکل کشور مصوب ۲۷ فروردینماه ۱۳۳۴ از تاریخ  
تاریخ تصویب ۱۳۳۴ (۲۵ تیر) موافقت مینماید .

مراتب بشماره محمد علی محمدی د فترکل بازنشستگان ثبت گردیده است

بروند هاست خدا می نامبرد مینمونه اعدا میگرد د خواهشمند است سند برقراری حقوق بازنشستگی

د رباره مشارالیه را صادر و ابلاغ فرمایند . محمد علی محمدی معاون اداره کل بازنشستگی کشوری - احمد انواری

محمد علی محمدی  
۱۳۲۲-۹-۹

مدیر کل بازنشستگی کشوری - ابوالحسن شامق

محمد علی محمدی  
۱۳۴۴  
۱۳۴۳  
۱۳۴۲

۱۳۴۲  
۱۳۴۱

۱۳۴۲  
۱۳۴۱  
۱۳۴۰





وزارت کشور

اداره کل کارگزینی

بتاریخ ۱۳۴۶/۱۲/۱۶

شماره ۵۶۴۴

پیوست

حکم ارفاق فرستادن سال ۱۳۴۷  
۱۳۴۶  
۱۳۴۶

اداره کل بازنشستگی کشوری

آقای ( ) خد شکراروزارنکشم • شهرداری صحنه که

تعرفه خد شکر ذیلا درج میشود •

سن در تاریخ ۳۴۱/۱۲/۱۶ سال ۶۲ ماه ۱ روز ۱۰

مدت خدمت در تاریخ ۴۱/۱۲/۱۶ " ۱۳ " ۵ " ۱۰

آخرین حقوق و کمک دریافتی ۳۰۰۰ ریال

باستناد قانون اصلاح قانون بازنشستگی صوب سوم تیرماه ۲۲ در تاریخ ۴۱/۱۲/۱۶ بازنشسته -

گردیده و حق استفاده از ماهی ۱۳۴۴ ریال حقوق بازنشستگی را دارد •

اینک عین پرونده استفاده محتوی ۱۵ برگ لاک و مهر شده بضمیمه ارسال میشود دستور فرمائید

نسبت به برقراری مبلغ مذکور اقدام مقتضی معمول دارند •

رئیس اداره کارگزینی

۲  
۳۱۳۰۶  
۳۱۳۰۶





وزارت عالی

اداره .....  
تاریخ ..... ۱۳۳۲  
شماره .....  
پیوست .....

آقای ~~.....~~ ( ~~.....~~ ) خدمتگاه درج ذیل را

در ارفاق تسهیلات بهرجهت

موضوع بازنشستگی

چون طبق بند ۱ - پرونده من نامشجا وزارت معارف است

علیهذا طبق قانون اصلاح مقررات بازنشستگی محسوب

۱۸ / ۱ / ۱۳۲۸ از تاریخ صدور حکم در رده اول بازنشستگی

وزارت معارف محسوب میشود نسبت به برقراری حساب دولتی

بازنشستگی شما جداگانه اقدام خواهد شد .

وزیر معارف  
۱۳۳۲ / ۲ / ۳۰

روزنویست به

وزیر معارف

**کلمه برقراری حقوق بازنشستگی بازنشستگان بازنشستگی کارکنان نظامی و انتظامی**

**جمهوری اسلامی ایران**

۱- شماره پرونده: <b>۴۱۶۲۸۸</b>		۲- شماره منطقه ای تهران: <b>۱۳۳۷/۷/۱۲۲</b>	
۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	۴- نام پدر: <b>حسین</b>	۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	۶- نام پدر: <b>حسین</b>
۷- تاریخ تولد: <b>۱۳۳۷/۷/۱۲۲</b>	۸- شماره شناسنامه: <b>۱۳۳۷/۷/۱۲۲</b>	۹- محل صدور: <b>تهران</b>	۱۰- محل تولد: <b>تهران</b>
۱۱- میزان تحصیلات: <b>فوق لیسانس</b>	۱۲- رشته تحصیلی: <b>محصاری</b>	۱۳- تاریخ اشتغال رسمی: <b>۵۸/۹/۱۰</b>	۱۴- عنوان آخرین سمت ثابت سازمانی: <b>کارشناس مسئول ساختمان در گروه کارشناسان</b>
۱۵- آخرین محل خدمت: <b>تهران</b>	۱۶- محل خدمت: <b>تهران</b>	۱۷- وضعیت اشتغالی: <input checked="" type="checkbox"/> مشغول به خدمت / <input type="checkbox"/> مشغول به خدمت استثنائی	۱۸- وضعیت اشتغالی: <input checked="" type="checkbox"/> مشغول به خدمت / <input type="checkbox"/> مشغول به خدمت استثنائی
۱۹- مدت خدمت رسمی: <b>۲۸ سال و ۹ ماه و ۲۸ روز</b>		۲۰- مدت خدمت استثنائی: <b>۱۶ سال و ۱ ماه و ۲۷ روز</b>	
۲۱- تاریخ و محل خدمت: <b>تهران</b>			
۲۲- بندهای ماده ۲ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی: <b>۳۶۵۸۸۵ ریال</b>			
۲۳- محل دریافت حقوق: <b>تهران</b>		۲۴- شماره پرونده بازنشستگی: <b>۳۸۱۰۶۹</b>	
۲۵- محل دریافت حقوق: <b>تهران</b>		۲۶- محل خدمت بازنشستگی: <b>تهران</b>	
۲۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۲۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۲۹- شماره شناسنامه: <b>۵۸۹۱۹</b>		۳۰- شماره شناسنامه: <b>۵۸۹۱۹</b>	
۳۱- تاریخ تولد: <b>۱۳۳۷/۷/۱۲۲</b>		۳۲- تاریخ تولد: <b>۱۳۳۷/۷/۱۲۲</b>	
۳۳- محل خدمت سازمان بازنشستگی کشوری: <b>تهران</b>		۳۴- محل خدمت سازمان بازنشستگی کشوری: <b>تهران</b>	
۳۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۳۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۳۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۳۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۳۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۴۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۴۱- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۴۲- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۴۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۴۴- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۴۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۴۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۴۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۴۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۴۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۵۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۵۱- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۵۲- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۵۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۵۴- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۵۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۵۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۵۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۵۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۵۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۶۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۶۱- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۶۲- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۶۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۶۴- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۶۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۶۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۶۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۶۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۶۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۷۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۷۱- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۷۲- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۷۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۷۴- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۷۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۷۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۷۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۷۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۷۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۸۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۸۱- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۸۲- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۸۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۸۴- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۸۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۸۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۸۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۸۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۸۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۹۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۹۱- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۹۲- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۹۳- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۹۴- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۹۵- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۹۶- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۹۷- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۹۸- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	
۹۹- نام خانوادگی: <b>حسین</b>		۱۰۰- نام خانوادگی: <b>حسین</b>	



حساب بابت خدمت و غیرت حقوق

جمهوری اسلامی ایران

فرم - ۸۸ (۹۰-۹۱) سازمان امور مالی کشور

۱- مشخصات									
۳- خدمت رسمی					۱- نام خانوادگی				
					نام پدر				
					تاریخ تولد				
۴- خدمت غیررسمی					۲- وضعیت اشتغالی				
					۲-۱- شاغل مستقیم				
					۲-۲- وضعیت استخدام				
					<input checked="" type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> آزادگانه <input type="checkbox"/> سوابی				
					۲-۳- مرتبه فائز برای برتری حقوقی یا دستمزد				
۵- تغییرات حقوق در زمان ارسال آخرین شناسنامه									
رتبه	عنوان حکم	تاریخ		مبلغ	مبلغ	مبلغ	مبلغ	مبلغ	مبلغ
		شروع	خاتمه						
	حکام طرح ۲۰ رتبه‌ای	۷۰/۱۲/۲۷	۷۱/۱/۱	۴	۱۹۱۱۶۰	۲۰۰۰۰	۹۹۰۰	۲۲۱۰۶۰	۲۲۱۰۶۰
	حکام نظام هماهنگ	۷۱/۱/۱	۷۲/۱/۱	۳۶۰	۱۲۰۰۰۰	۹۴۲۵۰	۱۶۲۵۰	۳۸۶۷۵۰	۳۸۶۷۵۰
	" "	۷۲/۱/۱	۷۳/۱/۱	۳۶۰	۱۲۰۰۰۰	۱۰۵۴۴۲	۱۶۲۵۰	۳۹۷۹۹۲	۳۹۷۹۹۲
	" "	۷۳/۱/۱	۷۳/۱۲/۲۷	۳۵۶	۱۲۰۰۰۰	۱۱۷۳۲۷	۱۷۵۵۰	۴۲۲۷۲۷	۴۲۲۷۲۷
۶- مدت قابل احتساب در حقوق بازنشستگی یا بازنشستگی									
۷- متوسط حقوق در زمان: ۳۶۲۲۷۲ ریال									
۹- نام و نام خانوادگی کارکن					محمد نادری				
عنوان پست ثابت سازمانی سرپرست گروه کارشناسان بیمه و					عنوان پست سازمانی کارشناس مسئول بیمه و بازنگری				
عبدالله فرهادمند					محمد نادری				

۲۰۶ ♦ تسهیل صدور حکم بازنشستگی / مستندسازی یک تجربه

فرم شماره ۲

فرم سوابق و معاینه مدت خدمت



نام دستگاه:		کد دستگاه:		نام:		نام خانوادگی:		شماره مستخدم:	
		خدمت قابل قبول برای معاینه:		خدمت قابل قبول برای معاینه:		مدت خدمتی که در زمان اشتغال بابت آن کشور یا جغیه بیمه پرداخت شده است		سال ماه روز	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
جمع کل									
خدمت قابل قبول برای معاینه حقوق بازنشستگی و وظیفه (									
۳۹- خدمات قابل قبول برای معاینه حقوق بازنشستگی و وظیفه به دستگاه های غیر شمول...									
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۴۰- وقت پرداخت حقوق خدمت دولتی غیر رسمی (فرار از قانون، روز مرده، سروای و...) :									
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
جمع کل									
مستندات خدمت وزارت و دوره فوری کار از معینه امضاء کنندگان ذیل می باشد.									
تایید کنندگان:									
۱- مدیر کل امور اداری / معاونت مشاوره دستگاه اجرایی      نام و نام خانوادگی      امضاء									
۲- مدیر کل امور مالی / ادیانت دستگاه اجرایی      نام و نام خانوادگی      امضاء									
ملاحظات									



مشخصات وراث قانونی مشمول دریافت حقوق و وظیفه

فرم شماره ۳

نام و نام خانوادگی:	نام پدر:	نام خانوادگی:	نام:	شماره مستخدم:	نام دستگاه:
تاریخ تولد:	شماره گذر کار:	شماره کد ملی:	شماره کد ملی:	تاریخ برقراری:	کد دستگاه:

اسامی وراث واجد شرایط دریافت حقوق و وظیفه

سهم حقوق و وظیفه	مختصات حساب بانکی و بانک پرداخت کننده		پدر(؟)	دانشجو	جنسیت		نسبت	تاریخ تولد	محل صدور	شماره شناسنامه	شماره ملی	نام پدر	نام خانوادگی	نام	رتبف
	کتابچه بانکی	نام و نام خانوادگی			مرد	زن									
															۱
															۲
															۳
															۴
															۵
															۶
															۷
															۸
															۹
															۱۰

تاریخ صدور: شماره:

مستوفی صحت موارد فوق کلاً بر عهده امضاء کنندگان ذیل می باشد.

تایید کنندگان:

نام و نام خانوادگی

نام و نام خانوادگی

امضاء

امضاء

۱- مدیر کل امور اداری / معاونین مشابه دستگاه اجرایی

۲- مدیر کل امور مالی / رئیس حساب دستگاه اجرایی





تاریخ: ۹۱/۳/۳  
شماره: ۸۹/۴۱۱/۳  
پیوست: ندارد



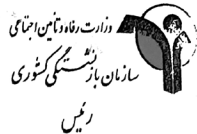
### بخشنامه به کلیه معاونین و مدیران محترم ستادی و استانی

کلیه معاونین و مدیریت های صندوق اعم از ستادی و استانی موظفند جهت تسریع در انجام وظایف و مسئولیت های محوله و بر اساس قوانین و مقررات موضوعه ترتیبی اتخاذ نمایند تا چنانچه برخی از بازنشستگان و موظفین به هر جهت مدعی تضييع حقوق خود در مسائل مرتبط با وظایف و اختیارات صندوق باشند موضوع در کار گروه های داخلی مطرح و حل و فصل گردد و در خصوص آراء صادره از سوی دیوان عدالت اداری لازم است با توجه به تبصره ماده ۱۴ و ماده ۳۴ و همچنین مواد ۳۷ و ۴۵ قانون دیوان عدالت اداری مصوب ۸۵/۳/۹ و در اجرای بخشنامه شماره ۵۰۴۳۹ مورخ ۸۴/۸/۳۰ معاون محترم (وقت) حقوقی و امور مجلس رییس جمهور ( مستند به نامه شماره ۲/۱۶۰/۱۳۰۸۹ مورخ ۸۴/۸/۱۱ معاون اول محترم قوه قضاییه ) و همچنین بخشنامه شماره ۲۳۱/۴۰۶۹ مورخ ۸۹/۲/۱۱ معاون محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور ، احکام قطعی صادره از شعب و هیأت عمومی به مورد اجرا گذارده شود . لذا در جهت توسعه سلامت و شفافیت اداری و قانون مداری و مسئولیت پذیری و به منظور تسریع در امور مشترکین صندوق و احتراز از هر گونه تعویق یا وقفه در امور سازمانی ، ضروری است کلیه واحد های ستادی و استانی ، آراییی که له شکات صادر می شود را به محض ارجاع با هماهنگی مدیریت حقوقی صندوق عیناً به مورد اجرا گذارده و در مواردی که دعوی بطور مستقیم متوجه این صندوق نبوده و دادنامه به طرفیت سایر دستگاهها صادر و دستگاه ذیربط نسبت به اجرای آن اقدام و احکام زمان اشتغال را حسب مورد اصلاح می نماید و این امر در مقام اجراء با وظایف صندوق بازنشستگی ارتباط دارد ، مدیریت های ذیربط مکلف به اجرای آن می باشند .

ایراندخت عطاریان  
مدیر عامل صندوق بازنشستگی کشوری

تاریخ: ۹۱/۳/۳  
شماره: ۸۹/۴۱۱/۳  
پیوست: ندارد

تسهیل امر برقرار جمهوری اسلامی ایران  
شماره: \_\_\_\_\_  
پوست: \_\_\_\_\_



**به کلیه وزارتخانه ها ، سازمانها ، مؤسسات و شرکتهای دولتی و شهرداریها**

نظر به اینکه نتایج بررسیهای به عمل آمده نشانگر آن است که علیرغم تأکیدات مقرر در بخشنامه شماره ۵۷۹۸۴ مورخ ۸۲/۱/۲۶ معاون اول رئیس جمهور و بخشنامه های شماره ۱/۴۵۸۱۷ مورخ ۸۰/۷/۲۱ و شماره ۱/۵۲۳۱ مورخ ۸۲/۲/۶ این سازمان بعضاً به دلیل عدم ارسال به موقع مدارک از سوی دستگاههای اجرایی ذریعط احکام برقراری حقوق وظیفه وراث مستخدمین متوفی اضم از شاغل ، بازنشسته و یا از کار افتاده با تاخیر صادر می گردد و این وضعیت با وجود تألمات روحی بازماندگان ، مشکلات جدی برای امر معاش آنان ایجاد می نماید لذا به منظور تسریع در امر برقراری و پرداخت حقوق وظیفه و احتراز از مراجعات مکرر افراد ذینفع خواهشمند است مؤکداً دستور فرمایند در اجرای بخشنامه های فوق الذکر تمهیدات لازم در مورد ارسال مدارک مورد نیاز در اسرع وقت جهت برقراری حقوق وظیفه بازماندگان معمول دارند تا بدین ترتیب اعاشه این عزیزان دچار اشکال و نابسامانیهای احتمالی نگردد .  
ضمناً به منظور تسهیل و جلوگیری از هر گونه وقفه در امر برقراری حقوق وظیفه وراث مستخدمینی که به سبب انجام وظیفه یا ناشی از کار فوت می نمایند لازم است همزمان با انجام اقدامات مقتضی برای اخذ مصوبه شورای امور اداری و استخدامی کشور ، مدارک متدرج در بخشنامه شماره ۱/۵۲۳۱ مورخ ۸۲/۲/۶ را جهت برقراری حقوق وظیفه مربوط به مدیرینهای استانی سازمان ارسال دارند تا حقوق آنان بلافاصله برقرار و پرداخت گردد . بدیهی است متعاقباً پس از ارسال تأییدیه شورا و فرم اصلاحیه ، سازمان نسبت به اصلاح حقوق وظیفه این قبیل افراد مبادرت خواهد نمود . / ۱۳۸۱/۱۷

حسینعلی ضیائی

۸۱۶۰۰  
۱۵۷/۱۹  
رونوشت:  
مدیریت های ستادی و استانی سازمان جهت اطلاع و اقدام -  
اداره کل روابط عمومی جهت اطلاع و رسانی به مشترکین صندوق از طریق دوح مراتب در رسانه های عمومی و همچنین در نشریه نمر ۱

کتابخانه تخصصی بازنشستگی  
تلفن: ۸۸۶۷۴۶۷  
تلفن فکس: ۸۸۶۷۴۶۸  
پست الکترونیک: info@sspi.ir  
سایت اینترنتی: www.sspi.ir

تاریخ:  
شماره:  
پیوست:



کمیته حقوق وظیفه وراثت

وزارت:  
سازمان:  
شرکت:

موضوع: برقراری حقوق وظیفه

تظریاتی که ملاحظه میشود بدلیل عدم ارسال بموقع مدارک لازم جهت برقراری حقوق وظیفه از سوی دستگاههای ذیربط حقوق وظیفه وراثت تاخیز برقرار میشود و این امر علاوه بر تاثرات عاطفی، مشکلات عدیده ای را برای وراثت فراهم می آورد لذا شایسته است بامراجعه وراثت جهت برقراری حقوق وظیفه باکترلسهای لازم حداقل مدارک ذیل را که توسط آن دستگاه برابر اصل گردیده جهت برقراری حقوق وظیفه به مدیرتسهای استانی سازمان ارسال نمایند.

- ۱- فتوکی برگ خلاصه فوت متوفی یا تصویر کامل شناسنامه متوفی
  - ۲- تصویر کامل شناسنامه وراثت حقوق وظیفه بگير
  - ۳- فرم تعهدنامه مبنی برعدم ازدواج و اشتغال بکار جهت فرزندان و نوادگان اناث
  - ۳/۱- گواهی اشتغال به تحصیلات عالیه درمورد فرزندان ذکور متوفی
  - ۳/۲- گواهی پزشکی قانونی ملحق به عکس ورثه علیل یا ناقص العضومتوفی
  - ۴- تصویر عقدنامه همسرمتوفی یا رونوشت عقدنامه
  - ۵- تصویر دفترچه بیمه خدمات درمانی والدین متوفی
- مدیرتسهای این سازمان دراستانها بادریافت مدارک فوق الذکر، بایررسی لازم تأییدیه برقراری حقوق وظیفه را حداکثر ظرف مدت ۲۴ ساعت صادر وجهت پرداخت به دستگاه متبوع متوفی ارسال خواهند نمود.
- توجه خواهند داشت که برقراری حقوق وظیفه درموردشاغلین فوتی، کماکان منوط به ارسال پرونده استخدامی و فرمهای ۱ و ۲ منضم به بخشنامه شماره ۱/۴۵۸۱۷ مورخ ۸۰/۷/۲۱ خواهد بود. ام/ ۱۰

سید عبدالصمیم ثابت  
معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور  
ورنیس سازمان

۱,۵۲۱  
۸۲,۲۶۶

رونوشت به:

- مدیرتسهای ستادی و استانی سازمان جهت اطلاع و رعایت مفاد بخشنامه
- دفترروابط عمومی جهت اطلاع رسانی به مشترکین صندوق از طریق درج مراتب در رسانه های عمومی.

خیابان دکتر فاضلی  
میدان جیاد شماره ۵۵  
تلف: ۸۹۴۴۳۳



تاریخ: ۱۴۱۳/۲۸  
شماره: ۲۵۰/۱۱۸۴۵  
پیوست:

**بخشنامه به کلیه معاونین، مدیران و واحدهای استانی**

کلیه واحدهای ذریعیت اعم از مرکزی و استانها موظفند ضمن تسریع در انجام وظایف و مسئولیتهای محوله قوانین و مقررات موضوعه را دقیقاً اجرا نمایند تا نیازی به تقدیم دادخواست به دیوان عدالت اداری توسط مشترکین صندوق نباشد و چنانچه افراد ذینفع به هر جهت مدعی تمسیع حقوق خود در مسائل مرتبط با وظایف و اختیارات سازمان باشند، قبل از راهنمایی آنان جهت مراجعه به دیوان ترتیبی اتخاذ نمایند تا موضوع مورد بررسی جامع و دقیق کارشناسی قرار گرفته و حل مشکل شود در غیراینصورت عنداللزوم پس از اخذ نظر شورای حقوقی - فنی، مراتب گزارش شود و بدون اطلاع اینجانب اقدامی در این زمینه صورت نگیرد. ضمناً با عنایت به اینکه کلیه دستگاههای اجرایی مکلفند در اجرای ماده ۲۱ قانون دیوان عدالت اداری احکام قطعی صادره از شعب دیوان را درخصوص مورد اجرا نمایند لذا به منظور توسعه سلامت و شفافیت اداری و ارتقاء سطح خدمات رسانی بر مبنای قانونمندی، هدف محوری، مسئولیت پذیری، تسریع در انجام امور ارباب رجوع و احترام از هر گونه تعویق یا وقفه در امور جاری لازم است کلیه واحدها آرائی را که له مستخدم اصدار یافته است، به محض ارجاع یا انعکاس اجرا نمایند و در مواردی که دعوی به طور مستقیم متوجه سازمان نبوده و دادنامه به طرفیت دستگاه متبوع مستخدم یا سایر دستگاههای اجرایی صادره شده و دستگاه مربوط نسبت به اجرای آن اقدام و احکام دوره زمان اشتغال شاکی را مورد اصلاح قرار داده است و این امر در مقام اجرا با وظایف این سازمان ارتباط دارد مدیریتها و آحاد کارکنان سازمان موظف به پذیرش آثار و تبعات آن بوده و موظفند مراتب را در بررسیها و اجرای قوانین و مقررات مربوط به بازنشستگی و وظیفه مورد توجه و امعان نظر قرار دهند. بدیهی است در صورت وجود ابهام در برخی از آرای موردنظر مدیریت امور حقوقی همکاری لازم را معمول و راهکار ارائه خواهد نمود.

نم

حسینعلی ضائی

تسلیح پروتکل  
۹۸۶/۵  
فصل دوم از بخشنامه  
ن. خیابان دکتر فاطمی، میدان چهار، شماره ۵۵  
تلفن: ۰۲۱-۸۹۶۷۰۹۶۷، فاکس: ۰۲۱-۸۹۶۷۰۹۵  
تلفن گویا: ۰۲۱-۸۹۶۸۳۳ (خط ۴)  
پست الکترونیکی: info@cspf.ir  
سایت اینترنتی: www.cspf.ir

«صدور حکم بازنشستگی» را می‌توان شاخصی مهم در زنجیره اصلی فعالیت صندوق بازنشستگی کشوری قلمداد کرد که حاصل نظام‌ها و فرایندهای مختلف و متعدد در درون صندوق و حتی بیرون از آن بوده و توفیق در تسهیل فرایند و افزایش دقت در صدور حکم، نمادی از مفاهیمی کلیدی چون هماهنگی، صحت، قانون‌مداری، شفافیت و پاسخگویی است. این کتاب به ثبت و مستندسازی این تجربه پرداخته تا از این رهگذر، امکان بازخوانی و کسب «تجربه مدیریتی» از این تصمیم فراهم آید.

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان



978-600-8582-07-6