

تأمین اجتماعی ۱۴۳۰، فراتر از آینده پژوهی سنتی

علی حیدری در گفت‌وگو با آتیه‌نو توضیح داد چگونه سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ سازمان، آینده مطلوب تأمین اجتماعی را ترسیم و آمادگی برای چالش‌های نوین را تضمین می‌کند



ما در پی ایجاد یک «منظومه» یا «سپهر» چشم‌اندازی هستیم؛ نه صرفاً تولید یک سند چند صفحه‌ای. بر این اساس، فرایند تدوین را در سه افق زمانی تعریف کرده‌ایم: پیشاچشم‌انداز، خود چشم‌انداز و پس‌چشم‌انداز. این نگاه سازه‌نگارانه، فراتر از یک برنامه‌ریزی سنتی است و هدف آن ایجاد فرهنگ و هویت مشترک در سازمان و جامعه ذی‌نفعان است. تجارب موفق جهانی نیز نشان داده که «اجتماعی‌سازی» و «همگانی‌سازی» اسناد چشم‌انداز، کلید موفقیت آن‌هاست. وقتی مفاهیم این اسناد به مطالبه عمومی و فرهنگ سازمانی تبدیل شوند، تحقق اهداف امکان‌پذیرتر خواهد بود. به طور مثال در مالزی، رانندگان تاکسی جملاتی از سند چشم‌انداز کشور خود را به عنوان نمادی از مسئولیت فردی روی شیشه خودرویشان نصب می‌کنند؛ نشانه‌ای از تعلق و مشارکت اجتماعی که به تحقق اهداف کمک می‌کند.

در این چارچوب، انتشار فراخوان عمومی به منظور اطلاع‌رسانی و دعوت به «هم‌آفرینی» با تمامی کارکنان سازمان بود. ما پیش از ورود به مشارکت با سایر ذی‌نفعان، خواستیم بدنه سازمان بداند که قرار است طرحی را کارفرمایان و بازنشستگان. این افراد به واسطه طرحی فراگیر آغاز شود و همه در شکل‌گیری آن سهیم باشند.

نکته مهم دیگر، اهمیت بهره‌گیری از گستره وسیع‌تری از دیدگاه‌ها و تجربه‌هاست. سازمان تأمین اجتماعی بیش از ۷۰ هزار نفر پرسنل متعهد و متخصص دارد که سال‌ها در ارتباط مستقیم با بیش از ۵۰ میلیون خدمت‌گیرنده بوده‌اند؛ از کارگران و بیمه‌شدگان گرفته تا کارفرمایان و بازنشستگان. این افراد به واسطه درگیری روزانه با فرایندها و مشکلات سازمان، این توانایی را دارند تا نکات دقیق و ارزشمندی ارائه دهند که در محاسبات کلان ممکن است از آن‌ها غفلت شود. من شخصاً تمامی بیش از ۹۰۰۰ فرم پاسخ به فراخوان دوره اول را مطالعه و تحلیل کرده‌ام. نکات مطرح‌شده در تعیین اولویت‌های آینده‌آمایی و مسیر حرکت ما بسیار راهگشا بود.

طرح چشم‌انداز، فرایندی مبتنی بر آینده‌پژوهی هوشمندانه و استفاده از روش‌های نوین مدیریتی شامل هم‌آموزی و هم‌آفرینی است. ما در تدوین آن، علاوه بر کارکنان، از نظرات صاحب‌نظران داخلی و خارجی نیز بهره خواهیم برد. تمرکز اصلی بر درس‌آموزی از تجربه‌های گذشته، تحلیل جامع شرایط کنونی و پیش‌بینی روندهای آینده در حوزه تأمین اجتماعی است.

این رویکرد جمعی، به مراتب از مدل‌های محدود و بسته مؤثرتر خواهد بود و این امر بزرگ‌ترین تضمین برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز است. در نهایت، ما سرنده چشم‌انداز را نه یک هدف نهایی بلکه نقطه آغاز راهی می‌دانیم که به واسطه مشارکت و پایش مستمر، به روزرسانی و تعمیق می‌یابد و به هویتی پویا در سازمان و جامعه تبدیل خواهد شد.

ادامه در صفحه ۱۲

اینترنت، به سرعت در حال توسعه‌اند، اما به دلیل قدیمی بودن ساختارهای نظارتی، امکان رصد و حمایت دقیق آن‌ها وجود ندارد. روش‌های سنتی مانند بازرسی حضوری و نظارت چشمی پاسخگوی این شرایط نیست؛ بنابراین ما نیازمند استفاده از فناوری‌های دیجیتال و هوشمند هستیم. فناوری‌هایی چون هوش مصنوعی، تلفیق هوش انسانی و ماشینی، رباتیک و چاپ سه‌بعدی اعضای بدن، پیشرفت‌هایی هستند که امروز بخشی از واقعیت به شمار می‌روند و نهادهای حاکمیتی و سازمان‌ها؛ به‌ویژه تأمین اجتماعی باید خود را برای این تغییرات گسترده آماده کنند. ایران نیز باید قوانین کار، بیمه و نظارت بر مشاغل نوظهور را بازنگری کند تا همگام با اقتصاد دیجیتال جهانی حرکت کند.

موضوع مهم دیگر، ضرورت تدوین اسناد چشم‌انداز سازمان است؛ به‌ویژه با پایان یافتن سند چشم‌انداز کلان کشور ۱۴۰۴ که از سال ۱۳۸۲ تصویب شده بود و در سال‌های آینده سن جدیدی برای کشور تدوین خواهد شد. طبیعی است که سازمان تأمین اجتماعی باید همزمان با پیش از آن، مطالعات و مقدمات سند چشم‌انداز خود را فراهم آورد تا جایگاه و الزامات خود را در این اسناد بالادستی تثبیت کند و از حقوق و مسئولیت‌های خود در حوزه رفاه و تأمین اجتماعی دفاع نماید.

بدین ترتیب، سازمان ابتدا باید چشم‌انداز خود را تدوین کند تا بتواند آن را در اسناد کلان‌تر کشور وارد نماید. بر همین اساس، به دستور مدیرعامل محترم، اقدامات عملیاتی برای تدوین سند چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰ آغاز شده و این سند به عنوان راهنمای راهبردی برای دهه‌های آینده نقش خواهد داشت.

● **معمولاً در تدوین اسناد بالادستی چشم‌انداز، از بدنه‌های تخصصی و نخبگانی نیز دعوت به مشارکت می‌شود که توان ارزیابی‌های بلندمدت و رصد روندهای کلان را دارند. اما در اردیبهشت امسال، دبیرخانه طرح چشم‌انداز تأمین اجتماعی فراخوانی عمومی و بدون محدودیت برای تمام کارکنان سازمان منتشر کرد. آیا این رویکرد، مسیر مأموریتی طرح را منحرف نمی‌کند؟ هدف و فلسفه این تصمیم چیست؟ همچنین با توجه به تجربه‌های گذشته و عدم تحقق بسیاری از اهداف اسناد چشم‌اندازی در کشور، و تغییرات سریع فناوری که حتی برنامه‌های کوتاه‌مدت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، شما چگونه به کارکرد مؤثر چنین اسنادی باور دارید؟**

پاسخ به این دو پرسش را در نگرش کلان خود به فرایند تدوین اسناد چشم‌انداز می‌جویم. نقد رایجی که نسبت به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در ایران وجود دارد، عدم تحقق اهداف و کنار رفتن این اسناد در برابر فشارها و شرایط بیرونی است. البته ما نیز به این واقعیت آگاهیم، اما در مورد سند چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰، رویکردی متفاوت اتخاذ کرده‌ایم.

تأمین اجتماعی را برای ایفای مسئولیت‌های خطیر خود در دهه‌های آینده آماده می‌سازد.

● **منظور از «آینده‌آمایی» که شما در این گفت‌وگو به کار می‌برید چیست و چه تفاوتی با مفاهیمی مانند آینده‌پژوهی یا آینده‌نگری دارد؟**

آینده‌آمایی رویکردی فراتر از مفاهیم شناخته‌شده آینده‌نگری، آینده‌اندیشی و آینده‌پژوهی است. این واژه علاوه بر جنبه مطالعاتی و تفکری، جنبه‌ای عملی و برنامه‌ریزی دارد. در این رویکرد، آینده نه تنها تحلیل می‌شود، بلکه به طور فعال و هوشمندانه ساخته می‌شود. ما باید تمام توان خود را به کار گیریم تا آینده «مطلوب» سازمان را بسازیم و در عین حال، برای مواجهه با آینده‌های محتمل و چالش‌های ناگزیر آماده باشیم.

از آنجا که سازمان تأمین اجتماعی تحت تأثیر عوامل بیرونی مانند تحولات جمعیتی، اقتصاد کلان، سیاست‌های داخلی و بین‌المللی قرار دارد، لازم است که امروز درباره آینده آن فکر و ارزیابی کنیم. نمونه‌ای از ضرورت این رویکرد، آمادگی سازمان در مقابله با پیامدهای جنگ ۱۲ روزه است؛ اگر پیش‌تر برای چنین شرایطی برنامه‌ریزی لبه‌ای و سنجیده‌ای انجام شده بود، می‌توانستیم به شکل حرفه‌ای‌تر و منسجم‌تر پاسخ دهیم و آسیب‌ها نیز کمتر باشد.

عصر حاضر شاهد تحولات شگرفی است: فناوری‌های نوین، بحران‌های زیست‌محیطی و تغییرات سریع در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی. در چنین شرایطی، رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی بلندمدت و آینده‌پژوهی، که بیشتر واکنشی و تحلیلی هستند، دیگر پاسخگوی پیچیدگی‌ها نیستند. آینده‌آمایی، پارادایمی نوین است که دورویکرد فعالانه—ساختن آینده مطلوب—را در هم می‌آمیزد و چارچوبی جامع برای مواجهه با آینده فراهم می‌آورد.

بررسی تجربه جهانی سازمان‌های تأمین اجتماعی نشان می‌دهد که ابرروندهای جهانی، اقتصادهای نوظهور و فناوری‌های پیشرفته، مانند گجت‌های پوشیدنی برای توانبخشی، پرینترهای زیستی، فناوری بلاکچین و بازارهای مالی نوین به شکل فرایندهای بر عملکرد و خدمات این نهادها اثر می‌گذارند. بهره‌گیری هوشمندانه از این فناوری‌ها می‌تواند کارآمدی و رضایت ذی‌نفعان را افزایش دهد. از سوی دیگر، باید متناسب با تحولات کسب‌وکارهای نوپا، بازمهندسی فرایندها، تدوین قوانین نوین و ایجاد صندوق‌های مکمل و مازاد، تحولات جدی در ساختار بیمه‌ای سازمان تأمین اجتماعی رقم خورد تا پاسخگوی نیازهای نوظهور باشد.

پدیده‌ای نوظهور که مستلزم توجه ویژه است، شکل‌گیری طبقه جدیدی از شاغلان با عنوان فریلنسرها و دورکاران است که خارج از چارچوب‌های سنتی و قوانین قدیمی کار و تأمین اجتماعی فعالیت می‌کنند. این گروه‌ها، با گسترش فضای مجازی و

طرح تدوین «سند چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰» موسوم به طرح ۱۲، یکی از کلیدی‌ترین برنامه‌های تحول در دوره جدید مدیریت سازمان تأمین اجتماعی است که با انتخاب دکتر علی حیدری، اندیشمند نام‌آشنای حوزه سیاستگذاری اجتماعی و مشاور عالی مدیرعامل سازمان، از اواخر سال ۱۴۰۳ آغاز شد. حیدری که تجربه‌ای طولانی در مدیریت کلان رفاه اجتماعی، عضویت در هیأت‌مدیره سازمان، و همکاری‌های فرادستگاهی با نهادهایی چون مجمع تشخیص مصلحت نظام دارد، مأمور تدوین سندی شده که آینده‌ای نوین برای سازمان ترسیم می‌کند. در اسفندماه ۱۴۰۳، دبیرخانه مرکزی طرح تشکیل و در اردیبهشت‌ماه، فراخوان ملی برای جلب مشارکت نخبگان سازمان منتشر شد؛ اقدامی که با استقبال چشمگیر همراه بود. گفت‌وگوی پیش‌رو با دکتر حیدری، در چیه‌ای به‌سوی ابعاد نظری و عملی این طرح تحول‌آفرین می‌گشاید.

● **چرا تدوین چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰ در دستور کار سازمان قرار گرفت و چه ضرورتی برای آغاز طرح ۱۲ احساس شد؟**

طرح چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰ بر پایه رویکرد مشارکت‌جویانه، هم‌آموزی و هم‌آفرینی میان ذی‌نفعان، کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه طراحی شده و از جمله محورهای کلیدی بیست‌گانه تحول در دوره جدید مدیریت سازمان است. این طرح پاسخی راهبردی به نیازهای فراینده برای ترسیم مسیر آینده سازمانی است که مأموریت اصلی آن، ارائه خدمات بیمه‌ای و درمانی با کیفیت به جامعه هدف است.

در میان طرح‌های تحولی، سند چشم‌انداز جایگاهی متمایز دارد؛ چرا که فراهم آوردن چارچوبی بلندمدت برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی و تخصیص منابع را ممکن می‌سازد. از این رو، سازمان تأمین اجتماعی نیازمند سندی بود که با تکیه بر اسناد بالادستی نظام و در انطباق با سیاست‌های کلی رفاه و تأمین اجتماعی، جهت‌گیری آتی خود را با دقت ترسیم کند.

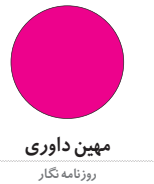
فراتر از ضرورت‌های ساختاری، واقعیت‌های بیرونی نیز تدوین این سند را اجتناب‌ناپذیر کرده است. از جمله، تحولات شتابناک در عرصه‌های اقتصادی، فناوری، سیاستگذاری اجتماعی و سبک‌های زندگی، تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد و پایداری نهادهای بیمه‌گر اجتماعی دارد. رصد روندهای بین‌المللی و ابرروندهای منطقه‌ای به روشنی نشان می‌دهد که آینده‌پژوهی و آمادگی برای مواجهه با پیامدهای این تحولات برای نهادهایی مانند سازمان تأمین اجتماعی ضرورتی حیاتی است.

سازمان‌های بیمه‌گر اجتماعی به‌طور ذاتی نهادهایی آینده‌نگرند. نقش اصلی آنان، تضمین آینده‌ای مطمئن برای ذی‌نفعان و کاستن از نااطمینانی‌ها و مخاطرات زندگی شهروندان است. تحقق این هدف بدون آمادگی نهادی برای مواجهه با آینده ممکن نیست. از این رو، مفهوم «آینده‌آمایی» به عنوان یکی از ارکان اصلی مأموریت طرح ۱۲ در دستور کار قرار گرفت.

نمونه روشن این ضرورت را می‌توان در تجربه پساکرونا مشاهده کرد. همه‌گیری کرونا موجب گسترش اقتصاد کم‌تماس و شکل‌گیری الگوهای جدیدی در خرید، توزیع و مصرف شد. این دگرگونی‌ها مستقیماً بر منابع بیمه‌ای، مدل‌های درآمدی و راهبردهای سازمان‌های اجتماعی اثرگذار است. مواجهه با

چنین تحولات بنیادینی نیازمند چشم‌انداز دقیق، تحلیل روندها و انطباق سیاست‌ها با شرایط نوظهور است.

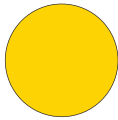
طرح چشم‌انداز ۱۴۳۰، تلاش دارد چنین چارچوبی را برای سازمان فراهم سازد؛ سندی که همزمان با بهره‌گیری از تجارب گذشته و نگاه به تحولات آینده،



مهمین داوری

روزنامه نگار

نکته
P 0 1 N T



علی جهانی

مشاور معاونت فرهنگی، اجتماعی و امور استان‌های سازمان تأمین اجتماعی

سازمان مشتری‌مدار و تحول دیجیتال

سازمان تأمین اجتماعی همچون انسانی هشتاد ساله، در آستانه ورود به دوره پیری قرار دارد؛ مرحله‌ای که برای عبور از آن، نیازمند بازنگری در مأموریت و ساختار خود است. سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها متولد می‌شوند، از دوران کودکی و رشد عبور می‌کنند، به بلوغ و میانسالی می‌رسند و در نهایت وارد دوره‌ای می‌شوند که بدون پوست‌اندازی و حیات نو، ممکن است از چرخه عملکرد خارج شوند. تأکید شده اگر این نهادها نتوانند خود را با تحولات سازگار کنند، بقای آن‌ها در خطر خواهد بود. سازمان تأمین اجتماعی نیز از این قاعده مستثنا نیست و تنها راه ادامه مسیر آن، عبور آگاهانه و سنجیده از کهنگی ساختاری است. چشم‌انداز جدید این سازمان، مبتنی بر ایجاد نظامی پایدار، کارآمد و آینده‌پذیر است. چنین نظامی باید نه تنها حیات خود را در شرایط پیچیده و پرفشار تضمین کند، بلکه بتواند بستر ارتقای مستمر خدمات و پاسخگویی به نیازهای در حال تحول جامعه را فراهم سازد. تمرکز بر محورهای تحولی، راهبرد اصلی این نهاد برای قرار از رکود و احیای جایگاهش به‌عنوان سازمانی پیشرو در عرصه تأمین اجتماعی کشور است. خوشبختانه، سازمان تأمین اجتماعی اولویت فوری خود را بر اجرای بیست

سند چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰

بارویکرد

آینده‌آمایی

و مشارکت

گسترده کارکنان

و نخبگان،

چارچوبی

راهبردی

برای مواجهه

با چالش‌ها و

تحولات نوین

اقتصادی، فناوری

و اجتماعی فراهم

می‌کند و مسیر

تحول سازمان را

با هدف پایداری

و خدمات بهتر

به ذی‌نفعان در

دهه‌های آینده

ترسیم می‌کند



برنامه تحولی بنیادین متمرکز کرده و یکی از گام‌های مهم در این مسیر، تدوین طرح چشم‌انداز نوین با هدف دستیابی به سه محور حیاتی است. محور نخست، پایداری مالی است که با ایجاد توازن میان منابع و مصارف، وظیفه حفظ و صیانت از سرمایه بیمه‌شدگان، بازنشستگان و مستمری‌بگیران را برعهده دارد. دومین محور، کارآمدی و اثربخشی است که با بهینه‌سازی فرایندها، امکان ارائه خدمات باکیفیت‌تر را فراهم می‌سازد. سومین هدف نیز توسعه کمی و کیفی خدمات است که در راستای ارتقای سطح حمایت اجتماعی و پوشش فراگیرتر تعریف شده است. این برنامه‌ها که با هدف عبور از چالش‌های جاری و ایجاد ساختاری نوین و آینده‌نگر طراحی شده‌اند، می‌توانند در بازتعریف نظام تأمین اجتماعی متناسب با نیازهای آینده نقشی تعیین‌کننده ایفا کنند. در این میان، تحول دیجیتال ضرورتی است که سازمان را به‌سمت ایجاد «سازمان الکترونیک» سوق می‌دهد؛ تحولی که متأثر از الگوی دولت الکترونیک و شهرهای هوشمند در کشورهای پیشرو شکل گرفته و اکنون به یکی از اولویت‌های این نهاد بدل شده است. اجرای این طرح پاسخی ضروری به مقتضیات عصر دیجیتال و افزایش انتظارات ذی‌نفعان به‌شمار می‌رود. بقا و پیشرفت نهادهایی همچون سازمان تأمین اجتماعی در گرو سه عامل کلیدی است: مشتری‌محوری، کسب اعتبار و مشروعیت نهادی، و حرکت مؤثر به‌سمت تحول دیجیتال. دستیابی به مقبولیت پایدار نیازمند ارتقای کیفیت خدمات، بهینه‌سازی سیستم‌ها، تأمین رضایت ذی‌نفعان و تسهیل دسترسی به خدمات است. تحقق این اهداف تنها با ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه و توسعه زیرساخت‌های ارتباطی مدرن امکان‌پذیر است. چنین راهبردی، سازمان را به آینده‌ای پایدار و مقبول هدایت خواهد کرد و اجرای موفق این برنامه‌ها، علاوه بر بهبود فرایندها، اعتماد عمومی و پایداری بلندمدت را تضمین خواهد ساخت.