



سازمان تأمین اجتماعی

سند برنامه راهبردی



سازمان تأمین اجتماعی

سند برنامه راهبردی سازمان تأمین اجتماعی
مصوب شورای عالی برنامه ریزی راهبردی سازمان (آبان ماه ۱۳۹۳)
موضوع بند یک مصوبه ۱۵۴۱ هیئت مدیره سازمان، مورخ ۱۳۹۳/۰۹/۰۸
موضوع بند ۵ مصوبه پنجاه و هشتمین جلسه هیئت امنای سازمان، مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۱۹
تیراژ: ۵۰۰۰ جلد
تاریخ انتشار: ۱۳۹۴
طرح و اجرا: مؤسسه فرهنگی هنری آهنگ آتیه

مقدمه

سازمان تأمین اجتماعی با بیش از ۸ دهه دیرینگی از مهمترین، تأثیرگذارترین و ماندگارترین (پایاترین) نهادهای اجتماعی کشور به شمار می‌رود. این سازمان با حضور مستمر و گسترده در مناسبات اجتماعی و اقتصادی، تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بسیاری در این حوزه‌ها دارد و گرچه فراز و فرودهای اجتماعی و اقتصادی بر سازوکار و عملکرد آن تأثیراتی داشته، اما این نهاد همواره به عنوان یک ضربه‌گیر اجتماعی توانسته به تعدیل آسیب‌ها یاری رساند. مبنای ایجابی سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک نهاد بیمه‌گر، به وجه اجتماعی حقوق شهروندی معطوف است، وجهی که به عبارتی می‌تواند تضمین‌کننده تحقق دیگر وجوه حقوقی شهروندی نیز به شمار آید. تحولات سال‌های گذشته، بخصوص رویکردهای ناصواب به حوزه‌های کارکردی و عملکردی تأمین اجتماعی در کنار منش‌ها و روش‌های مدیریتی کلان، باعث شد تا شرایط محیطی به سمتی حرکت کند که این سازمان برای ادامه مسیر





مناسب و اجرای وظایف و تعهدات خود به مخاطبانش (اعم از بیمه شدگان، کارفرمایان و شهروندان واجد شرایط بیمه شدن) با مشکلاتی روبه‌رو شود. دشواری‌هایی همچون فشارهای ناشی از دگرگونی‌های اقتصادی، تغییرات گسترده جمعیتی، تلقی‌های ضد توسعه‌ای از سازمان و... در فضای بیرونی و مسائلی همچون نزدیکی مخاطره‌آمیز منابع و مصارف، انفعال در تعامل با مخاطبان و ذینفعان، ضعف در انگیزش نیروی انسانی و کاستی در بنیان‌های مشترک نظری در این زمینه‌ها در فضای داخلی، مشکلاتی هستند که الزام تدوین برنامه‌ای به منظور رسیدن به موقعیت اثرگذار و فعال را دو چندان کرده‌اند. بر این اساس، مدیریت سازمان تأمین اجتماعی بر آن شد تا در یک فرآیند دوسویه و رفت و برگشتی و با مشارکت حداکثری وارد چنین عرصه‌ای شود تا سطح خدمات سازمان به بیمه‌شدگان را ارتقای کمی و کیفی بخشد. با این هدف، مقرر شد چارچوب برنامه راهبردی با توجه به تجارب پیشینی در سازمان، بنیادهای نظری مربوطه و شرایط متغیر کنونی تهیه شود. در تمامی مراحل تدوین برنامه، توجه به چند نکته مورد تأکید مستمر است، نخست استفاده از مشارکت حداکثری همکاران سازمانی، که به‌رغم زمانبر کردن فرآیند تدوین برنامه، اثرات مثبتی در شکل‌گیری فضای برنامه‌ای، مقبولیت جمعی برنامه و همچنین بروز حداقلی خطا در آن و تقویت پیوند تدوین تا اجرا خواهد داشت. دوم ترویج اندیشه و تفکر برنامه‌ای در تمامی سطوح سازمانی و سوم به‌اجرا در آمدن برنامه‌ها و اتصال آن به امر بودجه. این موارد، تدوین برنامه را از یک امر انتزاعی و کتابخانه‌ای به امری واقعی تبدیل می‌سازد. در میان این سه ویژگی نیز نوعی همگرایی و رابطه هم‌فراخوانی وجود دارد که توجه به این رابطه متقابل نیز خود از جهت ارتقای کارایی و اثربخشی اقدامات مورد توجه است.

آنچه در پی می‌آید، حاصل تلاشی جمعی و گسترده در سازمان تأمین اجتماعی است که هم‌بر اندیشه جمعی تکیه دارد و هم بر شالوده‌های نظری بیمه‌های اجتماعی بنا شده است. در اینجا از تمامی همراهان و همراهی‌ها در تمامی سطوح تقدیر می‌شود و آرزو مندیم بتوانیم با تکیه بر اراده، خرد و دانش جمعی، برنامه را به گونه‌ای پیش ببریم که در آینده‌ای نه چندان دور شاهد تحولی اساسی در ارتقای کیفیت سازمانی در خدمت به مخاطبان خود باشیم.



بیانیه مأموریت سازمان تأمین اجتماعی

سازمان تأمین اجتماعی، یک نهاد عمومی غیردولتی بین‌نسلی، با هویت اجتماعی-اقتصادی در گستره عمومی، جامع‌ترین و محوری‌ترین ارائه‌دهنده حمایت‌های قانونی تأمین اجتماعی مبتنی بر اصول بیمه‌های اجتماعی است. این نهاد، دارای استقلال اداری و مالی است و بر اصل سه‌جانبه‌گرایی- کارگر، کارفرما و دولت- اتکاء دارد.

این سازمان با اجرا، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و درمانی در چارچوب الزامات قانونی و مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای، نقشی اساسی در پشتیبانی از نیروی کار در فرایند توسعه پایدار کشور، بر اساس الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت و تعمیق احساس امنیت اجتماعی- اقتصادی به عهده دارد.

سازمان، با تکیه بر سرمایه‌های انسانی به‌عنوان مهمترین مزیت راهبردی و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری‌های نوین از طریق حضور پویا و اثربخش در فضای کسب و کار، خود را متعهد به شفافیت و پاسخگویی و انجام بهنگام تعهدات قانونی به ذینفعان و صیانت از منابع و ارتقای ارزش ذخایر خود می‌داند.



چشم‌انداز سازمان

سازمان تأمین اجتماعی در افق برنامه (سال ۱۴۰۴)، سازمانی است پایدار، پویا، چابک و سرآمد در پاسخگویی، با فرایندهای هوشمند ارائه خدمات کیفی و بهنگام تأمین اجتماعی به ذینفعان.



ارزش‌های سازمان

- ۱- **برنامه محوری:** برنامه مدون و تفکر برنامه‌ای، محور تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی است.
- ۲- **امانتداری و پاکدستی:** امانتداری در سه حوزه سوابق بیمه‌ای، رازداری در درمان و حفظ و ارتقای ارزش ذخایر، همراه با پاکدستی در مدیریت حوزه‌های مختلف، پایه گسترش اعتماد و سرمایه اجتماعی در رابطه دوسویه با جامعه مخاطب است.
- ۳- **کرامت انسانی:** کرامت انسانی به‌عنوان پایه‌ای‌ترین دستاورد سازمان، در رفتار حرفه‌ای مدیران و کارکنان و کیفیت ارائه خدمات تجلی می‌یابد.
- ۴- **قانونمداری و عدالت محوری:** پاسداشت عدالت برپایه اصول شکل‌گیری سازمان و رعایت قوانین و اصول و قواعد بیمه‌ای، از مهمترین ارزش‌های سازمان در تدبیر امور و ارائه خدمات است.
- ۵- **تخصص گرایی:** با توجه به پیچیدگی تخصصی و دانش بنیادی سرشتی سازمان، جذب بهترین نیروی انسانی و آموزش و بالندگی آنها، سرآمد کارها در مدیریت سرمایه انسانی سازمان است. از این رو، سازمان یادگیرنده ارمان این ارزش خواهد بود.
- ۶- **همبستگی سازمانی:** ارتقای هویت سازمانی و تعهد به سازمان در ذینفعان درونی و بیرونی، عاملی مهم در تعالی سازمان، حفظ یکپارچگی کالبدی و عملکردی سازمان است که در همگرایی و همراهی گسترده تمامی ذینفعان پی گرفته می‌شود.



۷- تعهد حرفه‌ای: ارزش و معنای ذاتی کار در این سازمان با توجه به ماهیت وجودی و کارکردی آن مبنای تعهد حرفه‌ای کارکنان سازمان است.

۸- اخلاق‌گرایی: بسط و گسترش اخلاق، احترام به انسان و معنویت در وجوه مختلف کارکردی - عملکردی سازمان از ارزش‌های بنیادین و برتری بخش سازمان به شمار می‌رود.

۹- آینده‌نگری: نگاه به آینده و تضمین آینده بیمه‌شدگان، مبنایی برای ایجاد احساس آرامش خاطر و امید به آینده آنان است. آینده‌نگری مبنایی برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و برنامه‌محوری سازمان به شمار می‌رود.

۱۰- بهبود مستمر و روزآمد: برای ارائه خدمات هر چه بهتر و محافظت از دیگر ارزش‌ها، سازمان خود را مکلف به بهبود مستمر در همه زمینه‌ها از جمله فرایندها، قوانین و بخشنامه‌ها و نحوه ارائه خدمات مطابق با علم روز می‌داند.

تحلیل عوامل محیطی (درونی)

نقاط قوت:

- نقش سازمان در تأمین امنیت اجتماعی، اقتصادی و ملی
 - گستردگی شبکه خدمات‌رسانی سازمان در سطح کشور
 - پایداری منابع سازمان مبتنی بر قوانین موجود
 - محوریت در ارائه خدمات و حمایت‌های بیمه‌های اجتماعی در سطح کشور
 - ظرفیت هم‌افزایی بخش‌های مختلف سازمان (بیمه، درمان و سرمایه‌گذاری و بانک رفاه)
 - توان گفتگو در سطح حاکمیتی و مدنی به‌واسطه گستردگی جغرافیایی و زمینه‌های فعالیت
 - برخورداری از توان نقش‌آفرینی در اقتصاد ملی به واسطه ذخایر
 - تنوع و کثرت گروه‌های اجتماعی تحت پوشش و خدمات قابل ارائه
 - دارا بودن ظرفیت‌ها و اختیارات بالقوه قانونی مناسب در عرصه سیاستگذاری، تصمیم‌گیری و اجرا
 - پیشینه تاریخی و تجربه انباشته در ارائه خدمات تخصصی و وجود سرمایه انسانی متخصص، مجرب و کارآمد
 - وجود ظرفیت‌های تولید و خریدهای راهبردی خدمات درمانی و قدرت تأثیرگذاری در عرصه سیاستگذاری‌های ملی
- در حوزه سلامت
- ظرفیت‌های مناسب ایجاد سامانه‌ها و ارائه خدمات الکترونیکی



تحلیل عوامل محیطی (درونی)

نقاط ضعف:

- شفافیت کم و پاسخگویی ناکافی نسبت به شرکای اجتماعی با رویکرد حکمرانی خوب
- ضعف در تعامل ساختاری و اثربخش سازمان با مراجع تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کشور
- کارآمدی ناکافی ساختار تشکیلاتی و مدیریت فرایندهای سازمانی
- نقصان در نظام توسعه منابع انسانی
- توجه ناکافی به ایفای نقش مؤثر در توسعه فرهنگ بیمه‌ای و آگاه‌سازی ذینفعان و در نتیجه عدم بسط و گسترش فرهنگ بیمه‌های اجتماعی در بخش‌های مختلف
- کارآمدی و اثربخشی پایین در ارتباط نظام‌های آمار، برنامه‌ریزی، بودجه و مالی و پژوهش
- کارآمدی ناکافی سیستم‌ها و فناوری اطلاعاتی سازمان
- نقصان در کارآمدی نظام نظارت، کنترل و ارزیابی جامع و هماهنگ و اثربخش
- پیچیدگی زیاد و شفافیت پایین برخی آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و برداشت غیر یکسان از آنها
- کاستی در سازوکارهای وصول بهنگام منابع و در نتیجه ایجاد حجم بالای مطالبات و تأخیر در وصول آن
- ضعف در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها و دارایی‌های سازمان و هدفگذاری متناسب با الزامات سازمانی
- نقصان در ارتباط هدفمند بین تولید و خرید خدمات درمانی و مدیریت هزینه
- عدم بازنگری نظام سطح‌بندی خدمات درمانی سازمان
- ناکافی بودن پوشش هزینه‌های کمرشکن درمان

تحلیل عوامل محیطی (بیرونی)

فرصت‌ها

- ظرفیت ارتقای جایگاه رفاه و تأمین اجتماعی در قوانین و اسناد بالادستی (چشم‌انداز، سیاست‌های کلی و قانون برنامه کشور و ...)
- سهم جمعیت فعال (پنجره جمعیتی) و وجود افراد فاقد پوشش بیمه‌ای
- اهتمام دولت به بهبود شرایط اقتصادی و فضای کسب و کار و افزایش سرمایه‌گذاری‌های پربازده در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و خروج از رکود
- ظرفیت غنی فرهنگ اسلامی- ایرانی در رابطه با توجه به نیروی کار و رفاه اجتماعی
- ظرفیت‌های اثربخش کانون‌ها و تشکل‌های صنفی- حرفه‌ای به عنوان شرکای اجتماعی (کارگری، کارفرمایی و بازنشستگان)
- سیاست‌های کلی سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری و وجود زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های گسترده بهداشتی و درمانی و توجه لازم به قلمرو کیفیت در نظام سلامت
- فناوری‌های پیشرفته، نوین و به‌روز اطلاعاتی و ارتباطی و وجود سامانه‌های اطلاعات ملی
- وجود زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی مناسب در کشور و نیروهای متخصص به‌ویژه در حوزه‌های بیمه‌های اجتماعی و درمانی
- امکان استفاده از مزایا و ظرفیت‌های عضویت در سازمان‌های بین‌المللی نظیر ILO، WHO و ISSA
- وجود ظرفیت‌های بیمه‌ای فرا مرزی
- تصویر عمومی مثبت نسبت به خدمات سازمان تأمین اجتماعی
- توجه به نظام چندلایه تأمین اجتماعی در برنامه‌ها و رویکردهای نظام



تحلیل عوامل محیطی (بیرونی)

تهدیدها

- قوانین، طرح‌ها و لوایح مغایر با اصول و مبانی تأمین اجتماعی
- مداخلات سیاسی تأثیرگذار بدون لحاظ کارکردها و حضور سازمان و در نتیجه تحمیل تعهدات تکلیفی مغایر با محاسبات بیمه‌ای از طرف دولت
- چالش فرهنگ عمومی بیمه‌ای و سطح آگاهی نامناسب محیط بیرونی سازمان از مبانی و کارکردهای بیمه‌های اجتماعی
- رکود تورمی و ناپایداری شاخص‌های کلان اقتصادی در کشور
- تضعیف اصل سه‌جانبه‌گرایی و نقش بالای دولت در تصمیم‌گیری سازمان
- تغییر در ساختار جمعیتی و افزایش سالمندی
- مخدوش شدن استقلال اداری سازمان
- عدم انطباق تصور عمومی از نسبت دارایی‌ها و تعهدات سازمان با واقعیت‌های موجود
- حاکمیت رویکرد سیاسی بر اداره سازمان‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی
- نقصان در مدیریت تقاضا در نظام سلامت کشور
- حجم بالای بدهی‌های دولت به سازمان نسبت به بودجه دولت
- گسترش بخش غیررسمی و زیرزمینی اقتصاد
- افزایش مخاطرات زیست‌محیطی و سلامتی
- خدشه‌دار شدن اعتبار عمومی سازمان طی سال‌های اخیر

مسائل کلان سازمان

- مواجهه سازمان با بحران هویتی به جهت شکل‌گیری انتظارات نامتناسب در کنار تنگنای ناشی از تغییرات جمعیتی، وضعیت اقتصادی و روند اشتغال و به دنبال آن خلل در سازوکارهای بیمه‌ای و به مخاطره افتادن پایداری مالی و کمبود منابع لازم جهت اندوخته‌گذاری
- شکل‌گیری و تسلط گفتمان مغایر با کارکردها و هویت تأمین اجتماعی در فضای بیرونی، اعم از فضاهای نظری و عملی معطوف به سیاستگذاری
- درهم‌تنیدگی امور و نظامات داخلی سازمان (منابع انسانی، بودجه، برنامه، ارائه خدمات، اطلاعات و ...) در نتیجه نقصان روزآمدی و هماهنگی این نظامات با یکدیگر
- کاستی شفافیت و پاسخگویی متناسب با ماهیت، کارویژه‌ها و کارکردهای سازمان



اهداف کلان سازمان

- ۱- ایجاد و بسط گفتمان تأمین اجتماعی در حوزه‌های مدنی و حاکمیتی
- ۲- تعمیق و توسعه پایداری سازمان در وجه مالی و عملکردی
- ۳- بهینه‌سازی مناسبات و نظامات داخلی سازمان با تکیه بر گفتمان شهروندمداری، روزآمدی توسعه منابع انسانی و بهره‌مندی حداکثری از فناوری‌های نوین



راهبرد اصلی (ژنریک) سازمان

اصلاح ساختارها، توسعه قابلیت‌ها و افزایش ظرفیت‌های سازمانی با تأکید بر ارتقای جایگاه سازمان به عنوان یک نهاد فعال اثرگذار و افزایش هم‌افزایی بین بخش‌های مختلف (بیمه‌ای، درمانی و سرمایه‌گذاری)



راهبردهای کلان سازمان

- بازبینی و اصلاح ساختارها و فرایندها در جهت ارتقای کمی و کیفی سطح خدمات بیمه‌ای و درمانی به ذینفعان
- اصلاح فرایندها و ساختار نظام اطلاعاتی سازمان به منظور نیل به نظام یکپارچه هوشمند در ارائه خدمات
- استقرار رویکرد نوین سازمانی در حوزه سرمایه انسانی جهت پاسداشت شأن انسانی و حرفه‌ای و ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان
- ایجاد و بسط گفتمان اجتماعی - فرهنگی معطوف به بنیان‌های نظری و کارکردی بیمه‌های اجتماعی در سطوح حاکمیتی و مدنی
- بهبود در مدیریت مصارف و هزینه‌ها در بخش‌های مختلف جهت نیل به تعادل و پایداری مالی و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی مطابق با ضرورت‌های قانونی و کارکردی
- ارتقاء و رشد مناسب منابع در راستای افزایش ذخایر تخصیص یافته برای سرمایه‌گذاری‌ها و افزایش سهم حاصل از آن در منابع از طریق مدیریت بهینه
- طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان به عنوان مبنای نظام تصمیم‌گیری با تأکید بر مبانی نظری بیمه‌ها و تأمین اجتماعی

دیپارتمان شورای عالی برنامه ریزی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی