



## فرم درخواست پروپوزال (RFP)

<b>عنوان طرح: مستندسازی طرح‌های تحولی سازمان تأمین اجتماعی (۱)</b>
طرح‌های شماره ۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۱۸ شماره پژوهش:
تاریخ صدور فراخوان: ۱۴۰۴/۱۰/۱
مهلت ارسال پیشنهاد: ۱۴۰۴/۱۲/۱۶
اطلاعات تماس با گروه پژوهشی و چگونگی ارسال پروپوزال: farakhanepajooesh@gmail.com
<b>اطلاعات مورد درخواست:</b> رزومه مجری و همکاران طرح، فرم تکمیل شده پروپوزال

### مقدمه و زمینه

سازمان تأمین اجتماعی به‌منظور مواجهه هوشمندانه با چالش‌های کنونی و پیشرو، با بهره‌گیری از خرد جمعی کارشناسان، صاحب‌نظران و تحلیلگران حوزه‌های مختلف، ابتدا بیش از ۶۰ مسئله و گلوگاه کلیدی در ساختار، فرآیندها، خدمات و پایداری مالی خود را شناسایی کرد. سپس از دل این مسائل، ۲۰ طرح تحول‌آفرین و توسعه‌ای اولویت‌دار و اثرگذار را طراحی و تدوین نمود.

این طرح‌ها با هدف ایجاد تحولی اساسی و پایدار در سازمان، در محورهای زیر متمرکز شده‌اند:

- اصلاح و بهینه‌سازی ساختار سازمانی و نیروی انسانی
- نوسازی و هوشمندسازی فرآیندها و خدمات
- تقویت پایداری و توازن مالی صندوق‌ها
- ارتقای کیفیت و سرعت ارائه خدمات به بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران و کارفرمایان

- گسترش پوشش بیمه‌ای و عدالت در دسترسی به خدمات درمانی

- پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها و شفافیت حداکثری

اجرای موفق این ۲۰ طرح، سازمان تأمین اجتماعی را از یک نهاد صرفاً پرداخت‌کننده مستمری و خدمات درمانی به یک سازمان پیشرو، چابک، دیجیتال و پاسخگو تبدیل خواهد کرد که نه تنها چالش‌های امروز را مرتفع می‌سازد، بلکه توانایی مواجهه با نیازها و فشارهای جمعیتی، اقتصادی و فناورانه دهه‌های آینده را نیز خواهد داشت.

در حال حاضر، چهار طرح زیر مراحل سیاست‌گذاری را با موفقیت به پایان رسانده و وارد عملیات اجرایی شده‌اند:

طرح شماره ۱۲- چشم انداز تأمین اجتماعی نوین (۱۴۳۰)

طرح شماره ۱۴- اجرای نظام انتصابات بر مبنای شایسته سالاری مدیران آینده

طرح شماره ۱۵- پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهبود پرداخت به کارکنان

طرح شماره ۱۸- بهره‌وری منابع مالی سازمان

طرح شماره ۱۲: چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین (۱۴۳۰)

## ۱. بیان مسئله و ضرورت ورود حاکمیتی

در آستانه پایان سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و آغاز تدوین چشم‌انداز ملی ایران در افق ۱۴۳۰، سازمان تأمین اجتماعی بایستی یک چشم‌انداز نهادی منسجم، آینده‌نگر و هم‌راستا با تحولات جهانی، روندهای دموگرافیک و فناوری داشته باشد. رشد شتابان فناوری‌هایی چون هوش مصنوعی، تغییرات ساختاری در بازار کار و ظهور اقتصادهای نوپدید، مشاغل جدید، افزایش عدم قطعیت‌های جمعیتی و اقتصادی و تحولات قانون‌گذاری در سطح ملی، همگی به نیاز فوری برای تبیین جایگاه آینده سازمان در ساختار رفاه و تأمین اجتماعی کشور دلالت دارند.

از سوی دیگر، عدم اجرای به‌موقع سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی و شکل‌دهی نظام جامع، فراگیر و چندلایه تأمین اجتماعی از سوی متولیان ذی‌ربط یکی دیگر از چالش‌ها می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه ترسیم چشم‌انداز آتی کشور در دستور کار حاکمیت و دولت قرار دارد، لازم است سازمان ضمن تهیه و تدارک چشم‌انداز خود؛ نقش‌آفرینی مؤثری در فرآیند تدوین چشم‌انداز ملی داشته باشد و گزاره‌ها و مضامین مرتبط با مقوله تأمین اجتماعی و بیمه‌های اجتماعی را در اسناد بالادستی مزبور بگنجانند.

## ۲. هدف و فلسفه مداخله

هدف این طرح، تدوین «چشم‌انداز نوین سازمان تأمین اجتماعی» در افق ۱۴۳۰ و تبیین نقش آن در تحقق آینده مطلوب ایران در اسناد ملی است. این اقدام مبتنی بر فلسفه مداخله فعال و توسعه‌گرا در حکمرانی اجتماعی است که سازمان را از یکنهاد صرفاً بیمه‌گر به یک کنشگر آینده‌ساز اجتماعی-اقتصادی ارتقا می‌دهد.

پیوند این طرح با اسناد بالادستی شامل موارد زیر است:

- اصول ۳، ۲۱، ۲۹ و ۴۳ قانون اساسی
- بندهای متعدد سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی (۱۴۰۱)
- اهداف سند الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت (افق ۱۴۵۰)
- بیانیه گام دوم انقلاب (۱۳۹۷)
- قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی (۱۳۸۳)
- قانون تأمین اجتماعی (۱۳۵۴)

## ۳. راه‌حل پیشنهادی

تدوین یک «سند چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین» شامل بازتعریف نقش، ساختار، مأموریت و ظرفیت‌های سازمان در افق ۱۴۳۰ با رویکردی:

- آینده‌نگر و رصد محور
- متکی بر فناوری‌های نو ظهور
- پاسخگو به تغییرات جمعیتی، اقتصادی و فناورانه
- هم‌راستا با الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت
- سازگار با اقتصادهای نوپدید و کسب و کارهای نوین

## ۴. اقدامات کلیدی طرح

- تحلیل روندهای جهانی و منطقه‌ای حوزه تأمین اجتماعی
- ترسیم وضعیت مطلوب سازمان در افق ۱۴۳۰
- تدوین پیش‌نویس احکام قانونی و سیاستی برای تحقق چشم‌انداز
- طراحی نقشه راه اجرای سند و ایجاد نهادهای پشتیبان تحول
- جلب مشارکت مؤثر و جدی ذی‌مدخلان، ذی‌ربطان و ذی‌نفعان.

## ۵. این طرح شامل ۸ پروژه زیر است:



- ۱) تهیه و تدوین سند تأمین اجتماعی نوین با رویکرد بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور و متناسب با کسب و کارهای نوپا و مبتنی بر بازمهندسی فرآیندها
- ۲) تهیه و تدوین پیش‌نویس احکام قانونی و مقرراتی مورد نیاز برای تحقق چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰
- ۳) شناخت و بررسی مستمر روندها و ابر روندهای منطقه‌ای و جهانی در زمینه‌های اقتصاد و فناوری‌های نوظهور، کسب و کارهای نوین و تأثیر و تأثرات آن‌ها بر سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد بازمهندسی فرآیندها
- ۴) بررسی و مطالعه مستمر تطبیقی و مقایسه‌ای بین‌المللی و تجارب موفق علمی و عملی دنیا در حوزه تأمین اجتماعی با هدف ترسیم الگوی مطلوب
- ۵) جلب مشارکت همگانی و نخبگانی به منظور هم‌آموزی و هم‌آفرینی سند چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰
- ۶) ارائه ایده‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها، راه‌کارها، سازوکارهای اجرا، ابر پروژه‌ها و پروژه‌های مربوط به تحقق سند چشم‌انداز
- ۷) به‌روزرسانی مستمر طرح به‌عنوان فعالیت جاری سازمان (پیش‌نویس احکام پیشنهادی برای طرح در جلسه شورای معاونین احصاء و ارائه گردد).

#### ۶. چالش‌ها و ملاحظات اجرایی

- **نهادی:** مقاومت در برابر تغییر، پراکندگی و ظایف بین نهادهای بیمه‌گر، ضعف چابکی ساختاری
- **تقنینی:** نیاز به بازنگری قانون تأمین اجتماعی و تدوین احکام چشم‌انداز محور
- **مالی:** تأمین منابع لازم برای نوسازی زیرساخت‌ها و سرمایه‌گذاری در فناوری
- **اجتماعی:** لزوم اقناع ذی‌نفعان (کارفرمایان، بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارکنان)
- **اقتناعی:** ضعف در روایت سازی آینده و همراه سازی سیاست‌گذاران و نخبگان فکری و رسانه‌ها.

#### ۷. دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار

- **حاکمیتی:** تبیین نقش ملی سازمان در حکمرانی رفاه و تأمین اجتماعی، افزایش هماهنگی با سایر نهادها
- **اقتصادی-مالی:** بهبود پیش‌بینی‌پذیری مالی، جذب سرمایه انسانی نوین، ارتقای کارایی منابع
- **اجتماعی:** افزایش رضایت ذی‌نفعان، پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای نسل‌های جدید
- **فناورانه:** آمادگی در برابر فناوری‌های تحول‌آفرین، حرکت به سمت پلتفرم تأمین اجتماعی هوشمند



## طرح ۱۴: اجرای نظام انتصابات بر مبنای شایسته‌سالاری (مدیران آینده)

### ۱. بیان مسئله و ضرورت ورود حاکمیتی

انتصابات غیر شفاف و غیرشایسته در سازمان‌های بزرگ دولتی و شبه‌دولتی، از جمله سازمان تأمین اجتماعی و شرکت شستا، منجر به ناکارآمدی مدیریتی، تضعیف سرمایه اجتماعی و کاهش بهره‌وری منابع شده است. شواهد متعدد، از جمله گردش بالای مدیران، عدم تداوم در سیاست‌گذاری‌ها و نبود مکانیزم جانشین‌پروری مؤید خلأ در سازوکارهای شایسته‌گزینی هستند. در غیاب یک نظام منسجم و مبتنی بر داده برای انتخاب و ارزیابی مدیران، مداخلات غیر فنی (سیاسی، قومی، محفلی) در انتصابات افزایش یافته‌اند. فشارهای اجتماعی برای پاسخ‌گویی و شفافیت نیز به طرز فزاینده‌ای مطالبه‌گرانه شده‌اند.

### ۲. هدف و فلسفه مداخله

هدف اصلی، استقرار یک نظام عادلانه، شفاف و کارآمد برای انتخاب و ارتقاء مدیران بر پایه شایستگی در سازمان تأمین اجتماعی و شرکت شستا است. این طرح در پاسخ به اصل ۱۴۱ قانون اساسی، بندهای مربوط به شایسته‌سالاری در سیاست‌های کلی نظام اداری و تکالیف مندرج در برنامه هفتم توسعه ارائه شده است. مداخله حاکمیتی از آن رو ضروری است که انتصابات در نهادهای خدماتی با بار اجتماعی سنگین، نه تنها سازمان را که کل اعتماد عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### ۳. راه‌حل پیشنهادی

طراحی و پیاده‌سازی سامانه «شایسته‌یار» به‌عنوان پلتفرم جامع ارزیابی، انتصاب و توسعه مدیران. این سامانه، فرآیندهای شایسته‌یابی، جانشین‌پروری، کانون‌های ارزیابی، آزمون‌های شایستگی و کمیته‌های انتصاب را به‌صورت یکپارچه، داده‌محور و مستند انجام خواهد داد. دستورالعمل‌های شفاف انتصاب، برنامه‌های آموزشی برای مدیران منتخب و نظام نظارت بر فرآیندهای انتصاب نیز در بستر همین سامانه عملیاتی خواهد شد. طرح برای کلیه سطوح مدیریتی سازمان و شرکت‌های تابعه طراحی شده و خروجی نهایی آن یک نظام انتصاب مبتنی بر شایستگی، قابلیت توسعه و پاسخ‌گویی نهادی است.

### ۴. این طرح شامل ۵ پروژه زیر است:

۱- نظارت مستمر و دقیق بر اجرای فرآیند شایسته‌سالاری و انتخاب مدیران بالأخص تهیه فهرست اولیه (کاربرگ شماره یک) با تأکید بر درج اسامی کلیه همکاران واجد شرایط احراز سمت موردنظر به ترتیب بالاترین نمره مکتسبه تا بیستمین رتبه.

۲- فرآیند ارزیابی گزینه‌های مندرج در کاربرگ یک و درج بین (۳) تا (۶) گزینه در کاربرگ (۲) به انتخاب مدیر انتصاب کننده.

۳- برگزاری کانون ارزیابی با اعمال نظارت بر صحت و کیفیت ارزیابی.

۴- برگزاری کمیته انتصابات با رعایت ملاک‌های حرفه‌ای، عدالت در دسترسی به مناصب اداری و شایسته‌گزینی.

۵- تقدیر از رتبه‌های برتر آزمون (۵۰ نفر برتر سطح ملی و ۱۰ نفر برتر هر استان) و همچنین یک‌صد نفر برگزیدگان برتر طرح شناسایی استعدادها برتر سازمان.

### ۵. چالش‌ها و ملاحظات اجرایی

▪ مالی: تأمین منابع برای طراحی سامانه، آموزش و اجرای فرآیندها

- **نهادی:** مقاومت سازمانی در برابر تغییر و تضعیف منافع ذی‌نفعان سنتی
- **فرهنگی:** عدم باور مدیران به‌نظام‌های شایسته‌سالار؛ نگرش‌های محفلی
- **تقنینی:** فقدان دستورالعمل‌های الزام‌آور یا تضاد با مقررات فعلی
- **فنی:** نبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه برای سامانه شایسته‌یار
- **اقتناعی:** ضرورت همراه سازی مدیران ارشد، کارکنان و نهادهای نظارتی

#### ۶. دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار

- **حاکمیتی:** تقویت مشروعیت و کارآمدی سازمان و شستا
- **سازمانی:** ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، پایداری سیاست‌ها
- **اجتماعی:** افزایش رضایت کارکنان و ارتقاء اعتماد عمومی
- **اقتصادی:** بهره‌وری بیشتر منابع انسانی و مالی، کاهش هزینه‌های ناکارآمدی
- **دانشی:** شکل‌گیری بانک اطلاعاتی از استعدادها و مدیران بالقوه

#### طرح شماره ۱۵: پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهبود نظام پرداخت به کارکنان

##### ۱. بیان مسئله و ضرورت ورود حاکمیتی

سازمان با نظام پرداختی روبرو است که تنا سبی با عملکرد واقعی کارکنان ندارد و عموماً بر مبنای حضور فیزیکی یا نگاه معیشتی بناشده است. فرآیند ارزیابی عملکرد گروهی در حال حاضر به‌صورت دستی و فاقد سامانه‌های تحلیلی است که منجر به نارضایتی عمومی، ناکارآمدی تصمیم‌گیری، نبود شفافیت و احتمال بروز خطاهای گسترده در محاسبات شده است. همچنین ضوابط موجود در پرداخت به پزشکان، پرستاران و سایر کارکنان با عدالت و کارایی فاصله دارد و باعث کاهش انگیزش و افزایش ریسک ترک خدمت نیروهای کلیدی شده است. در کنار آن، تعارضات نهادی، فقدان شاخص‌های معتبر ارزیابی و عدم بهره‌گیری از نتایج ارزیابی در مسیر شغلی، بهره‌وری منابع انسانی را مختل کرده است.

##### ۲. هدف و فلسفه مداخله

هدف اصلی طرح، ایجاد توازن عادلانه بین عملکرد واقعی و مزایای پرداختی باهدف ارتقای انگیزش، بهره‌وری، نگهداشت سرمایه انسانی و عدالت سازمانی است. این مداخله در پیوند با سیاست‌های کلی نظام اداری، مواد ۲۸ و ۲۹ قانون اساسی، قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در حوزه عدالت پرداخت، پیگیری می‌شود. از منظر فلسفی، سیاست‌گذار در اینجا مسئول اصلاح چرخه انگیزشی معیوب است که موجب فرسایش سرمایه انسانی و ناکارآمدی سازمانی شده است.

##### ۳. راه‌حل پیشنهادی

طرح مشتمل بر هشت فعالیت اصلی است که در سه محور کلیدی سامان می‌یابد:

- نظام‌مندسازی ارزیابی عملکرد و پیوند آن با پرداخت: تدوین شاخص‌های عادلانه، پیاده‌سازی سامانه جامع ارزیابی عملکرد، آموزش ارزیابی‌کنندگان و بازطراحی ضوابط پرداخت انگیزشی.
- ترمیم پرداخت‌ها با نگاه معطوف به نگهداشت سرمایه انسانی: اصلاح پیکس پزشکان، اجرای تعرفه پرستاری، واقعی سازی اضافه‌کاری، ساماندهی ردیف‌های ستاره‌دار و جبران معوقات ترمیم حقوق.

- استفاده از نتایج ارزیابی در مدیریت منابع انسانی: بهره‌گیری از نتایج در انتصاب، ارتقاء و سیاست‌گذاری منابع انسانی.
- نوآوری طرح در پیوند دادن عدالت توزیعی با اثربخشی سازمانی از طریق داده محوری، بازتعریف انگیزش و رویکرد سیستمی به اصلاح پرداخت‌هاست.
- ۴. هشت فعالیت اصلی طرح عبارت‌اند از:**
  - ۱) تدوین ضوابط حفظ و نگهداشت و شاخص‌های پرداخت مزایای انگیزشی مبتنی بر عملکرد؛ تدوین و اجرا
  - ۲) تدوین ضوابط حفظ و نگهداشت مدیران شرکت‌ها؛ اخذ مصوبه با هماهنگی معاونت اقتصادی و سرمایه‌گذاری و اجرای کامل توسط معاونت مذکور
  - ۳) بازنگری پرکیس پزشکان؛ اخذ مجوز اجرای کامل
  - ۴) ترمیم حقوق کارکنان سازمان؛ اخذ مجوز اجرای کامل
  - ۵) اجرای تعرفه پرستاری در سازمان؛ اخذ مصوبه و شروع اجرای آزمایشی
  - ۶) ساماندهی واقعی سازی اضافه‌کاری کارکنان؛ پیاده سازی، در صورت لزوم بهبود
  - ۷) ساماندهی ردیف‌های ستاره‌دار (بازنگری ضابطه حفظ و نگهداشت نیروی انسانی)؛ تدوین، اخذ مصوبه، ابلاغ و شروع به اجرا
  - ۸) بهبود نظام پرداخت به کارکنان و بهره‌گیری از روش‌ها و ظرفیت‌های قانونی، صرف‌نظر از خاتمه این طرح، جزو وظایف آن معاونت و مورد تأکید می‌باشد.
- ۵. چالش‌ها و ملاحظات اجرایی**
  - **نهادی:** مقاومت برخی مدیران در پذیرش ارزیابی واقعی، عدم همکاری حوزه‌های تخصصی در اصلاح شاخص‌ها، دوگانگی در پرداخت بین نهادها.
  - **فنی و اجرایی:** نبود سامانه‌های هوشمند، وابستگی شدید به محاسبات دستی، نداشتن منابع انسانی ماهر، فقدان نرم افزار اختصاصی پرداخت.
  - **مالی:** کمبود منابع برای پرداخت معوقات، افزایش هزینه‌های ناشی از ترمیم پرداخت و اجرای تعرفه‌ها.
  - **اقتناعی و فرهنگی:** نگاه معیشتی به مزایای انگیزشی، بدبینی به ارزیابی عملکرد، مقاومت در برابر بازنگری ضوابط پرداخت.
  - **تقنینی:** نبود ضوابط مصوب در زمینه اضافه‌کاری، پرکیس پزشکان و تعرفه‌های خدمات پرستاری.
- ۶. دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار**
  - **سازمانی:** افزایش بهره‌وری، کیفیت خدمات، ارتقاء انگیزه کارکنان، ارتقاء رضایتمندی شغلی و کاهش ترک خدمت.
  - **اجتماعی:** افزایش اعتماد کارکنان به عدالت در سازمان، شکل‌گیری رقابت سالم در سطوح کارشناسی و مدیریتی.
  - **حاکمیتی:** نهادینه‌سازی پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان الگوی حاکمیت داده محور در نظام پرداخت عمومی.
  - **اقتصادی:** بهینه سازی استفاده از منابع مالی انسانی، کاهش اتلاف منابع و پرداخت‌های غیر هدفمند.

مرحله نخست: زنجیره مکانیزه تهاتر مطالبات و بدهی‌ها از طریق توکن

### ۱. بیان مسئله و ضرورت ورود حاکمیتی

سازمان تأمین اجتماعی با انبوهی از مطالبات معوق و بدهی‌های جاری به اشخاص حقیقی و حقوقی مواجه است که موجب نارضایتی طرف‌های قرارداد، کاهش اعتماد عمومی و کندی در انجام تعهدات سازمان شده است. در عین حال، محدودیت‌های نقدینگی، امکان تسویه به‌موقع این بدهی‌ها را سلب کرده است. خلأ مکانیزم‌های انعطاف‌پذیر تسویه حساب، نبود زیرساخت شفاف تهاتر و عدم وجود ابزارهای هوشمند برای مدیریت بدهی و مطالبات، بر شدت مسئله افزوده است. اگرچه ماده ۴۶ آیین‌نامه مالی سازمان اجازه تهاتر را می‌دهد، اما ساختارهای اجرایی و فناوری متناسب با آن تاکنون طراحی نشده است.

طرح شماره ۱۸ از مجموعه طرح‌های بیدستگانه تحولی سازمان تأمین اجتماعی در راستای تحقق سیاست‌های کلان سازمان مبنی بر تحول در ساختار مالی، بهینه‌سازی جریان نقدینگی، و ارتقاء شفافیت در تعاملات مالی با ذینفعان، طرح زنجیره مکانیزه تهاتر بدهی‌ها و مطالبات با عنوان اختصاری "تتا" طراحی و در آستانه بهره‌برداری رسمی قرار گرفته است. این طرح نوآورانه، با تکیه بر فناوری‌های نوین مالی (FinTech) و در پاسخ به چالش‌های انباشت بدهی‌ها و مطالبات متقابل در سطح کشور، به دنبال ایجاد بستری هوشمند برای تسویه چندلایه و غیرنقدی بدهی‌ها و مطالبات سازمان با کارفرمایان، پیمانکاران و سایر ذینفعان است.

در قالب طرح «تتا»، سازمان تأمین اجتماعی به میزان بدهی قطعی خود به طلبکاران واجد شرایط، توکن‌هایی با ارزش معین صادر می‌نماید. این توکن‌ها دارای ویژگی‌های از جمله قابلیت انتقال به اشخاص ثالث، امکان استفاده برای تسویه بدهی‌های معوق یا جرایم بیمه‌ای، قابلیت رهگیری کامل از طریق سامانه دیجیتال تتا و ... می‌باشد.

### ۲. هدف و فلسفه مداخله

هدف اصلی این مداخله، بهره‌وری در منابع مالی سازمان از طریق استقرار مکانیزم تهاتر هوشمند بدهی‌ها و مطالبات با استفاده از ابزارهای فناورانه (توکن)، به‌منظور کاهش فشار نقدی، افزایش رضایت‌مندی ذینفعان و پیشگامی سازمان در توسعه ابزارهای دیجیتال مالی است. این اقدام در راستای سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی، نقشه تحول دیجیتال دولت و اسناد بالادستی توسعه فناوری‌های مالی در کشور است. فلسفه مداخله بر این باور استوار است که در شرایط محدودیت نقدی، باید از دارایی‌ها و مطالبات غیرفعال به‌عنوان اعتبار دیجیتال بهره‌برداری کرد.

### ۳. راه‌حل پیشنهادی

طرح شامل طراحی و پیاده‌سازی زنجیره مکانیزه تهاتر مطالبات و بدهی‌ها از طریق اختصاص توکن‌های دیجیتال داخلی (نه رمز ارز) در قالب یک ساختار بسته و شفاف است. این توکن‌ها به بستانکاران اختصاص‌یافته و در تسویه بدهی‌های متقابل آنان به سازمان (مانند معوقات حق بیمه یا سایر بدهی‌ها) قابل استفاده است. توکن‌ها دارای ارزش ثابت (مثلاً معادل یک چکپول یکمیلیون ریالی) هستند و امکان تولد، انتقال و مرگ آن‌ها در یک سامانه مکانیزه طراحی می‌شود. سازمان نقطه آغاز و پایان این زنجیره خواهد بود. اجرای این طرح در فاز نخست محدود به تهاتر داخلی با پیمانکاران درمانی و کارفرمایان منتخب است.

### ۴. فعالیت‌های اصلی این طرح عبارتند از:

۱) مرحله اول: ایجاد زنجیره تهاتر مطالبات و بدهی‌های سازمان جهت جلوگیری از هرگونه ایراد قانونی و یا ممانعت‌های احتمالی بانک مرکزی، شامل: الف. سازمان با استفاده از سامانه اقدام به تولید و



موسسه عالی پژوهش ایران تجارتی

توزیع توکن (Wallets) وفق شرایط خاص نموده و در اختیار بستانکاران قرار می‌دهد. ب. دارنده توکن امکان تحویل آن به سازمان بابت حق بیمه یا به غیر را دارد. ج. دارنده توکن صاحب آن محسوب و تسویه آن صرفاً با حق بیمه امکان‌پذیر می‌باشد.

۲) مرحله (دوم): ایجاد چرخه باز و امکان وارد نمودن کلیدیه ذینفعان به چرخه که الزاماً نیاز به اخذ مجوز از بانک مرکزی می‌باشد.

در هر یک از دو مرحله یادشده ضمن ایجاد ارزش‌افزوده ذاتی سامانه، طرح مذکور باعث کاهش دوره بازپرداخت بدهی و وصول مطالبات می‌گردد.

۳) برنامه به‌کارگیری روش‌های نوین از جمله توکنایز کردن دارایی و ... شامل برقراری امکان تسویه با سازمان و همچنین برقراری امکان انتقال به غیر

۴) تدوین و اجرای ابر تأمین مالی

#### ۵. چالش‌ها و ملاحظات اجرایی

- **فنی:** نیاز به طراحی سامانه با قابلیت صدور، گردش و اطفای توکن؛ اتصال به درگاه‌های دریافت حق بیمه.
- **نهادی:** هماهنگی درون‌سازمانی و میان حوزه‌ای (درمان، بیمه، مالی، فناوری).
- **اقتناعی:** پذیرش توکن از سوی بستانکاران، نیاز به تبلیغات هدفمند، آموزش و مشوق‌ها.
- **قانونی:** ضرورت تفسیر روشن از ماده ۴۶ و هماهنگی با بانک مرکزی.
- **ارزشیابی:** ارزش‌گذاری پایدار توکن و جلوگیری از تورم غیرواقعی.
- **فرهنگی:** تغییر رفتار سنتی دریافت نقد به الگوی تهاتر دیجیتال.

#### ۶. دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار

- **مالی:** کاهش چشمگیر نیاز به نقدینگی جهت تسویه؛ افزایش بهره‌وری منابع مالی؛ بهبود شاخص نقد شونده‌گی سازمان.
- **حاکمیتی:** الگوسازی برای سایر صندوق‌ها و سازمان‌های عمومی؛ تبدیل سازمان به پیشگام حوزه توکنایزاسیون.
- **اجتماعی:** افزایش رضایتمندی بستانکاران، کاهش شکایات و پرونده‌های حقوقی.
- **فناورانه:** توسعه زیرساخت‌های ملی توکنایزاسیون دارایی و بدهی در فضای نهادی ایمن و بسته.
- **اقتصادی:** کاهش فشار تورمی با استفاده از اعتبار دیجیتال به‌جای نقدینگی؛ تحرک بخشی به دارایی‌های غیرفعال.

#### ۷. مزایای طرح

- - تسویه غیرنقدی و ساده بدهی‌های معوق با شرایط منعطف.
- - برخورداری از توکن تخفیف‌هنگام استفاده از توکن در فرآیند تسویه.
- - امکان انتقال توکن به سایر اشخاص جهت استفاده در زنجیره تهاتر.
- - کاهش فشار نقدینگی در ایفای تعهدات مالی.
- - افزایش نرخ وصول مطالبات از طریق مکانیزم‌های غیرنقدی و انگیزشی.



- - ارتقاء شفافیت در تبادلات مالی و کاهش اتکاء به تأمین مالی بانکی.
- در افق توسعه‌ای این طرح، سیاست ارائه توکن‌های جایزه‌دار (Reward Tokens) برای تشویق به نگهداری و استفاده هدفمند از توکن‌ها توسط ذی‌نفعان در حال بررسی و تدوین است. در صورت تصویب نهایی، توکن‌های دارای سررسید، در زمان بازخرید همراه با پاداش به طلبکاران تخصیص خواهد یافت؛ اقدامی که علاوه بر افزایش جذابیت اقتصادی طرح، موجب پایداری زنجیره تهاتر نیز خواهد شد. تمامی تراکنش‌های مرتبط با توکن‌ها، از مرحله صدور تا انتقال و مصرف، به‌صورت بلادرنگ (Time-Real) در سامانه تثابت و قابل نظارت خواهد بود. این سامانه، با زیرساختی قابل اطمینان برای رهگیری دقیق تراکنش‌ها و کاهش ریسک سوءاستفاده یا انحراف از منابع را فراهم می‌سازد.
- طرح تتا، به‌عنوان یکی از محورهای اساسی تحول در نظام مالی سازمان تأمین اجتماعی، نقطه‌عطفی در راستای تحقق حکمرانی هوشمند مالی و پاسخ‌گویی کارآمد به مطالبات بیمه‌شدگان، کارفرمایان و شرکای سازمانی به شمار می‌رود. با عملیاتی شدن این طرح، تعاملات مالی با ذی‌نفعان تسهیل، ساختار تسویه بدهی‌ها مکانیزه و شفاف خواهد شد.

در شرایطی که سازمان تأمین اجتماعی موفق شده است چهار برنامه جامع تحول خود (چشم‌انداز تأمین اجتماعی نوین ۱۴۳۰، نظام شایسته‌سالاری مدیران آینده، پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهره‌وری منابع مالی با پلتفرم تهاتر هوشمند «تتا») را با موفقیت به سرانجام برساند و دستاوردهایی در پایداری مالی، عدالت سازمانی، انگیزش کارکنان و حکمرانی دیجیتال خلق کند، ضرورت دارد این تجارب پیش از آن‌که در گذر زمان کمرنگ شوند، به‌صورت جامع، علمی و قابل انتقال مستند گردند. مستندسازی این چهار طرح میراثی برای نسل‌های آینده مدیران و کارشناسان سازمان خواهد بود و به‌عنوان مرجعی ملی و بین‌المللی، امکان بهره‌مندی از این تجربیات را در سایر صندوق‌های بیمه‌ای و دستگاه‌های اجرایی کشور فراهم می‌آورد. اکنون ضرورت دارد دانش تولیدشده، درس‌آموخته‌ها، چالش‌ها، راه‌حل‌ها، نتایج کمی و کیفی، بهترین شیوه‌های اجرایی و تجارب عملی این چهار طرح به‌صورت جامع، ساختمند، جذاب و قابل انتشار مستند شود تا:

- به‌عنوان مرجع رسمی برای سایر دستگاه‌های اجرایی و صندوق‌های بیمه‌ای کشور استفاده شود؛
- امکان تکثیر، بومی‌سازی و انتقال تجربه فراهم گردد؛
- درس‌آموخته‌ها در اجرای ۱۶ طرح باقی‌مانده تحول به‌کار گرفته شود؛



- بسته‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان فعلی و آینده تولید شود؛
- دستاوردهای این تحول به‌صورت شفاف به جامعه بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان و افکار عمومی ارائه گردد.

## اهداف طرح

۱. مستندسازی جامع و حرفه‌ای تدوین گزارش‌های کامل، دقیق و استاندارد از فرآیند طراحی، اجرا و نتایج چهار طرح تحول‌آفرین به‌پایان‌رسیده (چشم‌انداز ۱۴۳۰، شایسته‌سالاری مدیران آینده، پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهره‌وری منابع مالی) به‌منظور ثبت رسمی دستاوردها برای نسل‌های فعلی و آینده سازمان.
۲. استخراج و تدوین درس‌آموخته‌ها و بهترین شیوه‌ها شناسایی، تحلیل و مستندسازی درس‌آموخته‌ها، عوامل موفقیت، چالش‌های مواجه‌شده و راه‌حل‌های به‌کارگرفته‌شده در هر طرح، به‌عنوان گنجینه دانش سازمانی قابل انتقال به سایر طرح‌ها و سازمان‌های کشور.
۳. تولید بسته‌های قابل انتقال دانش (Knowledge Transfer Packages) تهیه محتوای ساختیافته و قابل استفاده (گزارش، کتاب، فیلم، اینفوگرافیک، داشبورد دیجیتال) برای آموزش مدیران و کارشناسان فعلی و آینده، تکثیر تجربه در سایر صندوق‌های بیمه‌ای و ارائه به‌عنوان الگو در سطح ملی و بین‌المللی.
۴. شفافسازی و پاسخگو کردن دستاوردها در برابر ذی‌نفعان ارائه گزارش شفاف، جذاب و قابل فهم از نتایج ملموس چهار طرح به بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، کارکنان، مجلس شورای اسلامی، دولت و افکار عمومی به‌منظور تقویت اعتماد عمومی و مشروعیت سازمانی.
۵. نهادینه‌سازی فرهنگ تحول و نوآوری تثبیت دستاوردهای چهار طرح به‌عنوان نقطه عطف تاریخی سازمان تأمین اجتماعی و ایجاد مرجع الهام‌بخش برای اجرای موفق ۱۶ طرح باقی‌مانده برنامه جامع تحول.
۶. ایجاد مرجع ملی و بین‌المللی تحول در تأمین اجتماعی تبدیل گزارش‌های مستندسازی به سندی مرجع برای سیاست‌گذاران، پژوهشگران و سازمان‌های بیمه‌گر اجتماعی در ایران و جهان (قابل ارائه در ILO، ISSA و مجامع بین‌المللی) و الگوسازی موفق برای سایر دستگاه‌های اجرایی بزرگ کشور.
۷. آماده‌سازی محتوای چندرسانه‌ای و دیجیتال برای انتشار گسترده تولید نسخه‌های مختلف (کتاب چاپی و الکترونیک، فیلم مستند، موشن‌گرافیک، پادکست، داشبورد تعاملی و وبسایت اختصاصی) به دو زبان فارسی و انگلیسی جهت انتشار در پورتال سازمان، رسانه‌های ملی و شبکه‌های اجتماعی.

## ساختار پیشنهادی

گزارش نهایی هر یک از چهار طرح (۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۱۸) بر اساس ساختار ۸ بخشی پیشنهادی زیر تهیه و ارائه می‌شود.

۱. مقدمه  
مستندسازی روش‌شناسی اجرای طرح‌های بیست‌گانه در سازمان تأمین اجتماعی

۲. مشخصات کلی طرح

- عنوان کامل و کد طرح در برنامه ۲۰ گانه تحول
- تاریخ دقیق آغاز و خاتمه اجرایی
- بودجه مصوب و هزینه واقعی



- واحدهای مجری اصلی و همکار
- مدیران ارشد طرح و اعضای کلیدی تیم اجرایی
- اهداف کلان و اهداف اختصاصی (SMART)
- ارتباط مستقیم طرح با اسناد بالادستی (سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی، برنامه هفتم توسعه، بیانیه گام دوم، الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، چشم‌انداز ۱۴۳۰ کشور و ...)

- ۳. ضرورت، زمینه و چالش‌های پیش از اجرا
- تشریح وضعیت موجود پیش از شروع طرح
- چالش‌ها، مسائل و گلوگاه‌های اصلی شناسایی‌شده مورد توجه طرح
- توجیه نهادی، مدیریتی، علمی و عندالزوم مالی ضرورت اجرای طرح

- ۴. طراحی و اجرا (فرآیند تحول)
- مراحل طراحی، تصویب و ابلاغ طرح
- نقشه راه اجرا (Roadmap) و گانت‌چارت مراحل کلیدی
- ساختار حاکمیتی پروژه (کمیته راهبری، دبیرخانه، تیم‌های کاری)
- روش‌های مواجهه و مدیریت موانع و چالش‌ها در طول اجرا
- مهم‌ترین اقدامات و زیرپروژه‌های انجام‌شده

- ۵. دستاوردها و نتایج ملموس
- نتایج کمی (KPIهای قبل و بعد از طرح، داشبورد آماری)
- نتایج کیفی (تأثیر بر فرهنگ سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، جایگاه سازمان)
- پیش‌بینی تأثیر طرح بر شاخص‌های منتخب (۱. مدیریت (افزایش) منابع درآمدی؛ ۲. مدیریت (کاهش) مصارف و هزینه‌ها؛ ۳. رضایت ذی‌نفعان)
- نوآوری‌ها و ابتکارات برجسته ایجادشده

- ۶. درس‌آموخته‌ها و عوامل موفقیت و شکست (بخش جدید و الزامی)
- حداقل ۵ درس‌آموخته کلیدی
- ماتریس عوامل موفقیت و شکست (Success/Failure Factors)
- نقل‌قول مستقیم از مدیران ارشد، مجریان و ذی‌نفعان

- ۷. ارزیابی نهایی و پیشنهادهای بهبود
- ارزیابی کلی میزان موفقیت طرح (درجه تحقق اهداف)
- تحلیل اقتصادی، اجتماعی، نهادی و مدیریتی تأثیرات بلندمدت
- پیشنهادهای مشخص برای فاز ۲ یا مقیاس‌پذیری طرح
- توصیه به سایر صندوق‌ها و دستگاه‌های اجرایی

- ۸. پیوسته‌ها و منابع
- اسناد مصوب، صورت‌جلسات، لوح‌های تقدیر
- جداول آماری کامل، تصاویر، فیلم‌ها و اینفوگرافیک‌ها
- فهرست کامل منابع و مراجع
- QR کد و لینک دسترسی به نسخه دیجیتال و داشبورد تعاملی طرح

### خروجی‌های مورد انتظار

ردیف	خروجی مورد انتظار	تعداد / حجم
۱	گزارش جامع نهایی هر یک از چهار طرح (۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸) بر اساس ساختار ۸ بخشی الزامی	۴ گزارش مستقل
۲	گزارش خلاصه مدیریتی برای هر طرح	۴ گزارش (هر کدام حداکثر ۲۰ صفحه)



موسسه ملی پژوهش‌های زیستی و بیوتکنولوژی کشاورزی

۳	بسته انتقال دانش برای هر طرح شامل: پاورپوینت آموزشی راهنمای اجرایی درس‌آموخته‌ها و چکلیست‌ها	۴ بسته کامل
۴	مستندات فنی، سورس‌کد، فایل‌های خام گرافیکی و ویدئویی (در صورت وجود) و تمام فایل‌های منبع پروژه	تمام فایل‌های پروژه

### زمان‌بندی

کل زمان پروژه: ۹۰ روز

### محدودیت‌ها و الزامات

- انجام کلیه مراحل با رعایت کامل محرمانگی اطلاعات مالی و حقوقی سازمان
- دسترسی محدود و کنترل‌شده به داده‌های تراکنش‌ها
- هماهنگی با واحدهای مرتبط برای دریافت اطلاعات
- عدم انتشار یا اشتراک هرگونه داده یا سند بدون مجوز کتبی
- استفاده از داده‌ها صرفاً برای هدف مستندسازی طرح

### بودجه‌بندی و قوانین

- نرخنامه موسسه
- هزینه‌های مرتبط با اجرای طرح باید بر اساس نرخنامه مصوب مؤسسه و با لحاظ ساعات کار پیش‌بینی‌شده در بخش «هزینه‌های مؤسسه» تدوین و تکمیل شوند. بدیهی است مجموع برآورد هزینه‌ها نباید از سقف ۱ میلیارد و ۳۰۰ میلیون تومان تجاوز کند. لازم به تأکید است پروپوزال‌هایی که برآورد مالی آن‌ها بیش از سقف مذکور باشد، در فرایند ارزیابی علمی مورد بررسی قرار نگرفته و در مرحله غربالگری اولیه از چرخه بررسی حذف خواهند شد.
- الزامات قانونی
  - (مفاصا حساب بیمه ای و مالیاتی)؛
  - **حسن انجام کار:** از پرداخت هر فاز ۱۰ درصد بابت حسن انجام کار کسر خواهد شد که در پایان قرارداد پس از انجام کلیه تعهدات مجری و تأیید موسسه پرداخت می‌شود.
  - افشای تعارض منافع.

### پیوست‌ها

- فرم پروپوزال
- فرم تنظیم نامه به موسسه