

❖ عنوان: محاسبه قیمت تمام شده خدمات بیمه‌ای و تحلیل هزینه فایده واگذاری

امور به کارگزاری‌ها

❖ نوع خروجی حاصل از انجام پژوهش:

طرح پژوهشی ■ گزارش کارشناسی □ سند سیاست‌گذاری □

❖ عنوان برنامه راهبردی کلان و بخشی مرتبط با پژوهش:

بهبود در مدیریت مصارف و هزینه‌ها در بخش‌های مختلف جهت نیل به تعادل و پایداری مالی و ارتقا

بهره‌وری در حوزه تعمیق منابع

«طرح پژوهشی»

استانداردترین تولید علمی شناخته شده است که منطبق با اصول علمی روش تحقیق انجام می‌شود. مراحل اجرای طرح پژوهشی شامل نیازسنجی پژوهشی (از طریق طرح سالانه نیازسنجی پژوهشی سازمان)، تعیین عنوان، شرح خدمات، دریافت پروپوزال، ارزیابی و تأیید پروپوزال توسط شورای پژوهش، انعقاد قرارداد، انجام پژوهش، داوری علمی و تأیید نهایی شورای پژوهش است.

«سند سیاست‌گذاری»

«سند سیاست‌گذاری»، گزارشی کوتاه، بی‌طرفانه و موجز در پاسخ به یک سؤال مشخص یا راجع به یک مسئله خاص است که استاندارد صلاحیت برای تهیه سند سیاست‌گذاری، افراد خبره هستند. این گزارش شامل سه بخش زیر می‌شود.

- بخش اول که به آن «خلاصه مدیریتی<sup>۱</sup>» خواهیم گفت، بر روی جلد گزارش، ضمن بیان مشکل در یک یا دو سطر، به ارائه راهکارهای اجرایی منطقی برای آن در حداکثر نصف صفحه می‌پردازد.
- بخش دوم که گزارش اصلی را تشکیل می‌دهد و در ۳ تا ۵ صفحه مطابق چارچوب تعیین شده تهیه می‌شود، «پیشنهادات سیاست‌گذاری<sup>۲</sup>» نامیده می‌شود.
- بخش سوم که به تحلیل دقیق موضوع و ارائه اسناد پشتیبان آن می‌پردازد، «یادداشت سیاست‌گذاری<sup>۳</sup>» نام دارد. هر یک از این سه بخش برای اهداف خاص و مخاطبان ویژه خود تهیه می‌شوند.

«گزارش کارشناسی»

شامل ارائه یک گزارش کامل در خصوص یک موضوع خاص موردنظر است که به یک فرد مجری با سطح صلاحیت حداقل «محقق» واگذار می‌شود تا در مدت‌زمان چند روز تا حداکثر ۳ ماه، گزارش موردنظر را منطبق با فرمت ارائه شده تهیه و ارائه نماید.

❖ بیان و توصیف مسئله (حداقل یک صفحه)

طرح کاهش تصدی‌گری و کوچک‌سازی سازمانی و به‌ویژه ارائه خدمات در ایران چندان مسبوق به سابقه نیست. ولی انجام تغییرات عمده در سازمان‌ها از جمله کوچک‌سازی، مهندسی مجدد و اصلاح ساختار امروزه امری عادی تلقی می‌شود و بدین لحاظ مدیریت تحول یکی از مهارت‌های راهبردی برای همه مدیران در دنیای امروز به شمار می‌رود.

اقتصاد رقابتی و نیز پیچیدگی و ضرورت ارائه خدمات کیفی در شعب تأمین اجتماعی، این سازمان را ناچار به استفاده از رویکردها و ابزارهای نوین مدیریتی و سازمانی کرده است که از آن جمله می‌توان به مواردی نظیر تحول دیجیتال در قالب طرح موسوم به ۳۰۷۰، مهندسی مجدد، برون‌سپاری فرآیندها و خدمات و ... اشاره کرد.

در این میان سازمان و شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی با در نظر قرار دادن ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ به‌ویژه بندهای «الف» و «ب»، به استناد تبصره یک‌بند ۴ ماده ۱۲ قانون ساختار نظام رفاه و تأمین اجتماعی، ایجاد مؤسسات کارگزاری رسمی در سازمان تأمین اجتماعی و باهدف به دست آوردن مزایای متعدد در دستور کار خود قرار داده و در تحقق مطالب فوق‌به‌مرورزمان نسبت به واگذاری فعالیت‌های اجرایی و غیر حاکمیتی به بخش خصوصی اقدام نموده است که در ادامه و در ابتدای دهه ۹۰ با ابلاغ سیاست‌های مقام معظم رهبری در حوزه نظام اصلاح اداری و تأکید بر اصل کاهش تصدی‌گیری و چابکی سازی نهادهای اجرائی کشور این امر با شدت و حدت بیشتر در دستور کار قرار گرفت.

توضیح بیشتر آن که موضوع برون‌سپاری خدمات در قالب تاسیس کارگزاری‌های رسمی در سازمان تأمین اجتماعی پس از تصویب آئین نامه ایجاد کارگزاری‌های رسمی در سال ۱۳۸۴ و آغاز فعالیت نخستین واحد آن در سیهکل استان گیلان شکل گرفت و هم‌اکنون تعداد کارگزاری‌های فعال سازمان در سراسر کشور به ۱۴۰ کارگزاری رسیده است.

کارگزاری‌های رسمی سازمان تأمین اجتماعی با الهام از سیاست عمومی دولت مبنی بر کاهش ورود در عرصه تصدی‌گری و ارتقاء امر نظارت و بهبود فرآیندها و سهولت دسترسی به خدمات سازمان و ... بوجود آمده و سازمان تأمین اجتماعی باستناد تبصره ۱ بند ۴ ماده ۱۲ قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی مکلف به واگذاری فعالیت‌های خود به مؤسسات کارگزاری گردید. در راستای اجرای این الزام و ایجاد قانونی و براساس مصوبات سیصد و سی و دومین، سیصد و سی و ششمین و همچنین سیصد و شصتمین جلسه شورای عالی تأمین اجتماعی «نحوه ایجاد کارگزاری‌های رسمی»، «ضوابط و قواعد حاکم بر آنان»، «مبانی، ارکان و کلیه مقررات حاکم بر آن» به تصویب رسید و متعاقباً آئین نامه ایجاد کارگزاری‌های رسمی به تصویب شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی و شورای عالی تأمین اجتماعی رسید. ضمناً، ایجاد کارگزاری همسو با سیاست عمومی دولت، قانون برنامه سوم و چهارم و قانون تنظیم مقررات دولتی است.

در کنار اهداف فوق‌الذکر سازمان تأمین اجتماعی به دنبال کسب مزیت‌های زیر در عرصه بیمه ای بود:

- جلوگیری از بزرگ شدن بدنه اجرایی سازمان و حرکت به سوی چالاکتی و چابکی

- روان سازی امور و فعالیت‌های جاری و سهولت دسترسی بیمه شدگان و کارفرمایان به خدمات سازمان تامین اجتماعی
- ارتقاء رضایت مندی مخاطبین از خدمات سازمان تامین اجتماعی
- صرفه و صلاح اقتصادی از طریق جلوگیری از ایجاد واحدهای اجرایی جدید در مناطقی که کارگزاری فعال می‌شود.
- تقلیل امور جاری در شعب و واحدهای اجرایی سازمان و فرصت برای شعب به منظور تقویت امور حاکمیتی و مهم

پس از اجرای طرح فوق بازخوردهای مختلفی از اجرای طرح حاصل که پاره‌ای از آن‌ها عبارتند از:  
• نقاط قوت:

- رضایتمندی مخاطبین از خدمات کارگزاری ها به میزان ۹۰ درصد بر اساس آخرین نظر سنجی
- سهولت دسترسی مخاطبین به خدمات سازمان (به ازای هر کارگزاری دو برابر)
- تسریع گردش کار و روان سازی امور به میزان دو برابر
- استفاده از تجارب حداقل ۳ نفر بازنشستگان سازمان در هر کارگزاری
- پاره‌ای کارگزاری‌ها خدمات خود را در محل کار و فعالیت بیمه شدگان ارائه می‌نمایند که این یک رویکرد جدید در ارائه خدمت است.
- ارائه خدمت کارگزاری‌ها به مستمری بگیران از طریق تماس تلفنی در تهران بزرگ و ارائه خدمات مشاوره رایگان به بیمه شدگان مراجعه کننده.
- جلوگیری از ایاب و ذهاب بی مورد بیمه شدگان، جلوگیری از سرگردانی و هزینه های ناشی از آلودگی هوا و ترافیک.
- با ایجاد کارگزاری‌ها و واگذاری کلیه امور پر حجم و پرتراфик و کاهش حجم مراجعین به شعب (به میزان حدود ۵۰ الی ۶۰ درصد) واحدهای اجرایی مجال بیشتری برای پاسخگویی و ارتقاء امور نظارتی و کار آمد تر نمودن سیستم خود بر داشته و زمینه انجام امور ذیل بطور نسبی فراهم می گردد.

• نقاط ضعف:

- عدم ساخت و ارائه یک بسته نرم افزاری جداگانه جهت موسسات کارگزاری از جانب سازمان
- عدم تعیین سطوح دسترسی کاربران کارگزاری‌های رسمی، علیرغم پیگیری های مکرر
- عدم پشتیبانی کامل و جامع واحدهای تخصصی ستادی از برنامه های مدون این حوزه
- عدم وجود اتحاد رویه یکسان درانجام فرایندهای جاری در موسسات کارگزاری به دلیل تبعیت این موسسات از واحدهای اجرایی (شعب) و عمل نمودن فعالیت ها مطابق سلیقه روسای واحدهای اجرایی
- عدم کفایت نظارت بر عملکرد کارگزاری های رسمی به دلیل کمبود نیرو و عدم پشتیبانی لازم درخصوص تهیه و ساخت نرم افزار نظارت سیستمی جامع کارگزاری‌ها

علی‌الیه از آنجا که سازمان در راستای واگذاری پاره‌ای از امور تصدی‌گری به بخش خصوصی قریب به دو دهه است که تحت عنوان کارگزاری‌های<sup>۵</sup> رسمی مشغول به فعالیت است و از آن تاریخ تاکنون موافقین و مخالفین انجام این طرح به بیان نقطه نظرات مختلفی پرداخته‌اند و در این بین مخالفین، ادامه و توسعه این طرح را در اقصی نقاط کشور چیزی جز هدر دادن منابع و افزایش مصارف سازمان نمی‌دانند لذا ضرورت ایجاد نمود تا یکبار دیگر به سراغ مفاهیم اولیه برون‌سپاری و تحلیل وضعیت جاری کارگزاری‌های رسمی در سازمان تأمین اجتماعی رفته موضوع ایجاد کارگزاری‌های رسمی در سازمان تأمین اجتماعی را در قالب برون‌سپاری خدمات، مورد بررسی قرار داده و با منطبق کردن ویژگی‌های تئوریک برون‌سپاری بر شمرده شده با فعالیت صورت گرفته، کارایی برون‌سپاری انجام شده را از طریق تحلیل هزینه-فایده (Benefit – Cost، cost efficiency و cost utility) به اثبات رسانیم که:

۱. آیا برون‌سپاری خدمات و میزان بار مالی که احیاناً در این تغییر و جابجایی می‌تواند از دوش سازمان برداشته شود به صرف و صلاح سازمان بوده است یا خیر؟
۲. آیا روش برون‌سپاری جاری نیازمند اصلاحات است یا خیر؟

#### ❖ اهداف

##### هدف کلی:

محاسبه قیمت تمام‌شده خدمات بیمه‌ای و تحلیل هزینه فایده واگذاری امور به کارگزاری‌ها

##### اهداف اختصاصی:

- بررسی چگونگی مقایسه قیمت تمام‌شده خدمات سازمان با تعرفه‌های پرداختی به کارگزاری‌های رسمی و مشخص نمودن روش‌های موجود
- مقایسه هزینه انجام خدمات مشابه در سازمان و کارگزاری‌های موجود
- محاسبه نسبت درآمد به هزینه Benefit/Cost Ratio خدمات مشابه در سازمان و کارگزاری‌ها
- بررسی وضعیت شعب قبل و بعد از واگذاری امور به کارگزاری‌ها از ابعاد مختلف اقتصادی، ساختاری، اجتماعی و ...
- بررسی امکان و تاثیر اقتصادی و اجتماعی جایگزین شدن کارگزاری‌ها به جای ایجاد واحدهای اجرایی جدید
- بررسی و مقایسه اقتصادی - اجتماعی خدمت‌رسانی از طریق کارگزاری رسمی با شعب

<sup>۵</sup> کارگزاری صرفاً در صورت ارائه خدمت وجوهی در قالب حق‌الزحمه بابت هر خدمت دریافت نموده و سایر هزینه‌های مرتبط بر فضای فیزیکی، نیروی انسانی و ... بر عهده خودکارگزاری است خاطر نشان می‌سازد مرجع اخذ کلیه داده‌های قابل استناد دبیرخانه کارگزاری رسمی خواهد بود.

فرم درخواست طرح نامه ( RFP )



- ارائه راه کارهای پیشنهادی به منظور جلوگیری از بزرگ شدن بدنه اجرایی سازمان
- ارائه بسته سیاستی برای اتخاذ تصمیم در خصوص آینده توسعه کارگزاری‌ها
- ارائه راهکار به منظور رقابت‌پذیر کردن سازمان تامین اجتماعی در عرصه ارائه خدمات

❖ محدوده مکانی: کلیه شعب دارای کارگزاری در سطح کشور

❖ زمان مورد انتظار اجرای پژوهش: یک سال

❖ خروجی‌های مورد انتظار :

گزارش طرح پژوهشی متناسب با اهداف مندرج در شرح خدمات

نام و امضاء معاون یا بالاترین مقام اجرایی حوزه:
نام و امضاء نماینده تام‌الاختیار معاونت / کارفرما:
نام و امضاء مدیر گروه پژوهشی موسسه:
نام و امضاء معاون پژوهشی موسسه:
تاریخ تکمیل فرم: