رازهای شستا

محمدرضوانی‌فر، مدیرعامل شستا در گفت‌وگوی تفصیلی با «فرهیختگان» از شرکت‌های سودده و سود تجمیعی‌شان و جزئیاتی از ابعاد ورود شستا به بورس خبر داد

مهدی عبداللهی
دبیر گروه اقتصادی

صندوق‌های بازنشستگی زمانی که تاسیس می‌شوند، در سال‌های اولیه تقریبا هیچ مستمری‌بگیری ندارند، اما در ادامه با ازکارافتادگی برخی بیمه‌شدگان و با گذشت زمان، تعداد بازنشستگان و مستمری‌بگیران افزایش می‌یابد. براین‌اساس یکی از شاخص‌هایی که وضعیت مرگ و حیات این صندوق‌ها را تعیین می‌کند، شاخص پشتیبانی است. براساس تعاریف بین‌المللی، شاخص پشتیبانی عبارت است از تقسیم تعداد بیمه‌شدگان اصلی بر تعداد مستمری‌بگیران. یعنی صندوق برای بقا نیازمند این است که تعداد بیمه‌شدگان و بیمه‌پردازانش بیش از تعداد افرادی باشد که در قالب بازنشستگی و ازکارافتادگی از صندوق حقوق و مستمری می‌گیرند. طبق پژوهش‌های انجام‌شده، اگر شاخص پشتیبانی به کمتر از ۶/۳۷ نفر تقلیل پیدا کند (یعنی یک نفر مستمری‌بگیر در مقابل ۶ نفر بیمه‌پرداز)، صندوق‌های بازنشستگی قادر نخواهند بود براساس منابع نقدی حاصل از دریافت حق بیمه به تعهدات قانونی خود عمل کنند و اگر این شاخص از ۵/۳۵ نفر کمتر شود، پرداخت تمامی تعهدات به‌ویژه بدهی‌های دولت نیز کفاف مصارف صندوق‌های بازنشستگی را نخواهد داد. براین‌اساس همه صندوق‌های بازنشستگی برای اینکه در زمان بلوغ خود و درواقع در زمان افزایش تعداد جمعیت مستمری‌بگیر نسبت به تعداد بیمه‌شدگان به مشکل نخورند، از ابتدای تاسیس صندوق اقدام به سرمایه‌گذاری منابع مازاد بیمه‌شدگان در قالب سپرده‌های بانکی، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، خرید بنگاه‌ها، خرید سهام و... می‌کنند. سازمان تامین اجتماعی نیز به‌عنوان بزرگ‌ترین صندوق بیمه بازنشستگی کشور که بیش از ۴۳ میلیون نفر از افراد بیمه‌شده کشور را تحت‌پوشش بیمه‌ای دارد (۱۴ میلیون نفر بیمه‌شده اصلی، ۲۳ میلیون نفر بیمه‌شده تبعی، ۴/۷ میلیون مستمری‌بگیر اصلی و ۲/۷ میلیون مستمری‌بگیر تبعی)، در همین راستا یعنی برای حفظ ارزش ذخائر بیمه‌شدگان به تاسیس شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا) به‌عنوان یک مجموعه تخصصی در امر سرمایه‌گذاری به‌صورت یک شرکت سهامی خاص با سرمایه دو میلیارد تومان در اوایل سال ۶۵ اقدام کرد. در ادامه اما ماهیت این شرکت از سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های متفاوت به مدیریت و سرمایه‌گذاری همزمان بنگاه‌ها تغییر پیدا کرد که نتیجه آن تشکیل یکی از بزرگ‌ترین هولدینگ‌های اقتصادی خاورمیانه بوده است. مجموعه شستا پس از گذشت بیش از سه دهه حالا شامل ۱۸۷ شرکت مدیریتی و ده‌ها شرکت کنترلی است. یکی از مباحث پرتکرار در دولت‌های مختلف این بود که این مجموعه عظیم اقتصادی در نبود شفافیت به حیاط خلوت سیاسیون تبدیل شده و منابع مازاد بیمه‌شدگان به‌جای کمک به سازمان تامین اجتماعی، عملا صرف ریخت‌وپاش سیاسیون می‌شود. همچنین ورود سیاسیون به مجموعه‌های سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی سبب شده بود این منابع عظیم عملا بهره‌وری قابل توجهی نیز نداشته باشند. به‌طوری که در سال‌های اخیر که نسبت پشتیبانی بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی به کمتر از عدد پنج رسیده بود و دولت نیز بخش قابل توجهی از تعهدات خود به سازمان را که گفته می‌شد حدود ۱۵۰ هزار میلیارد میلیارد تومان است، به صندوق پرداخت نکرده بود، عملا ۹۵ تا ۹۸ درصد از کل هزینه‌های سالانه سازمان تامین اجتماعی بر دوش بیمه‌شدگان بود و سرمایه‌گذاری‌های سازمان کمتر از پنج درصد هزینه‌های سالانه سازمان را تامین می‌کردند. حالا با تحولات مدیریتی که طی دو سال اخیر در بازوی سرمایه‌گذاری سازمان تامین اجتماعی (شستا) انجام شده، در اواخر فروردین سال جاری شرکت اصلی شستا وارد بورس شده که این عرضه اولیه به‌عنوان بزرگ‌ترین عرضه اولیه تاریخ بورس ایران نام گرفته است. مدیران شستا معتقدند عرضه شستا در بورس مهم‌ترین اقدام تاریخی برای ایجاد شفافیت در این تاریکخانه و بهترین راه حل برای دور نگه‌داشتن این منابع بیمه‌شدگان از دخالت‌های دولت و سیاسیون است. اما از سویی دیگر، با این عرضه، نقدهای زیادی به چگونگی و سازوکار ورود این مجموعه به بورس از سوی کارشناسان مالی و اقتصادی مطرح شد که محمدرضوانی‌فر، مدیرعامل شستا در گفت‌وگوی مفصل با «فرهیختگان» به این ابهامات و نقدها پاسخ داده است. آنچه در ادامه می‌خوانید، مشروح این گفت‌وگو است.

با توجه به سهامداری لایه به لایه (تودرتو) در هلدینگ‌های شستا، آیا عرضه ۱۰ درصد از سهام این مجموعه بدون تغییر ساختار و ماهیت قبلی، کمکی به پیشرفت شستا کرده است؟ همچنین با توجه به اینکه با این واگذاری، سیطره دولت و مدیران قبلی بر شستا تمام نمی‌شود و سهامداری‌اش که اقدام به خرید این سهام کرده‌اند هیچ نفوذی در لایه‌های مدیریتی نخواهند داشت، آیا بازهم باید به واگذاری شستا خوشبین بود؟

در پاسخ به این دغدغه ابتدا باید پرسید منظور از بورسی کردن چیست؟ اگر ورود به بورس را مسیر مناسبی شفافیت تلقی کنیم، این سوال مطرح است که این شفافیت با چه میزان واگذاری انجام می‌شود؟ مدیران شستا تصمیم گرفتند تحت نظارت و سیاست‌های بازار سهام عمل کنند و یک ناظر بیرونی به جز سازمان تامین اجتماعی به‌صورت مستمر شستا را رصد و گزارش‌گیری کرده و گزارش‌ها را نیز منتشر کند، این تحول در نظارت، با هر میزان واگذاری سهام اتفاق می‌افتد. در عرضه اولیه شستا دو میلیون و ۷۰۰ هزار نفر سهام ما را خریداری کرده‌اند، لذا ما قرار است به‌جای اینکه مجمع را در یک اتاق کوچک چندنفره برگزار کنیم، تحت نظارت حداقل دو هزار نفر سهامدار قرار گرفته و مجمع را برگزار کنیم. به نظر شما در این وضعیت پاسخگویی افزایش پیدا می‌کند یا خیر؟ پاسخ منصفانه این است که حتما شفافیت افزایش پیدا می‌کند. در این زمینه خلاصه نقدها درمورد خروج شستا در بازار سرمایه به‌عنوان بنگاه اقتصادی که ساختار لایه‌به‌لایه دارد، موجب می‌شود سهامداران نتوانند کرسی‌های مدیریتی را در دست آوردند، پس شفافیتی اتفاق نخواهد افتاد. اصل این نقد درست است اما بلد نبوده داشته باشیم که این ساختار را ما ایجاد نکرده‌ایم بلکه از قبل وجود داشته است. درواقع اگر ما بتوانیم در ابتدا یک شرکت سرمایه‌گذاری با عنوان شستا تاسیس کنیم و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری شستا را می‌نوشتیم و مجموعه مدیریتی در شستا درباره پرتفوی خود تصمیم می‌گرفت، حتما مدل خروجی‌اش این ساختار فعلی نبود و اگر خروجی شستا یک ساختار لایه‌به‌لایه نمی‌شد، نقدهای منتقدان درست و به‌جا بود اما توجه داشته باشیم از کل شرکت‌های شستا، ۹۰ شرکت در قالب دو بورس به سازمان تامین اجتماعی واگذار شده است. به‌عبارت دیگر مفهوم این جمله این است که اصلا شستا خودش ساختار فعلی را انتخاب نکرده است. درواقع دولت به سازمان تامین اجتماعی بدهکار بود و در قالب رد دیون این شرکت‌ها را به سازمان تامین اجتماعی تحویل داد و کالبد فعلی شستا شکل گرفت. نکته جالب‌تر اینکه این شرکت‌ها پیش از واگذاری به شستا هم ساختار مدیریتی لایه‌به‌لایه داشتند، بنابراین توجه داشته باشیم ما در وضعیتی قرار داشتیم که از قبل نوشته را مثلا ساختار فعلی عملی خواهد می‌شد و پس از اصلاح ساختار، شستا وارد بورس می‌شد؟ یعنی باید ۶-۷ سال دیگر صبر می‌کردیم و شستا با همه ابهامات و عدم‌شفافیت قبلی فعالیت می‌کرد؟

برخی کارشناسان می‌گویند عرضه شستا عمدتا برای تامین مالی سازمان تامین اجتماعی صورت گرفته و کمکی به بخش‌های سرمایه‌گذاری این سازمان نخواهد کرد. این را قبول دارید؟

منابع حاصل از فروش سهام شستا برای سهامدار تومانی طبیعتا هشت هزار میلیارد تومانی که پس از واگذاری ۱۰ درصد از سهام شستا جذب شد، به حساب سازمان تامین اجتماعی واریز شد. سازمان تامین اجتماعی هم اقدام‌اتی انجام داد. اقدام اولیه سرمایه بانک رفاه، افزایش سرمایه شستا و اجرای پروژه‌های درمانی خود سازمان کرده است. براین‌اساس عمده کمک واگذاری سهام شستا به بخش تولید در شستا که عمدتا مربوط به افزایش سرمایه شرکت‌هاست، منتقل می‌شود.

اما سوالی که مطرح می‌شود این است که آیا تامین مالی از بازار سرمایه اشکال دارد؟ اساسا یکی از اهداف بازار سرمایه تامین مالی برای بنگاه‌هاست. پس اینکه شستا یا بنگاه دیگری برای تامین مالی به بازار سرمایه مراجعه می‌کند، این موضوع اساسا نه تنها اشکال ندارد بلکه عین مقصود است. اتفاقا سیاست بورسی کردن درمقابل سیاست خصوصی‌سازی خورده، خیلی‌ها محدودیتی را در این نوع برای ورود به بورس لایه مدیریتی وجود ندارد.

شاهد مثال از بورس‌های آمریکا، اروپا، کره‌جنوبی و... می‌آورم که با ساختار مدیریتی لایه‌به‌لایه وارد بورس شده‌اند. در برخی شرکت‌ها چندین لایه مدیریتی وجود دارد و در هرکدام از این لایه‌ها حتی ترکیب سهامداری و درصد سهامداری متفاوت است، اما درمورد شستا که این ساختار از قبل وجود داشت، حالا که می‌خواهیم هم عملکرد شرکت فلاسفه باشد، هم رگولاتور بیرونی بیاید نظارت کند، هم سیاست‌های تقسیم سود اصلاح شود، هم سیاست‌های اجرای پروژه را اصلاح کنیم و مدیریت نیز پاسخگو باشد، آیا راهی جز ورود به بورس پیش‌پای ما بود؟ ما نمی‌توانستیم این لایه‌ها را از بین ببریم، به‌دلیل اینکه وجود داشتند و هرکدام‌شان از سال‌ها پیش سهامدار غیر داشتند. البته این مسیر مسدود نیست و می‌شود با ادغام، انحلال و... بخشی از ساختار مدیریتی را سبک‌تر کرد، اما باز کردن برخی لایه‌های مدیریتی به این سادگی نیست.

شفافیت از دغدغه‌های اصلی مخالفان و موافقان ورود شستا به بازار سهام است. به‌نظر شما ورود به بورس شرط کافی برای تقویت شفافیت در شرکت شستاست؟ نگاهی به میزان درجه شفافیت بنگاه‌های بزرگی همچون خودروسازان، بانک‌ها و... نشان می‌دهد که حتی ورود به بورس هم نتوانسته شفافیت این بنگاه‌ها را تقویت کند و رتبه آنها را در شفافیت تغییر دهد. آیا سرنوشت غیرشفاف و مبهم خودروسازان و بانک‌های بورسی‌شده در انتظار شستا هم هست یا اینکه مجموعه تحت‌مدیریت شما راه دیگری را خواهد رفت که بروند از شفافیت و خروج شستا از حیاط خلوت مدیران سیاسی است؟

این سوال ناشی از دغدغه‌ای است که از ساختار لایه‌به‌لایه‌ای نشأت می‌گیرد که متفقین می‌گویند، همان ساختاری که از قبل وجود داشته و ما ایجاد نکرده‌ایم. در این دوره اقدماتی انجام شد، اما هنوز از ساختار لایه‌به‌لایه جزء اهداف اولیه‌مان نبود، البته اگر برنامه‌هایی که به‌هدف ارتقای عملکرد و افزایش راندمان شرکت‌ها پیش برده‌ایم، اندکی مرور کنیم، مشخص است که اقدامات انجام‌شده گردهای مدیریتی زیادی را باز کرده و بسیار از حجم ساختار لایه‌به‌لایه کاسته است.

در همین راستا نیمه برنامه کلی را در شستا و زیرمجموعه‌ها انجام داده‌ایم: ۱- برنامه ساماندهی (متشکل از ادغام، انحلال، واگذاری و بورسی کردن شرکت‌ها) ۲- ارتقای عملکرد و افزایش راندمان شرکت‌ها ۳- توسعه سامانه‌های هوشمند برخط در راستای شفاف‌سازی عملکرد ۴- اصلاح ساختار مالی و ۵- مولدسازی دارایی‌ها به‌ویژه دارایی‌های غیرمولد. برای هرکدام از پنج برنامه فوق، اقدامات مختلفی انجام شده است که به ترتیب به بخشی از آنها اشاره می‌کنم.

بورسی شدن شاهیت اقدامات شستا بود

استراتژی اول ما در شستا، ساماندهی شرکت‌ها در این مجموعه بود که اگر جزئیات آن را تشریح کنم، شاید پاسخ مناسبی به این ادعا باشد که چه میزان از ساختار لایه‌به‌لایه کاسته‌ایم. برنامه ساماندهی ما متشکل از چهار اقدام ادغام، انحلال، واگذاری و بورسی کردن شرکت‌ها بود.

زمانی که به شستا آمدم، متوجه شدم برخی شرکت‌ها در زنجیره ارزش هم قرار دارند، اما به دو شرکت تبدیل شده‌اند، دو هیات‌مدیره، دو ساختمان مرکزی و دو سازوکار اداری دارند، درحالی‌که خوجتی شرکت «الف» ورودی شرکت «ب» بود و اصلا مفهومی نداشت که دو شرکت جدا باشند. در همین راستا ۱۲ شرکت را در هم ادغام کردیم. البته این ادغام فقط روی کاغذ نبود، ادغامی در راستای چابک‌سازی که در سازمان ثبت شرکت‌ها، مجوز ثبت ادغام گرفتیم که اسناد آن در وب‌سایت ثبت شرکت‌ها قابل دسترسی است. انحلال ۲۹ شرکت نیز در دستور کار قرار گرفت و درحال حاضر مراحل نهایی انحلال این شرکت‌ها درحال انجام است. این شرکت‌ها بود، اما درحال حاضر انحلال کامل و ختم تصفیه ۲۹ شرکت در مراحل پایانی است.

در بخش ساماندهی و واگذاری سه شرکت در سال ۱۳۹۸ واگذار شدند. این سه واگذاری شامل واگذاری پروژه پالایشگاه آناهیتا به قرارگاه خاتم، شرکت نفت و گاز آریا به سرمایه‌گذاری نفت‌وگاز پارسیان و کارگزاری باهنر به فولادمبارکه بود. هرکدام از این واگذاری‌ها با رعایت تشریفات مزایده و مراحل قانونی آن صورت گرفت و به اتمام رسید. البته هرکدام از این واگذاری‌ها دلیل خاصی داشت؛ برای مثال پالایشگاه آناهیتا پروژه‌ای بود که از تعهدات سفر مقام معظم رهبری به کرمانشاه و از سال ۱۳۸۶ معطل مانده بود که واگذاری پروژه را انجام دادیم تا کار در مسیر درست و با سرعت بیشتر پیش برود.

بورسی کردن شرکت‌های تابعه شستا یکی دیگر از برنامه‌های ساماندهی بود. در سال گذشته ۳۸ درصد ارزش ریالی با ۳۵ درصد تعداد عرضه اولیه‌های بورس ایران مربوط به زیرمجموعه‌های شستا بود. اما شاهدیت بورسی کردن شرکت‌ها، بورسی شدن شستا بود که اصلا انجام شد. در سال جاری تا نیمه دوم اردیبهشت از سه عرضه اولیه سازمان بورس ایران، دو عرضه اولیه مربوط به شستا (شستا و صباتامین) بود. نکته جالب اینکه، از کل این سه عرضه اولیه حدود ۱۰ هزار میلیارد تومان نقدینگی جذب شد که ۹ هزار و ۲۰۰ میلیارد تومان آن مربوط به عرضه اولیه‌های زیرمجموعه‌های شستا و خود شستا بود.

این نکته را توجه داشته باشیم که ورود شستا به بازار بورس یا رادایو بازار سرمایه در ایران را تغییر داد. بنده ادعا می‌کنم با ورود شستا به بورس باید بازار سهام در ایران را به قبل و بعد از ورود شستا تقسیم کرد، چراکه با این اقدام شجاعت و جسارت دولت نسبت به واگذاری زیرمجموعه‌ها از این طریق افزایش یافت.

مجموعه اقداماتی که در قالب برنامه ساماندهی بیان شد، کمک می‌کند شستا تعداد شرکت‌های خود را که برخی از آنها غیرفعال هستند، کاهش دهد که ما را در چالاک‌سازی، چابک‌سازی و آرایش پرتفوی کمک می‌کند. همچنین درنتیجه این اقدامات، درحال حاضر تعداد شرکت‌های مدیریتی شستا از ۱۸۷ شرکت به ۱۸۰ شرکت کاهش پیدا کرده که با اتمام مراحل انحلال ۲۹ شرکت، شرکت‌های مدیریتی ما به ۱۵۱ شرکت می‌رسد. همچنین از ۱۸۰ شرکت مدیریتی، با احتساب شستا، ۸۳ شرکت تاکنون بورسی هستند.

سال ۱۳۹۹ سال جهش معنادار شستا است

استراتژی دوم ما در شستا، ارتقای عملکرد و افزایش راندمان شرکت‌ها بود. در سال ۹۷ سود تجمیعی شرکت‌های مدیریتی شستا حدود هفت هزار میلیارد تومان بود که این میزان در سال ۹۸ به حدود ۱۸ هزار میلیارد تومان رسیده است.

درخصوص افزایش راندمان و بهره‌وری شرکت‌ها این نکته را باید اضافه کنم که در پایان سال مالی منتهی به ۳۱ خرداد سال ۹۷ شرکت اصلی شستا ۱۲۰۰ میلیارد تومان سود ایجاد کرد که باید به سازمان تامین اجتماعی پرداخت می‌شد. در ۳۱ خرداد سال ۹۸ که بنده ۷-۸ ماه افتخار حضور در این مجموعه را داشتم، سود خالص شرکت‌ها به چهار هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان رسید. برآورد من این است که در سال‌های گذشته سود پرداختی شستا به سازمان تامین اجتماعی بین دو تا سه هزار میلیارد تومان بود که در سال ۹۸ میزان پرداختی شستا به سازمان تامین اجتماعی حدود ۱۱ هزار میلیارد تومان شد.

اطلاعات جزئی‌تری از ۱۸۰ شرکت در صورت‌های مالی وجود دارد که برای همه قابل‌دسترس است. در بخش ارتقای عملکرد و افزایش راندمان شرکت‌ها مجموعه‌ای از سیاست‌ها را اجرا کردیم که هرکدام زمان مفصلی را برای بحث و گفت‌وگو می‌طلبد. البته این پایان راه نیست و سال ۱۳۹۹ را سال جهش معنادار شستا می‌دانیم.

نظارت مستقیم بر عملکرد شرکت‌ها با سامانه‌های مدیریتی

استراتژی سوم ما در شستا، توسعه سامانه‌های هوشمند برخط در راستای شفاف‌سازی است. شستا مجموعه‌ای از ابهامات، عدم دسترسی به اطلاعات قابل اتکا و به‌هنگام بود. یعنی یک عضو کمیته کدر و غیرقابل ارزیابی ساخته شده بود که نمی‌توانستیم هیچ‌قضاوتی درخصوص عملکرد مدیران، عملکرد مالی، سازوکار استخدام‌ها، ساختار مدیریتی و... داشته باشیم، به‌همین‌خاطر ایدون تصمیم ما برای خروج از این هیئت کدر توسعه و ایجاد سامانه‌های هوشمند و برخط بود.

یکی از این سامانه‌ها، سامانه ارزیابی عملکرد است که باعنوان سامانه کارنامه نام‌گذاری کرده‌ایم. با راه‌اندازی این سامانه برای همه مدیران عامل شرکت‌های تابعه، شاخص‌های عملکرد تعیین شد که عملکرد آنها را با همان شاخص‌ها مورد سنجش قرار می‌دهیم. با این سامانه عملکرد فروش، تولید، صادرات و پیگیری مطالبات و پرونده‌های حقوقی را سنجیده و درنهایت کارنامه به‌صورت کمّی به هر مدیرنامه می‌دهد. این اقدام برای هر ۱۸۷ شرکت مدیریتی در مقاطع سه‌ماهه به‌روزرسانی می‌شود. برای هر شرکت، تولید مقداری و فروش مقداری را لحاظ کردیم تا مشخص شود وقتی نرخ ارز و... تغییر می‌کند، مقدار تولید ما چه تغییری داشته است. برای ارزیابی شاخص عملکرد، هم فروش مقداری و هم فروش ریالی را لحاظ کردیم که متوجه شویم توسعه تولید یا به‌هدراه فروش و صادرات داشته یا محصولات تولیدی دیو شده‌اند. هزینه‌های اداری پرسنلی، تخفیف‌ها، سود ناخالص و... موارد دیگری هستند که در این کارنامه ارزیابی می‌شوند. همه این شاخص‌ها کمّی هستند. حتی اطلاعات مطالبات و ارزش روز دارایی‌ها و... در این کارنامه وجود دارد. عملکرد دوره قبل و شرایط فعلی در اینجا با هم مقایسه می‌شوند و عملکرد شرکت با بودجه تصویب شده هیات‌مدیره مقایسه شده تا مشخص شود چه میزان از برنامه‌ها تحقق یافته است.

دومین سامانه‌ای که طراحی و اجرا کردیم، سامانه یکپارچه مدیران است. یکی از موضوعات بسیار مهم در زیرمجموعه‌های شستا، مسافه انتصابات بود. درحال حاضر اطلاعات مدیران و اعضای هیات‌مدیره ۱۸۷ شرکت شستا و اطلاعات مدیران و اعضای هیات‌مدیره شرکت‌هایی هم که سهم‌مان غیرمدیریتی است در وب‌سایت شستا درج شده و برای عموم قابل دسترس است.

سامانه دیگری که طراحی و اجرا شد، سامانه گزارش‌های مجمع، صورتجلسات هیات‌مدیره و... است. سال ۹۷ وقتی بنده با تیم مدیریتی جدید به شستا آمدیم، هنگامی که با شرکت مربوطه تماس می‌گرفتند تا آنها را ارسال کنند. اما از همه اینها ناخوشایندتر موضوع صورت جلسه هیات‌مدیره‌ها بود. در برخی شرکت‌ها اگر صورتجلسات را تنظیم می‌کردند که خلاف قوانین و مقررات بود و تیم مدیریتی شستا مطلع می‌شد، در کمتر از چند ساعت اعضای هیات‌مدیره صورت جلسه جدید تنظیم می‌کردند.

سامانه‌ای طراحی شد که صورتجلسات ۱۸۷ شرکت در این سامانه بارگذاری می‌شود و زمانی که بارگذاری می‌کنند، دیگر امکان هیچ‌ویرایش یا حذف اطلاعاتی برای شرکت‌ها وجود ندارد. همچنین گزارش‌های مجامع و تک‌تک صورتجلسات، تکالیف مجمع، گزارش حسابرس و گزارش هیات‌مدیره در این سامانه بارگذاری شده است. به‌عنوان مدیری که ۲۱ سال در شرکت‌های مختلف کار کردم، به‌جرات می‌گویم که در هیچ‌مجموعه‌ای چنین سامانه‌ای وجود ندارد. این را هم اضافه کنیم که سازمان بازرسی و سایر نهادهای نظارتی نیز اطلاعات کاربری ورود به این سامانه را در اختیار دارند.

اقدام بعدی دیگر در حوزه توسعه سامانه‌های هوشمند برخط، اصلاح نظام بودجه‌ریزی و کنترل بودجه است. برای اینکه مدیران ارشد و میانی شرکت‌ها درمواقع ایجاد بحران ناشی از تصمیمات نادرست‌شان از زیر بار مسئولیت شانه خالی نکنند، در سطح شرکت‌ها، از کمیته حسابرسی و اعضای هیات‌مدیره و همه افراد مرتبط تایید گرفته می‌شود؛ یعنی در سطح شرکت، ۱۷ نفر بودجه را امضا می‌کنند و دیگر کسی نمی‌تواند تکالیف بودجه را انکار کند. همه این مدارک در سامانه بارگذاری و اصل اسناد نیز در شستا باقی می‌ماند. همه شاخص‌های کلیدی شرکت در بودجه ذکر شده، تکالیف بودجه، پرونده‌های حقوقی و سایر تعهدات مدیریت را هم وارد بودجه کردیم. اساسا ساختار بودجه و نظارت بر بودجه تغییرات و بهبود اساسی داشته است.

با سامانه حقوقی نظارت‌ها و پیگیری‌ها مستمر شد

با راه‌اندازی سامانه حقوقی اسامی، جزئیات و حجم مالی، زمان پرونده‌ها و روند پیگیری پرونده‌های حقوقی شستا درج شده است. البته درحال حاضر پرونده‌های حقوقی را از مراجع قضایی پیگیری می‌کنیم، اما در آینده اگر به این نتیجه برسیم که نمی‌توانیم مطالبات خود را وصول کنیم، قطعا این پرونده‌ها را برای اطلاع عمومی در سایت شستا قرار خواهیم داد. در صورت‌های مالی شستا اطلاعات مطالبات ما به تفصیل آمده است. لازم به‌ذکر است ۸۰ درصد پرونده‌های ما، پرونده‌های بزرگ و مربوط به مشتری‌های بزرگ هستند. البته لیست پرونده‌ها را برای ریاست قوه قضائیه، رئیس سازمان بازرسی کل کشور و وزارت اطلاعات ارسال کردیم تا در سرعت رسیدگی و وصول مطالبات به ما کمک کنند. همچنین اخیرا اتفاقات خوبی در این خصوص رخ داده و نهادهای نظارتی و امنیتی به اغلب این شرکت‌ها و افراد حقیقی مراجعه کرده و اخطارهای لازم را داده‌اند و برای برخی پرونده‌ها کارگروه ویژه تشکیل شده است، در سطح شرکت‌ها نیز اولین کاری که انجام شد، اصلاح ساختار دفاتر حقوقی شستا بود. برخی شرکت‌ها و هلدینگ‌ها مدیر حقوقی نداشتند. با تعیین مدیر حقوقی مجرب اولا از خلق پرونده‌های جدید جلوگیری و ثانیا پرونده‌های پیشین پیگیری جدی می‌شود.

موضوع بعدی، طراحی سامانه پروژه‌هاست. در این سامانه ریز و جزئیات آمارهای پروژه‌ها وجود دارد. بودجه؛ تاریخ شروع، میزان پیشرفت، بودجه، پیمانکار و... اطلاعاتی که در این سامانه آمده و سه‌ماهه به‌روزرسانی می‌شود. طبق اطلاعات سامانه پروژه‌ها، شرکت‌های زیرمجموعه شستا ۲۸۸ پروژه دارند. برای تکمیل این ۲۸۸ پروژه تقریبا هشت‌هزار میلیارد تومان بودجه بود که بخشی از آن در سال ۱۳۹۸ تامین و سه‌هزار میلیارد تومان آن هم امسال تخصیص خواهیم داد. ضمنا گزارش افزایش سرمایه شرکت‌ها را هم به‌صورت شفاف منتشر می‌کنیم، درحالی که تقریبا همه شرکت‌ها گزارش‌های افزایش سرمایه را محرمانه نگه می‌دارند.

شرکت‌های زیان‌ده از ۴۰ به ۳۰ شرکت رسیدند

اصلاح ساختار مالی چهارمین برنامه‌ای است که تیم جدید مدیریتی در شستا انجام داد. سال گذشته برای ۲۹ شرکت دست‌به‌کار و ۱۰۰ میلیارد تومان افزایش سرمایه داشتیم. در سال ۱۳۹۹ هم در ۴۲ شرکت حدود ۹ هزار میلیارد تومان افزایش سرمایه در برنامه داریم. در سال گذشته که سال ۱۳۹۶ شستا ۴۰ شرکت زیان‌ده داشت و این ۴۰ شرکت در ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ به ۳۰ شرکت و سپس به ۲۸ شرکت کاهش پیدا کرد و امسال برنامه‌ریزی کردیم که تعداد شرکت‌های زیان‌ده را به سه شرکت برسانیم. اینکه می‌گوییم سه شرکت زیان‌ده باقی می‌ماند، دلیلش این است که ساختار و ماهیت آن کسب‌وکار به‌گونه‌ای است که زمان می‌برد وضعیت درآمدی شرکت اصلاح شود. درحال حاضر در هلدینگ دارویی و هلدینگ صبا تامین شرکت زیان‌ده نداریم. در هلدینگ سیمانی یک شرکت زیان‌ده وجود دارد که امسال دیگر شرکت زیان‌ده در این حوزه نخواهیم داشت. اما در تایپکو شرکت‌های پرچالشی داریم که اصلاح آن نیاز به زمان دارد، برای مثال پتروشیمی آبادان در تیرماه ۱۳۹۷ آتش گرفت و واحد ۶۰۰ که قلب پالایشگاه است، در آن زمان دچار خسارات گسترده‌ای شد، بازسازی این شرکت در خرداد امسال انجام شد و به‌زودی به بهره‌برداری می‌رسد. به‌گونه‌ای این شرکت ازجمله بزرگ‌ترین تولیدکنندگان PVC در کشور است.

دفاتر ۲۷ شرکت را از شمال تهران به کارخانه بردیم

استراتژی پنجم، تبدیل دارایی غیرمولد به دارایی مولد است. به تعبیر ساده‌تر فروش اموال و دارایی‌های غیرمولد. تدبیر شستا این بود که شرکت‌های تابعه به جای اینکه وام با ۲۰ تا ۲۸ درصد بهره‌بانکی دریافت کنند دارایی‌های غیرمولد شستا را مولد کنیم. برای مثال در زیرمجموعه شستا شرکتی وجود داشت که دفتر مرکزی آن در بهترین نقاط شمال شهر تهران ۱۰۰ میلیارد تومان ارزش داشت، درحالی‌که سود همین شرکت سالانه حدود پنج تا ۱۰ میلیارد تومان بود، در همین‌راستا یکی از اقدامات که طی سال گذشته انجام دادیم، انتقال دفاتر مرکزی شرکت‌ها بود و دفتر مرکزی ۲۷ شرکت از تهران به محل کارخانه انتقال یافتند. درحال حاضر همه این دفاتر خالی بوده و آماده فروش هستند. اقدام دیگر، ادغام دفاتر برخی شرکت‌ها و ادغام دفاتر شرکت‌هایی که در زنجیره ارزش هم بودند، نیز در دستور کار قرار گرفت و نهایی شد. در بخش مولدسازی دارایی‌ها، مهم‌ترین اقدام ما این بود که اقدام به شناسایی اموال مازاد کردیم و املاک مازاد همه شرکت‌ها مشخص و همه اموال آماده مزایده شدند و به شرکت‌ها اعلام کردیم هر شرکتی دارایی مازاد را مولد کند، آن دارایی صرف افزایش سرمایه همان شرکت خواهد شد، ضمن آنکه مدیرعامل اختیار دارد مبالغ مذکور را صرف پروژه‌های توسعه‌ای کند.

دهها اطلاعات از ملک در اینجا ذکر شده که شامل عرصه و اعیان، ارزش کارشناسی ملک، تصویر سند، وضعیت تخلیه و... است. برای استخراج قیمت هر ملک نیز قیمت کارشناسی را سه کارشناس خارج از شستا تعیین کرده‌اند و نفر چهارم، کارشناس خبره‌ای است که به نمایندگی از شرکت قیمت‌گذاری کرده است. در این سامانه، صورتجلسه کمیسیون معاملات، موافقت اصولی هیات‌مدیره و... همه درج‌شده است. اطلاعات دقیق از مشخصات کارشناسان قیمت‌گذار هم از دیگر اطلاعات درج‌شده در این سامانه است. ما حتی برای املاک کمتر از دومیلیارد تومان هم امضای سه کارشناس را گرفته‌ایم. ادعای بنده این است که حتی بانک‌ها هم که مکلف به فروش دارایی‌ها و املاک مازاد شده‌اند، شبیه به این سامانه را ندارند.

در بخشی از گزارش تفریغ بودجه سال ۱۳۹۷؛ دیوان محاسبات تاکید کرده در زیرمجموعه صندوق‌های بازنشستگی همچنان حقوق‌های نجومی به برخی مدیران پرداخت می‌شود. نکته جالب‌توجه گزارش دیوان محاسبات این است که «فهرست حقوق و مزایای دریافتی مدیران شرکت‌های زیرمجموعه شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا) به دیوان محاسبات ارسال نشده که مراتب جهت پیگیری بعدی به دادسرای دیوان محاسبات گزارش شده است؛ به‌فرمایید این پرداخت حقوق‌های خاص در شستا واقعیت دارد؟

این مساله‌ای که دیوان محاسبات مطرح کرده، مربوط به سال ۹۷ است. سال ۹۸ ما همه اطلاعات را به دیوان محاسبات تحویل دادیم. قبلا دیوان محاسبات بر شستا نظارت نمی‌کرد، اما با اصرار و درخواست شریعتمداری وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی دیوان محاسبات برای نظارت بیشتر، نظارت بر شستا را آغاز کرد. البته چون شستا بودجه دولتی نمی‌گیرد، مشمول نظارت‌های معمول دیوان محاسبات نمی‌شود. سال گذشته درخواست دریافت لیست حقوق و مزایای مدیران را داشتند و ما این لیست را به دیوان محاسبات تحویل دادیم. درحال حاضر هم روابط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با همکاران دیوان محاسبات داریم. درخصوص انتشار اطلاعات لیست حقوق و مزایای دریافتی مدیران شرکت‌های زیرمجموعه شستا هم باید بگویم حقوق و مزایای پرداختی ما قطعا کمتر از آن چیزی است که در بخش خصوصی به مدیران پرداخت می‌شود و همواره این ترس برای شخص بنده وجود دارد که ممکن است مدیران برتر و موفق ما به جهت تفاوت حقوق و مزایا، به بخش خصوصی بروند.

میزان دخالت دولت در شستا چقدر است؟ آیا قبول دارید مواد سرمایه‌گذاری صندوق‌های بازنشستگی که شستا هم یکی از آنهاست، به جای اینکه به‌عنوان امانت کارگران و بیمه‌شدگان سازمان تامین اجتماعی نگاه شود، عمدتا به‌عنوان بخشی از منابع دولت در نظر گرفته شده که بر این اساس حق دخالت در سرنوشت آنها را به دولت و سیاسیون می‌دهد؟

بخشی از شرکت‌های شستا (۹۰ شرکت) در قالب دو دیون به این مجموعه واگذار شده است. این شرکت‌ها تمام فرهنگ سازمانی، ضوابط و مقرراتی را که از شرکت مادر جدا شده‌اند، ناخواسته به ساختار جدید می‌آورند.

اگر منظور از دخالت دولت این باشد، ما نمی‌توانیم رفتار سازمانی فردی را که با ضوابط استخدامی پیشین در شرکت دولتی استخدام شده و براساس طرح طبقه‌بندی مشاغل حقوق و دستمزد می‌گیرد، یکباره تغییر دهیم، چون مجموعه‌ای از زندگی این نیروهای انسانی بر مبنای همان ضوابط استوار است. اما اگر منظور از دخالت، نقش دولت در ترکیب هیات مدیره شستا، هیات‌مدیره شرکت‌ها یا مدیرعامل شستا و ماهیت آن کسب‌وکار به‌گونه‌ای است که زمان می‌برد وضعیت درآمدی شرکت اصلاح شود. درحال حاضر در هلدینگ دارویی و هلدینگ صبا تامین شرکت زیان‌ده نداریم.