

نکات تکمیلی و پیشنهادهای بازرسی به مجمع عمومی در جهت مکلف نمودن هیئت‌مدیره منتخب جدید، به اجرای کلیه یا برخی از موارد پیشنهاد شده

## ۱- از منظر مالی

### ◀ بودجه‌ریزی عملیاتی

با توجه به اختیاراتی که مجمع عمومی قبلی به هیئت‌مدیره واگذار کرده بود، سند بودجه تهیه‌شده (که با درصد افزایشی نسبت به بودجه سال قبل تهیه گردید) در خود هیئت‌مدیره مصوب و کلیت آن نیز رعایت شد و از این منظر هیچ‌گونه نقدی بر آن وارد نیست؛ اما متأسفانه در آن سند و در سندهای بودجه مصوب سال‌ها و ادوار قبل، کلیه سرفصل‌های هزینه‌ای بودجه، از جنس فعالیت‌های ستادی بوده و هیچ بودجه مصوبی برای فعالیت صف (مأموریت اصلی سازمان نصر) دیده نشده بود. البته در این خصوص اقدامات زیادی توسط خود اعضای هیئت‌مدیره (کار داوطلبانه) صورت پذیرفته که به دلیل داوطلبانه بودن طبیعتاً هزینه‌ای هم برای سازمان نصر نداشته است. لذا به دلیل عدم تدوین اهداف راهبری یک ساله قابل‌سنجش از یک‌طرف و طبیعتاً نداشتن سرفصل مناسب در بودجه برای تحقق این اهداف؛ در عملکرد یک سال گذشته هیئت‌مدیره و دبیرخانه، اجرای راهبردها و پروژه‌های عملیاتی تعریف‌شده مهمی (همانند راهبردهایی برای توسعه بازار، استانداردسازی مشاغل ITC و...؛ به‌جز پروژه نماتن که با بودجه کشور قرارداد آن بسته شد)

مشاهده نگردید. البته قابل ذکر است که در آخرین جلسه هیئت مدیره یک سرفصل جدید با هدف پیش بینی بودجه مشخصی برای پروژه های توسعه ای و راهبردی مورد نیاز سازمان نصر، در نظر گرفته شد که جای تشکر دارد.

## آیین نامه معاملات

کلیه هزینه ها و خریدهای صورت پذیرفته در سال مالی، براساس یک آئین معاملات ساده مصوب هیئت مدیره دوره ششم، صورت پذیرفته است. در این آیین نامه با توجه به رسمی و قانونی نبودن هیئت رئیسه؛ برای انجام معاملات بین پانصد تا یک میلیارد و پانصد میلیون ریال، از واژه کمیسیون سه نفره منتخب هیئت مدیره، استفاده شده و فرایندهای اجرای آن نیز تدوین نشده است. لذا ضروری است، برای ایجاد نظم مالی دقیق تر، هیئت مدیره جدید، آیین نامه معاملات دقیق تری را همراه با تدوین و ارائه راهکار اجرایی آن (خصوصاً فرم ها و گردش مکانیزه فرایند انجام کار در دبیرخانه) تهیه نموده، به تصویب رسانده و اجرایی و عملیاتی نماید.

## آیین نامه مأموریت

بخشی از هزینه های صورت پذیرفته در سال مالی، مرتبط با هزینه سفر و مأموریت اعضای هیئت مدیره بوده که همه براساس مصوبات هیئت مدیره صورت پذیرفته است؛ اما متأسفانه سازمان نصر تهران فاقد یا آیین نامه مأموریت ساختاریافته ای است که خصوصاً با توجه به اهمیت نظارت بر هزینه های مرتبط با دبیر و اعضای هیئت مدیره از شفافیت بالا برخوردار بوده و به دلیل اهمیت به تصویب مجمع رسیده و یا منتشر شده باشد. البته قابل ذکر است که اگر برآورد هزینه زمان صرف شده توسط اعضای هیئت مدیره برای پیشبرد مأموریت و اهداف سازمان نصر را براساس تعرفه سازمان محاسبه نماییم؛ شاید عددی حتی بیشتر از درآمد سال گذشته سازمان نصر تهران گردد که واقعاً جای تشکر و قدردانی دارد.

## آیین نامه نحوه درآمدزایی، غیر از حق عضویت

قابل ذکر است که درآمد محدود و مشخص سازمان نصر تهران از محل دریافت حق عضویت اعضا به هیچ وجه در حدی نیست که بتوان از آن محل برای اهداف راهبردی صنف، سرمایه گذاری جدی کرد. لذا ضروری است که هیئت مدیره های منتخب، به طور جدی به فکر درآمدزایی از محل های دیگری به جز دریافت حق عضویت باشند.

یکی از موارد مهمی که هیئت مدیره دور ششم همواره مدنظر داشته است افزایش درآمدهای غیر از حق عضویت بوده است. در این رابطه در برگزاری اکثر رویدادها، هیئت مدیره تلاش نمود که از طریق جذب حامی، هزینه های برگزاری این گونه رویدادها، از محل درآمد حق عضویت پرداخت نگردیده و حتی درآمدزا نیز باشد (به عنوان مثال در برگزاری رویداد روز فناوری اطلاعات هیئت مدیره امیدوار بود که مجری رویداد با جذب حامیان زیاد بتواند برای سازمان نصر درآمدزایی کند که متأسفانه تحقق نیافت، در مورد فوتسال تقریباً هزینه و درآمد رویداد مساوی شد؛ اما در مورد الگامپ برگزاری رویداد سودآور گردید). هرچند این اقدام هیئت مدیره منجر به کاهش هزینه برگزاری این گونه رویدادها شده است که جای تشکر و قدردانی دارد؛ اما مدیریت و انضباط مالی این گونه موارد در سرفصل های بودجه برای تصمیم گیری اعضا در مجمع یکپارچه نیست.

به عنوان مثال در سال مالی گذشته از برگزاری مسابقات فوتسال از طریق حامیان مالی حدود ۸۰۰ میلیون درآمد داشتیم و در همین حدود نیز هزینه داشتیم. نشان دادن این اعداد به عنوان درآمد غیر از حق عضویت، علاوه بر ضرورت پرداخت درصدی به نصر کشور، گمراه کننده نیز هست. در این مثال بخصوص می شد از طریق عقد قرارداد با مجری برگزارکننده، کلیه هزینه و درآمدها را بدون ثبت در دفاتر نصر از طریق یک پروژه اجرایی نمود و نهایتاً سود یا زیان حاصل از آن را (همانند الگامپ) در دفاتر ثبت و با بودجه مصوب نیز مقایسه نمود. ضمن آنکه نظام و سیستم مکانیزه مالی سازمان نصر نیز باید قادر به مدیریت این گونه هزینه ها به مشابه یک واحد خودگردان باشد که فعلاً کوزه گر از کوزه شکسته آب می خورد.

علاوه بر آن تلاش هیئت مدیره برای درآمدزایی از محل مرکز داروی جای تشکر دارد.

**پیشنهاد اول بازرسی:** مجمع عمومی هیئت مدیره جدید منتخب را موظف نماید که در برنامه ۱۰۰ روز اول کاری خود، بودجه عملیاتی سال ۱۴۰۳ سازمان نصر را (شش ماهه آخر سال مالی فعلی و شش ماه اول سال مالی بعدی) منطبق با اهداف راهبردی قابل سنجش و عملیاتی (همانند همکاری با انواع اکوسیستم ها برای تدوین سند برنامه توسعه اقتصاد دیجیتال) و با مشارکت عمومی اعضا تهیه و در یک مجمع عادی به صورت فوق العاده به تصویب برساند. پیشنهاد می گردد که در تدوین سند بودجه برای برگزاری رویدادها مهم (همانند برگزاری افطاری، جشن روز فناوری اطلاعات، الگامپ و...) هزینه و درآمد قابل پیش بینی این گونه رویدادها تفکیک شده و سقف کل هزینه/درآمد آن با نظر اعضا در مجمع دقیق گردد.

## آیین‌نامه برگزاری انتخابات در مجامع عمومی

متأسفانه همیشه در دقیقه ۹۰ به فکر بازبینی آیین‌نامه برگزاری انتخابات می‌افتیم. چه خوب است که مجمع عمومی، هیئت‌مدیره جدید را موظف نماید که با توجه ضرورت استفاده حرفه‌ای سازمان نصر از بستر تکنولوژی، آیین‌نامه برگزاری الکترونیکی انواع انتخابات (حتی کمیسیون‌ها) سازمان نصر را مورد بازبینی قرار داده و پس از تصویب در مجمع عادی به‌صورت فوق‌العاده و تا قبل از برگزاری انتخابات سال بعد، تلاش نماید تا به تصویب هیئت عمومی و موارد بالادستی برساند.

## اجرای نمودن قانون اخذ مجوز فعالیت صنفی کلیه شرکت‌های ثبت‌شده مرتبط

یکی از موارد مهم پیش‌بینی‌شده در قانون تشکیل سازمان نصر، ضرورت عضویت کلیه اشخاص حقوقی در این سازمان است که متأسفانه در کل شش دوره ادوار هیئت‌مدیره هیچ برنامه اجرایی برای محقق نمودن آن برداشته نشده است. قابل‌ذکر است که در صورت تحقق این پروژه علاوه بر درآمدزایی آتی خیلی زیاد برای سازمان نصر، قطعاً نقش و جایگاه سازمان نصر در اقتصاد کشور به‌طور جدی افزایش خواهد داد. هرچند که انجام این پروژه با سازمان نصر کشور است ولی سازمان نصر تهران به‌عنوان اصلی‌ترین بازوی اجرایی سازمان نصر کشور پسندیده است که برای تعریف پروژه مربوطه (تهیه RFP) اقدام نماید. چه خوب است که مجمع عمومی هیئت‌مدیره جدید را موظف نماید که با تعریف یک پروژه حقوقی و عملیاتی مشخص برای انجام این هدف راهبردی؛ و پیش‌بینی بودجه موردنیاز آن در سند بودجه (با اخذ بودجه از سازمان نصر کشور) و مصوب نمودن انجام پروژه در شورای مرکزی، برای جاری‌سازی آن اقدام نماید.

## بازبینی اساسنامه و مقررات سازمان نصر تهران

قابل‌ذکر است که در سال دوم هیئت‌مدیره دوره ششم، با انرژی و صرف وقت خیلی زیاد، اساسنامه قدیمی سازمان نصر مورد بازبینی اساسی قرار گرفت و با بیش از ۹۰ مورد اصلاحات پیشنهادی به تصویب مجمع عمومی عادی به‌صورت فوق‌العاده نیز رسید؛ اما متأسفانه هیئت عمومی نصر کشور فقط با حدود ۳۰ مورد از اصلاحات موافقت نموده و اساسنامه الگوی دیگری را جهت تصویب در نصرهای استانی ابلاغ نمود.

هرچند که این اساسنامه الگو جامعیت کافی پیشنهادی سازمان نصر تهران را نداشت ولی در خیلی از موارد (به‌عنوان مثال پیش‌بینی انتخاب کاندیدای اشخاص حقیقی، مستقل از کاندیداهای مشاوران؛ که جلوی خیلی از نگرانی‌های ثبت‌نام‌های اتوبوسی اعضای حقیقی در زمان انتخابات را می‌گرفت) مفید فایده بود که متأسفانه با عدم برگزاری مجمع عمومی عادی به‌صورت فوق‌العاده در دوره گذشته، مصوب نگردید. پیشنهاد می‌گردد که مجمع عمومی هیئت‌مدیره جدید را موظف نماید که برای بازبینی و مصوب نمودن اساسنامه جدید و تصویب و مصوب نمودن آن از طریق هیئت عمومی یا سازمان‌های بالادستی، تلاش و اقدام جدی نماید.

## آیین‌نامه برگزاری جلسات هیئت‌مدیره

طبق اساسنامه، در آیین‌نامه مصوب برگزاری جلسات هیئت‌مدیره، در صورتی که یک عضو در یک دوره مالی (یک سال) بیش از سه جلسه متوالی یا ۵ جلسه غیر متوالی غیبت داشته باشد باید از هیئت‌مدیره حذف‌شده و یکی از اعضای علی‌البدل جایگزین ایشان گردند. براساس پیگیری اجرای این مصوبه، در طی دوره مالی گذشته یکی از اعضای هیئت‌مدیره حذف و یکی از اعضای علی‌البدل جایگزین شد. لیکن براساس بندی از این آیین‌نامه که «اگر هیئت‌مدیره غیبت‌های یک عضو را موجه بداند همه غیبت‌ها پاک خواهند شد»، سایر غیبت‌ها با تصویب هیئت‌مدیره موجه شدند.

مهم‌تر آنکه به دلیل کرونا جلسات هیئت‌مدیره به‌صورت ترکیبی (حضور/مجازی) برگزار می‌شد و برخی از کاندیداها در اکثر جلسات به‌صورت مجازی، با دوربین خاموش، حضور منقطع و بدون احراز هویت شرکت می‌نمودند. ضمن آنکه باوجود تصویب خود اعضای هیئت‌مدیره، هیچ‌کدام از جلسات هیئت‌مدیره به‌صورت زنده برای اعضا پخش نگردید.

مصوبات هیئت‌مدیره نیز پس از رأی‌گیری و تصویب در خود جلسه خوانده و امضا نشده و در جلسات بعدی نسخه‌های تهیه‌شده امضا می‌گردید که می‌توانست دغدغه‌هایی را ایجاد نماید (هرچند که فیلم جلسات برگزارشده آرشیو شده است ولی احتمال صدمه دیدن آن قابل پیش‌بینی است).

هرچند تغییر اساسنامه در اختیار هیئت‌مدیره نیست لیکن ضروری است که هیئت‌مدیره جدید آیین‌نامه داخلی نحوه برگزاری جلسات هیئت‌مدیره را مورد بازبینی قرار داده و به‌طور شفاف از طریق پورتال سازمان به اطلاع اعضا برساند.

## نظارت بر اجرای آیین‌نامه برگزاری انتخابات و نحوه تشکیل کمیسیون‌ها

در آیین‌نامه مربوط به نحوه تشکیل کمیسیون‌ها آمده است که انتخابات اعضا و تعیین رئیس کمیسیون باید با نظارت بازرس صورت پذیرد. لیکن در برخی موارد دغدغه‌هایی همانند: انحصارگرایی و جلوگیری از ورود اعضا به کمیسیون؛ غیبت زیاد عضو، تشکیل نشدن به هنگام جلسات، عدم ثبت صورت‌جلسات در پورتال سازمان و امثال آن مشاهده گردید که فرایند اجرایی مناسب برای مدیریت آن تاکنون برای دبیرخانه تعریف نشده است. ضمن آنکه در آیین‌نامه مذکور قیدشده است که کلیه اعضای سازمان حداقل به‌عنوان عضو حامی باید توسط یک کمیسیون موردحمایت و ارتباط مستقیم قرار گیرند که به دلیل عدم تعریف فرایند اجرایی آن در دبیرخانه تاکنون عملیاتی نشده است. لذا پیشنهاد می‌گردد که هیئت‌مدیره جدید در صورت نیاز آیین‌نامه مربوطه را مورد بازبینی قرار داده و از طریق پورتال سازمان به اطلاع اعضا رسانده و علاوه بر آن فرایندهای اجرایی آن را سریعاً تدوین، عملیاتی و در صورت امکان مکانیزه نماید.

**پیشنهاد دوم بازرس:** مجمع عمومی هیئت‌مدیره جدید منتخب را موظف نماید که در برنامه ۱۰۰ روز اول کاری خود، با جدیت برای بهبود و بازبینی کلیه موارد قانونی و آیین‌نامه‌ای موردنیاز صنف اقدام نموده و پس از اصلاح و بازبینی کلیه آیین‌نامه‌های ضروری، آن‌ها را به‌صورت تجمیعی در پورتال سازمان جهت اطلاع کلیه اعضا قرار داده و در مجمع عادی به‌صورت فوق‌العاده پیشنهادی، گزارش آن را به اطلاع اعضا برساند.

### ۳- از منظر عملیاتی

#### تدوین برنامه راهبردی یک ساله و سه ساله

مهم‌ترین مأموریت سازمان نصر و خصوصاً سازمان نصر تهران، توسعه بازار، افزایش سوددهی، حل دغدغه‌های صنفی و دیگر موارد زیرساختی و بلندمدت است. متأسفانه برنامه راهبردی مصوب شده در مجمع قبلی اولاً کلی و فاقد اهداف دقیق و قابل‌اندازه‌گیری بود و درثانی برای راهبردهای پیشنهادی هیچ ساختار سازمانی مشخصی در دبیرخانه شکل نگرفته بود. به همین دلیل اقدامات صورت پذیرفته توسط هیئت‌مدیره نیز عمدتاً براساس فعالیت‌های داوطلبانه اعضای هیئت مدیریت و یا واکنش (برخورد کوتاه‌مدت) به محیط متلاطم دوره گذشته بوده است. هیچ‌گونه شاخص قابل‌اندازه‌گیری (KPI) برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی سازمان نصر توسط بازرس مشاهده نگردید.

#### تهیه و مصوب نمودن ساختار سازمانی

ساختار سازمانی دبیرخانه به‌جز شورای انتظامی و هیئت داوری، کاملاً پوشش‌دهنده فعالیت‌های ستادی سازمان نصر بوده و کاملاً یک ساختار سنتی و کلاسیک وظیفه‌گرا است. با توجه به ماهیت فعالیت اعضای سازمان نصر، به‌هیچ‌وجه در شان سازمان نصر تهران و کشور نیست که با یک ساختار سازمانی به‌دوراز تفکر سیستمی، تحول دیجیتال و فرایندگرایی اداره گردد. لذا ضروری است که هیئت‌مدیره جدید، همسو با بازبینی و استاندارد نمودن فرایندهای ستادی و عملیاتی؛ و با تکیه بر فناوری‌های نوین، نسبت به بازبینی و توسعه ساختار سازمانی (با در نظر گرفتن محدودیت‌ها درآمدهی در سند بودجه) اقدام نماید.

#### مصوب نمودن جایگاه هیئت‌رئیس یا کمیته راهبردی

متأسفانه جاری شدن عرفی ولی غیر قانونمند هیئت‌رئیس در شش دوره ادوار گذشته نه‌تنها در سازمان نصر تهران بلکه در سازمان نصر کشور تداوم داشته است و ضروری است که یا حذف یا قانونمند شود. لذا پیشنهاد می‌گردد هیئت‌مدیره جدید همسو با بازبینی ساختار سازمانی، جایگاه هیئت‌رئیس یا کمیته راهبردی را به‌صورت قانونمند در ساختار سازمانی و آیین‌نامه معاملات مشخص کرده و از با تکیه بر آن نسبت به جاری‌سازی تصمیم‌های هیئت‌مدیره در دبیرخانه اقدام نماید.

#### بازبینی و یکپارچه‌سازی کلیه نرم‌افزارهای مالی و سازمانی

متأسفانه وضعیت نرم‌افزارهای مورداستفاده در سازمان نصر تهران به‌هیچ‌وجه در شان صنف نیست. سیستم عضویت تقریباً دستی بوده و هوشمند نیست. حداقل یک سیستم تیکتینگ ساده برای دریافت پیشنهادهای اعضا جاری نشده است. فاقد راه‌حل سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان (اعضا) هستیم. نرم‌افزار مالی مورداستفاده حرفه‌ای نیست؛ و...

هرچند اکثر دغدغه‌های فوق بارها توسط اعضای هیئت‌مدیره نیز در جلسات دوره گذشته مطرح شد؛ ولی به نظر می‌رسد هیئت‌مدیره آن‌چنان درگیر رخدادهای روزانه و عاجل بود که فرصت برنامه‌ریزی برای حل این دغدغه‌ها را نداشت. این در حالی است که در میان اعضا سازمان نصر، شرکت‌های نرم‌افزاری زیادی هستند که حاضرند به‌صورت رایگان یا با حداقل تبلیغات و معرفی در پورتال سازمان نسبت به ارائه این‌گونه راه‌حل‌ها اقدام نمایند. لذا پیشنهاد می‌گردد که هیئت‌مدیره جدید با در نظر گرفتن محدودیت‌های مالی و سند بودجه، راهکاری برای به‌کارگیری یکپارچه راه‌حل‌های نرم‌افزاری سازمانی در نصر تهران بکار گیرد.

**پیشنهاد سوم بازرس:** مجمع عمومی هیئت مدیره جدید منتخب را موظف نماید که در برنامه ۱۰۰ روز اول کاری خود، با جدیت برای تدوین اهداف راهبردی و عملیاتی یک ساله و سه ساله (دارای شاخص و قابل اندازه گیری)، دقیق نمودن راهبردهای (روش های رسیدن به اهداف) عملیاتی و برقراری ارتباط بین راهبردها با فرایندهای اجرایی در دبیرخانه؛ یا تعریف پروژه های پیش بینی شده (همانند پروژه های بازبینی ساختار سازمانی، استاندارد نمودن فرایندهای ستادی و عملیاتی، پیاده سازی راه حل های نرم افزاری مورد نیاز)، اقدام نموده و در مجمع عادی به صورت فوق العاده پیشنهادی، در صورت نیاز آن را مصوب نموده یا گزارش آن را به اطلاع اعضا برساند.

با آرزوی توسعه و موفقیت روزافزون سازمان نصر

سعید امامی

بازرس سازمان نصر تهران

