

سازمان بازسازی

صنایع

- ۲ -

● ترجمه : عبدالعلی حق پناه
کمال اطهاری

۵- سازمان بخش‌نهادی و سازمانی

در این بخش وجوه اصلی روابط بین IRI و قدرت سیاسی به همراه مقررات سازمان و مدیریت گروه بررسی میشود .
مواجهه با مسائل و راه‌حلهای آنها در این زمینه ها تنها با آگاهی از پیش زمینه تاریخی اهدافی که موجب تاسیس IRI به‌عنوان یک موسسه دائمی گردید، قابل درک هستند .
ارشرح مختصری که در ابتدای نوشته داده شد ، روشن میشود که ضرورت تاریخی دولت ایتالیا را مجبور کرد که نقش کارفرمای اقتصادی را بپذیرد .
موضوع اصلی این بود که در زمینه های معینی که ریسک سرمایه برای بخش خصوصی بسیار بالا بود ، یا سرمایه لازم از حدی که بخش خصوصی بتواند از منابعی جز بانکهای سپرده گیر تامین کند، تجاوز میکرد ، فعالیت اقتصادی دولت ضرورت می یافت .
با اینهمه ، این موضوع به معنای کنار گذاشتن ضروریات اقتصاد مبتنی بر بازار نبود . بالعکس ، بنگاههای تحت سرپرستی دولت و بنگاههای خصوصی میبایست به همزیستی خود در بیشتر بخش ها

ادامه داده و تحت قواعدی یکسان رقابت کنند، در واقع فرض عملکرد مستقیم تولیدی دولت در خود این عملکرد پایان نمی پذیرد ، بلکه از آن بعنوان ابزاری استفاده میشود که در نهایت سرمایه گذاری بیشتر بخش خصوصی را ، که در غیر این صورت ممکن نبود، موجب گردد.

جنبه مهم قابل ذکر دیگر این است که از ابتدای تصمیم دولت این بود که این نقش به سازمان ویژه ای سپرده شود که تحت حسابرسی دولت بوده ، اما از چهارچوب دیوان سالارانه بیرون باشد و از مقررات خدمات مدنی تبعیت نکند . در واقع IRI یک مجتمع سرپرستی (HOLDING CONCERN) تلقی میشود و استقلال آن تا درجه ای است که برای مدیریت شرکتهای سهامی تضامنی به موجب قوانین تجارت خصوصی لازم است ، تا آن که بتوانند به کسب و کار بپردازند . بدین ترتیب دگرگونی نظام صنعتی پایه های اصلاحات در نظام دولتی پیش رفت .

۱-۵- توسعه گام به گام یک چهارچوب رسمی

به عنوان یک ابزار سیاست عمومی ، سازمان جدید میبایست در خدمت اهداف راهبردی دولت می بود، اما در همان حال میبایست شرایط مدیریت سودآور را حفظ میکرد، زیرا شرط اول رسیدن به آن اهداف همین بود .

در شرایط اولویت های سیاست دولت با فعالیت گروه ، بدون هیچ هزینه اضافی که بازار نتواند به آن جواب گوید ، منطبق بوده است . اما در بسیاری از موارد سیاست دولت در مقابل سودآوری بازار قرار دارد . در چنین موقعیتی اهداف برآمده از حوزه عمومی تضییقات خاصی در حوزه تصمیم گیری شرکت ایجاد میکند و برای IRI وضع معیارهای سخت گیرانه برای جوابگوئی به الزامات اجتماعی و تجاری، به همراه هم ، اهمیت اکید می یابد .

به این دلیل IRI میبایست در چهارچوب وظایف قانونی و

موانع آن فعالیت کند. بدون شك مقام شرکتهای سهامی تضامنی ایجاب میگردمعیارسود، قانون راهنمای مدیریت شعبات باشد. قانون IRI، حتی در تجدید نظر مصوب ۱۹۴۸ که هنوز بقوت خود باقی است، بسادگی عنوان میکند که این نهاد "هلدینگ ها و دیگر دارائی های در تملک خود را اداره میکند" و این که "هیأت وزیران مسئول وضع خط مشی های کلی است که (این) نهاد میبایست در جهت منفعت عمومی از آنها پیروی کند".

در این زمینه ابتدا IRI راه حل رادرجبران سرمایه گذاری کم درآمد یابدون درآمد به دلیل محدودیت های درآمدی - از محل سرمایه گذاری های بایارده و سود حاصل از فروش دارائیهیافت. این راه حل در سالهای قبل از جنگ در واقع بدون نیاز به اختصاصات اضافی سرمایه دولتی تحقق پذیرفت. همچنین IRI در این دوره به عایدات معتدبه حاصل از فروش دارائیهامدیون بود. بعد از جنگ دوم جهانی اشتغال شدید به برنامه های بازسازی و دگرگون سازی با اختصاصات جدید به صندوق اعطائات IRI همراه بود، بدین دلیل به این نهاد اجازه میداد که در سامان بخشی و توسعه بخشهای کلیدی ای چون فولاد، مهندسی و کشتی سازی فعال باشد.

استدلالات موید قاعده بالا در آن سالها - در داخل IRI، ابتدا به وسیله پروفیسور ساراسنو (Saraceno) و بعد بوسیله یک عضو عالیرتبه ستادی نهاد، عنوان شد. جوهره موضوع ساراسنو عبارت بود از الف) دولت نمیتواند از بار هزینه های اضافی (یادآمد کمتر) شانه خالی کند، در صورتی که باعث آن شده باشد که IRI اهداف سیاست رادنبال نماید. ب) غرامت لازم میتواند از پرداختهای دولت به سرمایه IRI تامین شود، بدین ترتیب که هزینه های اضافی از یک قسمت یاتمام درآمدهائی جبران شود، که ممکن بود در غیر این صورت دولت از صندوق اعطائات برداشت کند.

در سال ۱۹۵۶ ساختار رسمی نوین ایجاد شد، که با تغییرات اندکی تاکنون تعیین کننده روابط IRI با قدرت سیاسی بوده است. قانون جدید تصریح میکند که تمام هلدینگ های دولتی بس

" سازمانهای مختارمدیریتی " نظیر IRI و دیگر سازمانهای سرپرستی که بعد از نمونه IRI تاسیس شدند ، واگذار گردد . هدایست و اداره این نظام بعهده يك کمیته بین وزارتی ، (Interministerial Committee) و يك وزارتخانه جدید بنام هلدینگ های دولتی (Ministry of State Holdings) سپرده شد که وظیفه داشت پیروی سازمانهای مختارمدیریتی " را از رهنمودهای دولت تحکیم کند . قانون در مورد این سازمانها تصریح دارد که میبایست بر مبنای " ماندگاری اقتصادی " (Economic Viability) عمل کنند .

این حکم گام مهمی در تنظیم وظایف IRI بعنوان يك تشکیلات مختار در چهارچوب نظام سرپرستی دولتی است و بطور بدیهی مفهوم آن فراتر از قاعده بی چون و چرای سودآوری است که بر عملیات سوداگری ، همانند تمام شعب IRI ، طبق قانون معمول شرکتها حکمفرماست . مسئله مهم این است که عملیات به حداکثر رساندن سود با پیروی از اهداف سیاست دولت ، تلفیق شود .

از این بابت ایجادیک وزارتخانه سرپرست و جمع آن به همراه وزارتخانه های فنی یابخشی و خزانه داری در یک هیئت برنامه ریزی اقتصادی ، بازتاب فراگیرد تصمیم گیری در سطح سیاسی است که برای نظام سرپرستی دولت رهنمودهای لازم را تنظیم میکند . همانطور که بدرستی تاکید شد ، سیاست دولت در زمینه های مختلف فعالیت IRI (صنعت ، ارتباطات دور ، حمل و نقل و غیره) یا آنچه که بطور مستقیم به گروه مربوط میشود (جنوب ایتالیا ، پژوهش ، نیروی کار و غیره) در مسئولیت وزارتخانه های غیر سرپرست باقی میماند که اهداف سیاست و راهبردهای مربوطه را در زمینه های مختلف در حدود قلمرو فعالیتشان ، تعیین میکنند . هماهنگی اهداف و راهبردهای بخشی در هیئت برنامه ریزی انجام میشود که در آن خزانه داری سازگاری لازم با سیاست بودجه را تضمین میکند . در این زمینه از وزارت سرپرستی دولتی بطور ویژه خواسته میشود که بین بنگاههای تحت سرپرستی دولت اهداف وزارتخانه های غیر سرپرست را تقسیم کند .

این درخواست‌های چهارچوب سیاست وزارت سرپرستی دولتی را تشکیل می‌دهد، که نقش اساسی آن این است که تعیین کند که آیا و تحت چه شرایطی نظام سرپرستی دولتی می‌تواند به سیاست‌های دولت متعهد باشد، بدون آنکه حیات بنگاه‌هایی که طبق قواعد بازار فعالیت می‌کنند تهدید شود.

این امر به نوبه خود همکاری بین سازمان‌های سرپرستی و وزارت سرپرستی را در امور ذیل الزام آور می‌کند: بررسی تمام فرصت‌های ممکن برای ابتکارات اقتصادی ای که اهداف دولت را نیز پیش می‌برد با تضمین این که موانع ناشی از اولویت‌های سیاسی یا اجتماعی در حدودی باقی می‌ماند که اجازه دهد مدیریتی کارآ به تدریج عوارض هزینه‌ها اضافی یادآمدهای کمتر حذف کند: ارزیابی چنین هزینه‌هایی و اگذار کردن تامین مالی آنها به دولت هم‌چون دیگر انواع هزینه‌های عمومی.

درباره این نکته ویژه قانون ۱۹۵۶ ساکت بود، اما بعد از دوده در قانون سال ۱۹۷۷ تصریح می‌شود که وظایف (غیرتجاری) که به عهده بنگاه‌های تحت سرپرستی دولت گذاشته می‌شود "اگر به گونه دیگری با کم‌کهای جاری دولت جبران نمی‌گردد"، می‌بایست در برنامه‌های سازمان‌های سرپرستی که بطور سالیانه به کمیته بین‌وزارتی مربوطه تسلیم می‌شود، مشخص شده باشد. در همان قانون آمده است که اختصاصات سرمایه‌ای دولت به صندوق اعطانات سازمان‌ها برای تامین مالی برنامه‌های سرمایه‌گذاری و همچنین برای "جبران هزینه‌های غیرتجاری، در صورت وجود آن"، است.

هرچند که هنوز در دستور العمل ابهام وجود دارد، اما به نظر می‌رسد رویکرد دیرپای "ساراسنو" بطور ضمنی در قانون پذیرفته شده است، رویکردی که نقش دوگانه‌ای به صندوق اعطانات هم برای تامین سرمایه‌داری ریسک و هم برای جبران هزینه‌های احتمالی داده شده است، تا بطور بدون بازگشت، هزینه‌های اضافی ناشی از پیروی از اهداف دولت پرداخت شود.

ارسال ۱۹۷۸ تا بحال IRI به حق در گزارشات سالیانه خود

شرح موانع ویژه ای که گروه باتعهد به رهنمودهای سیاسی ، با آن روبرو شده است را به همراه برآورد هزینه های آنها عنوان کرده است .

این قبیل ارزیابی ها وجه مداوم و منظم کارکرد برنامه ریزی و کنترل IRI گشته است که با همکاری نزدیک با شرکت های مربوطه انجام می پذیرد . دولت معیارهای معمول برای برآوردها را (با کمترین تغییر) پذیرفته است . پارلمان میتواند پرداخت های جبرانانی خزانه داری به IRI را ، بطور مقطعی بشکل سوبسید مستقیم تعیین کند .

روشن است که با در نظر گرفتن کمبود ساختاری مالی که ذکر آن رفت ، تجدید قدرت صندوق اعطائات عملا در شرایط حاضر ممکن نیست ، زیرا در سال های اخیر زیانهای سنگینی متوجه گروه شده است . باید علاوه کرد که تمایل به نظارت دولتی نزدیکتری بر معیارهایی که IRI وزارت هلدینگها در تعیین هزینه های غیر تجاری استفاده میکنند وجود دارد . همچنین نیاز به عملی شدن دستور العمل اخیر کمیسیون EEC وجود دارد ، بدین معنی که اطلاعات کافی درباره اختصاص وجوه دولتی برای جبران خسارات شرکتها ، لازم است " تا آن که تعهد شود هزینه سربار مالی آنها در پی گیری اهدافی جز تجارت بکار افتد" .

۵۲ IRI و دولت - نگاه علمی و فلسفی

ساختار و نظامهای رسمی نظارت دولت بر IRI در حال حاضر عبارتند از :

الف : در راس ، دو کمیته بین وزارتی قرار دارند ، یکی برای برنامه ریزی اقتصادی (CIPE) و دیگری برای سیاست صنعتی (CIPI) . کمیته اولی دارای نظارت مستقیم و قدرت هدایتی است که دومی در تمام موارد دارای آنها نیست . بدین ترتیب CIPE خط مشی های اصلی را در چهارچوب برنامه اقتصادی تدوین میکند که

حامل نقطه نظر آنهادرباره گزارش برنامه ریزی سالیانه ای است که وزارت هلدینگهای دولتی میبایست تسلیم کند. CIPE به ویژه در زمینه خدمات اعمال نظارت میکند (بطور مثال ارتباطات دور) ، درحالی که CIPI همین وظیفه رادربخش صنعت برعهده دارد. با این همه IRI صورت برنامه های چندساله خودراهرسال بطورکامل به CIPI تسلیم میکند. CIPE قواعد ارزیابی هزینه های اضافی ناشی از مسائل سیاسی را که میبایست بامبالغ اختصاصی پارلمان جبران شوند ، تنظیم میکند . CIPI نظرخودرا درموردپیشنهادات وزارت هلدینگهای دولتی درباره اختصاص اعانات به صندوق اعطائات IRI ، اعلام میکند .

ب : وزارت سرپرستی دولتی ، که عضو CIPI و CIPE است ، درتنظیم رهنمودهای عمومی وبعدازان نظارت بر اجرا یشان شراکت دارد. برای این هدف وزارتخانه ارتباط روزمره ای با IRI داشته وحق دارد اطلاعات پیشین از موضوعات مهمی چون خرید یافروش سهام کنترل کننده ایجادکمپانی های جدید، افزایش سرمایه یا انتقال دارائیهای شعب ، داشته باشد .

نظریات وزارتخانه به IRI اعلام میشود اما الزام آورنیستند ، گزارش سالانه IRI و حسابهای آن به وزارتخانه (همچنین خزانه داری) تسلیم میگردد تا آنکه بررسی شده وبهمراه گزارش سالیانه برنامه وبرآورد هزینه هابه پارلمان داده شود .

بعلاوه ، این وزارتخانه درمرحله شکل گیری برنامه ریزی میان مدت IRI شرکت دارد ، تا آن که نهاده های سیاسی راعنوان کرده وبپاسخ خودرانسبت به پیشنهادات ارزیابی هاونیازهای موسسه ابراز کند . دراینجانبیز وزارتخانه نظریات ودستورالعملها را تنظیم میکند امانمیتواند حکم صادرنماید . انطباق IRI بر رهنمودهای وزارتخانه میبایست درواقع نتیجه تصمیم گیری مختارانه ای باشد ، بادرنظر گرفتن این که وظیفه اصلی نهاد این است که ارزش سرمایه (صندوق اعطائات) را که دولت پرداخته است ، حفظ کند ، بعلاوه این وظیفه IRI است ، ونه وزارتخانه

که تامین مالی کل برنامه های گروه را انجام دهد، که این امر از طریق سرمایه ای که دولت در اختیارش میگذارد و سایر منابعی که IRI و شرکتهای وابسته به آن از بازار بدست میآورند، انجام میشود.

فهرست برنامه های IRI بطور سالیانه از طریق وزارت هلدینگهای دولتی به CIPI تسلیم میشود و همراه آن گزارش مفصلی درباره نحوه اجرای برنامه ها ارائه میگردد.

پ: پارلمان بر اساس اطلاعات رسمی ذیل بررسی و اعمال نظر میکند: برنامه های سرمایه گذاری از طرف ، تراژ و گزارش سالیانه IRI از طرف وزارت هلدینگهای دولتی ، گزارش در باره رعایت مقررات و وظایف قانونی به وسیله IRI و دولت از طرف موسسه حسابرسی دولتی . همراه آن ، پارلمان به استماع توضیحات و رسیدگی های ویژه میپردازد.

رئیس و مدیر کل IRI همچنین مدیران عامل شرکتهای گروه بطور منظم برای پاسخگویی به سئوالات ، در هنگام بررسی هر ساله برنامه ها و عملیات گروه ، فراخوانده میشوند. جلسات ویژه ای برای پروژه های سرمایه گذاری استثنائی یا دیگر فعالیتهایی که اهمیت ملی دارد و IRI میخواهد در برنامه گروه وارد شود ، برگزار میگردد. پارلمان وظیفه خود را از طریق یک کمیته مشترک انجام میدهد که همتهای CIPI در جهت یابی استراتژیک و بررسی سیاست صنعتی ملی است و از ۱۵ سناتور و ۱۵ نماینده مجلس تشکیل میشود. دولت میبایست در موارد ذیل از کمیته کسب نظر کند: برنامه های میان مدت IRI و میزان اعانات مورد نظر به صندوق اعطائات بامعیار تعیین و اندازه گیری هزینه های اضافی ناشی از سیاست ، گزارشهای وزارت دارائی های دولتی در اجرای برنامه های IRI با پیشنهادات دولت در مورد انتصاب رئیس و نایب رئیس IRI .

ت: بالاخره ، مبالغی که بموجب قانون به صندوق اعطائات IRI اختصاص داده میشود از طریق کمیته بودجه سناریست نمایندگان و یک مرکز تصمیم گیرنده مشترک در باره ترانسامه

مورد نظر وزارت دارائی های دولتی ، انجام می پذیرد .
 در موارد بسیاری تجربه نشان داده است که ترتیب کنونی
 ارائه رهنمود سیاسی آنچنان عریض و طویل است که اجازه عملکرد
 مناسب نظام را نمیدهد . به ویژه مقررات بررسی گزارش سالیانه که
 مورد اتکای پارلمان در رسیدگی به راهبردها و دستاوردهای IRI
 است ، به اثبات رسیده که مانع اصلی روند کار آئی تصمیم گیری
 است . توالی بررسی ها و تعداد سازمانهای وزارتی و کمیته های مجلس
 به گونه ایست که تاخیر قابل توجهی در تصمیمات اداری لازم ایجاد
 میکند . بدین ترتیب فهرست برنامه های میان مدت سرمایه گذاری
 IRI که سالیانه به وزارتخانه مسئول در دوره زمانی ۸۰ - ۱۹۷۸
 تسلیم شد ، مصوبه های لازم را از کمیته مشترک پارلمانی با تاخیر
 زمانی ۱۴ تا ۱۹ ماه دریافت کرد .

سردرگمی های حاصل موجب وارد شدن خسارات جدی میگردد :
 به ویژه در مورد IRI که از مبلغ اعطائاتی که دولت و پارلمان
 حاضر به پرداخت آن هستند تنها بعد از آغاز سال جاری مالی
 اطلاع پیدا میکند . در طول زمان میزان تقاضاهای اصلی IRI از
 سرمایه دولتی برای جوابگوئی به نیازها گروه بطور قابل توجهی
 افزایش یافت ، هم به دلیل تغییرات غیر قابل پیش بینی خارجی
 (در دوره های که در تقابل با توسعه کوتاه مدت قرارداد داشت) و بار مالی
 که قرض های ناشی از تاخیر تامین مالی دولت تحمیل میکرد .

همین حالت در مورد پوشش هزینه های اضافی IRI برای
 اجرای رهنمودهای سیاسی رخ داد . اختصاصات اخیر الذکر مالی
 برای این منظور برای سالهای (۱۹۸۱ و ۱۹۸۲) تنها در ماه مه در سال
 ۱۹۸۲ انجام گرفت ، که باعث زیان بلا تقصیر کمپانی های ذیربط
 شد . نیاز به اصلاح مقررات کنونی بارنگری برنامه ها و فعالیتها ی
 IRI (و دیگر سازمانهای هلدینگ) هم اکنون بخوبی درک شده
 و در دستور کار پارلمان منتخب جدید قرار گرفته است .

بعنوان يك سازمان مصوب ، IRI دارای شخصیتی قانونی است و سرمایه آن از خزانه داری تامین شده است . این سازمان دارای حقوق دارندگان سهام بموجب قوانین معمول شرکتهای است ، این سازمان به اشکال ممکن کوتاه و بلند مدت وام گیری منابع مالی خود را تامین میکند ، که به همراه سرمایه آن نیازهای مالی کمپانی های گروه را تامین کرده و سهم کنترل کننده (یا شراکت برابر) آن را حفظ میکند ، تراز گزارش مالی آن طبق معیارهای حاکم بر شرکتهای خصوصی تنظیم میشود ، کارکنان آن طبق قوانین بخش خصوصی استخدام میشوند و طبق موافقتنامه های جمعی ای که در سیستم بانکی عمل میشود قرارداد می بندند .

ازوجه عملکردی IRI کمپانی هلدینگ مرکزی گروه است و روابط آن با شعبش همانند گروههای بزرگ خصوصی است . حوزه اصلی فعالیت تصمیم گیری و نظارت IRI هم بهمین گونه است : تنظیم رهنمود برای برنامه های تولید و سرمایه گذاری شرکتهای گروه ، تهیه و اختصاص منابع ضروری مالی ، انتخاب مدیران بالای شرکتهای و اعمال ساختارهای سازمانی و نظامهای مدیریتی کارآ .

ارکان اداری IRI عبارتست از : هیئت مدیره بایک رئیس و نایب رئیس ، يك کمیته اجرائی و يك هیئت بازرسی . رئیس (بطور تمام وقت) و نایب رئیس (بطور پاره وقت) با حکم رئیس دولت و به توصیه کابینه و کمیته پارلمانی مشورتاً اخیرالذکر و به پیشنهاد وزارت هلدینگهای دولتی منصوب میشوند دوره ریاست آنها سه سال است و بیش از دو بار قابل تجدید نیست . هیئت مدیره از ۱۲ عضو (پاره وقت) تشکیل میشود ، نه نفر از آنها مستخدمین عالیرتبه کشوری هستند (دونفر از خزانه داری ، و يك نفر از فرهنگت و ز . ارتخانه دیگر که شامل وزارت هلدینگهای دولتی میشود) ، و سه نفر از کارشناسان غیردولتی که بوسیله وزارت هلدینگ های دولتی برای سه سال انتخاب میشوند و بدون محدودیت میتوانند

تجدید انتخاب شوند . سه نفر مدیر " خبره " به همراه رئیس و نایب رئیس ، کمیته اجرایی را تشکیل میدهند که هیئت مدیره به آن نمایندگی میدهد تمام تصمیمات مربوط به مدیریت IRI و شرکت های تابعه را اتخاذ کند ، به جز در مواردی چون خرید و فروش هلدینگ ها و سایر دارائی ها ، انتشار اوراق بهادار ، افزایش سرمایه یا کاهش آن (به حساب سود و زیان) و غیره ، در سال ۱۹۸۲ هیئت مدیره دوازده جلسه و کمیته اجرایی ۴۲ نشست داشته اند .

موقعیت قانونی IRI ایجاب میکند که یک مدیر کل بوسیله وزارت هلدینگ های دولتی به پیشنهاد رئیس هیئت مدیره بعد از مشورت با هیئت مدیره ، منتصب شود . بعنوان یک قاعده ، مدیر کل از بین کادر مدیران عالیرتبه گروه انتخاب میشود .

هیئت بازرسی از پنج عضو تشکیل میشود که بوسیله وزارت هلدینگ های دولتی انتخاب میشود ، عملکرد آنها قابل قیاس با هیئتهای بازرسی شرکتهای خصوصی مشابه است .

در تمام جلسات نهادهای اجرایی IRI یکی از روسای مجمع دولتی حسابرسی (که وظیفه دارد تمام سازمانهایی که دولت آنها را بطور دائم تامین مالی میکند ، کنترل کند) شرکت میکند . نقش " مجمع " بسیار مهم است ، زیرا این مجمع میبایست مراقبت کند که سرمایه اختصاص یافته به IRI حفظ میشود ، شرطی که احتیاج به رسیدگی مداوم دولت و IRI دارند تا آن که شرط " ماندگاری اقتصاد اقتصادی " که در قانون ۱۹۵۶ برای مدیریت هلدینگهای دولتی وضع شد ، برقرار بماند . در این زمینه " مجمع " به شایستگی تصمیمات مدیریت نمی پردازد ، اما بکارگیری صحیح قواعد تصمیم گیری که پیش شرط " ماندگاری اقتصادی " است مورد نظر آن است ، این فعالیت ایجاب میکند که هر هزینه اضافی ناشی از مسائل سیاسی بدرستی ارزیابی و بطور کامل جبران شود و خزانه داری در صورت قبول برنامه های IRI نیازهای مالی آن را به اندازه کافی تامین کند .

یافته های " مجمع " به گزارش سالیانه ای که به پارلمان

تقدیم میشود ، اضافه میشود .

درسالهای اخیر " مجمع " به کرات به مقامات سیاسی نسبت به انحراف از قواعد بالا که تاثیر جدی در عملکرد مالی IRI داشته و از مدیریت کارآ جلوه گیری کرده است . هشدار داده است .

از مشخصه های اساسی سیستم مدیریت IRI گروه بنسـدی شرکتهائی که در بخش مشابهی فعالیت میکنند و روابط درونی عملیاتی دارند (مانند ارتباطات دورو الکترونیک) ، زیر نظریک شرکت " مادر " میباشد ، که از IRI سهام شرکتهای دارای عملیات مشابه را دریافت میکند . در حال حاضر هشت هلدینگ بخشی از نوعی که شرح داده شد وجود دارد ، و دو شرکت مادر دیگر (آلیتایاو RAI) از نوع هلدینگ های " مرکب " هستند ، که هم دارای مسئولیت های عملیاتی هستند و هم نظارت بر تعدادی از شعب رابعده دارند . این هلدینگهای بخشی از یک سو میتواند گسترش IRI تلقی شود که تحقق رهنمودها و نظارت موسسه رامکن کمرده و ظرفیت مالی آن را افزایش میدهد ، اما از سوی دیگر مایه همکاری های بزرگتر شعب در حوزه های مختلف میشود (نظیر بازاریابی خارجی ، پژوهش و توسعه ، قراردادهای سرمایه گذاری مشترک ، نظامهای EDP و غیره) .

نظامهای مدیریتی و پیاده کردن آن در گروه به هیچ مصوبه یا مقررات بیرونی وابسته نیست و مطابق عمل آن در گروه های بزرگ خصوصی است .

انتخاب اعضا هیئت مدیره و مدیران اجرایی ارشد که در مجمع شرکتهائی انجام میگردد که در آن IRI سهام مستقیم دارد (به ویژه هلدینگهای بخشی و دیگر کمپانی های مادر) به وسیله رهنمودهای عمومی که بوسیله IRI وضع شده است ، انجام میشود . اعضا اجرایی و پاره وقت هیئت مدیره بوسیله رئیس IRI انتخاب شده به " کمیته اجرایی " ارجاع میشوند تا انطباق آنها با مشخصه های ذکر شده در رهنمودها بررسی گردد .

هیئت های مدیره شعب دارای اعضای بیرونی (غیرمنتخب سب IRI) نیز هستند که عمدتاً از بخش دولتی پادنیای کسب و کار

ایتالیا، نمایندگان صاحبان سهام اقلیت، موسسات اعتباری و غیره هستند که بطور پاره وقت انتخاب میشوند. علاوه بر روسای بخشهای روسای ادارات مرکزی آن که مسئولیت برنامه ریزی و ارتباط با شرکتهارادارانند نیز در هیئت مدیره و گاه در کمیته اجرائی شعب تران اول حضور پیدا میکنند، در شعب تران دوم سازماندهی مشابهی با کارکنان غیرارشد بخشهای IRI داده میشود.

تمام انتصابات دیگر در سطوح اول و دوم شعب به مدیریت بالای آنها سپرده شده است، در کمپانیهای بزرگ، کمیته اجرائی IRI از انتصابات اعضا دائم هیئت مدیره و مدیر کل (که اونیز معمولا" از اعضای هیئت های مدیره شرکتهاست) اطلاع دارد. باید تاکید کرد که همانند بیشتر کشورهای، نقش اصلی هیئت مدیره در ایتالیا عبارت از (قانونیت و قدرت بخشیدن به فعالیت مدیریت است). این عمل دخالت در انتخاب هیئت های غیر اجرائی را تعدیل میکند، که غالبا" در عمل بوسیله وزارت خانه مسئول برای IRI تعیین میشود. کارکنان کشوری وزارت هلدینگهای دولتی معمولا" عضو هیئت بازرسی کمپانی های بزرگ گروه هستند، هیئت بازرسی تقریبا" تمام شعب، از حسابرسین یاییکی از کارمندان ارشد IRI هستند که بر آنها طبق قانون اعضای دیگری از حسابداران خبره افزوده میشود.

سازماندهی بین المللی موسسه در حال حاضر (۱۹۸۲) به ده بخش تقسیم میشود که ریاست هر کدام تحت نظر مدیر کل فعالیت میکنند و متصدی خدمات اداره مرکزی و روابط و سرپرست مدیریت شعب هستند. کل کارکنان ادارات مرکزی IRI ۵۴۰ نفر هستند که ۱۴۰ نفر آنها مدیران ارشد یا غیرارشد هستند.

کمیته مدیریت، شامل مدیر کل و روسای قسمتها، نشستهای غیر منظمی نیز برای بحث در مورد مسائل بسیار مهمی برپا میکنند که هر یک از مدیران با آنها روبرو میشود.

یک کمیته هماهنگی و سیاست گروه، مرکب از مدیر کل، رئیس و مدیران اجرائی هلدینگهای بخشی و دیگر شعبی که بطور مستقیم

نظارت میشوند ، حداقل هر سه ماه یکبار جلسه ای برگزار میکنند تا به مسائل و ابتکاراتی که از لحاظ استراتژیک ذینفع هستند ، مانند مدیریت نیروی انسانی ، مالی ، صادرات ، توسعه ، نوآوری و غیره بپردازند .

رابطه نزدیک و مداومی بین IRI و شعب بزرگتر برقرار است ، که از راههای مختلف حفظ میشود . مهمترین راههای آن عبارت است از بررسی سالیانه برنامه های چند ساله و بحث و تصویب گزارش و تراز حسابهای شعب مستقیم .

برنامه های سرمایه گذاری باسقف چندساله بعنوان يك قاعده در تمام شعب عمل میشود . در حقیقت IRI اینکار را از نیمه دهه پنجاه ، در رابطه نخستین پروژه های دولتی و اهداف آن برای اقتصاد ملی معمول کرده است .

دوره برنامه ریزی از بهار آغاز میشود و IRI رهنمودهای کلی و ویژه را اعلام کند و پارامترهای بیرونی بنیانی ای که در تمام کمپانی ها برای پروژه هایشان استفاده میکنند را ثبت مینماید . هلدینگهای بخشی و دیگر شرکتهای بخشی که وظیفه تنظیم برنامه های شرکتهای و اجرائی را در چهارچوب کلی بخش دارند ، برنامه ها را در ماه اکتبر به ادارات مرکزی IRI تسلیم میکنند . گزارشهای برنامه ریزی بالغ بر ۱۰۰ الی ۲۰۰ صفحه شده و درباره موضوعات اساسی سیاست بحث کرده ، اهداف سرمایه گذاری را تحلیل نموده و سود یازیان سه ساله را پیش بینی میکند . نیازهای مالی برآورد شده و سهم مورد انتظار از IRI مشخص میشود . بخشهای مجزائی درباره اشتغال ، R&D و سرمایه گذاری در جنوب ایتالیا در گزارش وجود دارد .

هر برنامه به کمیته اجرائی IRI به همراه توصیه های قسمت سرمایه گذاری تسلیم میشود و درنشستی که با مدیران بالای هلدینگها یا شعب مادر برپا میشود ، مورد بحث قرار میگردد . در پایان سال این سنجش ها به پایان میرسد . کل نیازهای مالی برنامه ها از اهمیت فوق العاده برخوردار بوده و سندی قاطع برای IRI

و دولت محسوب میشود. با پیوند یافتن برنامه ها در سطح IRI ، با تسلیم برنامه چندساله گروه در پایان هر سال به کمیته اجرائی ، سیر برنامه ریزی پایان می پذیرد. بعد از آن وقتی که برنامه به وسیله هیئت مدیره تصویب شد به وزارت هلدینگهای دولتی تسلیم میشود.

گزارش و تراز مهمترین شعب در دو جلسه کمیته اجرائی مورد بحث قرار میگیرد. جلسه اول برای بحث در مورد گزارش است که " حسابرسی " در مورد معیاری میدهد که شرکت در حسابهای سالیانه خود در نظر دارد دنبال کند. نشست دوم برای بررسی اسناد عملکرد مالی با نظریات " حسابرسی " بر مبنای روند چند سال گذشته و آینده میان مدت است. این نشستها در بهار برپا میشود و مدیران اجرائی شرکت مورد نظر در آن حضور دارند. بعد از آن گزارش و تراز به مجمع عمومی برای تصویب رسمی تقدیم میشود.

ارتباطات مهمی بین روسای ادارات واحدها و طرف مقابل آنها در شعب بزرگتر (به ویژه برای هماهنگی و فراهم کردن پول از بازارهای داخلی و خارجی) برقرار است.

چانه زدن با اتحادیه های کارگری برای موافقتنامه های مزد ، حذف مشاغل و غیره بوسیله " اینترسیند " Intersind با مشاوره شرکت مورد نظر انجام میگیرد. " اینترسیند " یک انجمن کارفرمایان است که از سال ۱۹۵۷ شرکت های IRI (به همراه شعب EFIM) بعد از جدا شدن آنها از انجمن کارفرمایان خصوصی (Confindustria) در آن حضور دارند.

این امر نتیجه دستور العمل پارلمان بود که از نقش سیاسی فزاینده Confindustria انگیزه می یافت که موجب برخورد های فراوان با دولت میشد. این دستور العمل تاکید میکرد که جدائی از Confindustria هیچ محدودیتی برای استقلال شرکتهای IRI در چانه زنی با اتحادیه ها نباید ایجاد کند. با درک این که لازم است برای " برابری شرایط " با رقبای خصوصی که لازمه عملکرد مناسب در اقتصاد بازار است چنین استقلالی حفظ

گردد. تجربه نشان میدهد که " اینترسیند " بطور بجائوسی از استقلال خود در مقابل فشارهای " بیرونی " در طی مدتی طولانی و از لحاظ روابط کارگری فوق العاده مشکل دفاع کرده است ، هیچ نمونه گویائی وجود ندارد که ادعا کند موافقتنامه هائی که بوسیله " انجمن " بسته شده است به بهترین نتایج ممکن بلند مدت شرکتهای تحت پوشش انطباق ندارد.

● ۶- نکات پایانی (نتایج مهم)

نتایج چندی از بررسی تجارت IRI در قریب به نیم قرن حیات اقتصادی ایتالیا میتوان گرفت .

۱- نقشه که IRI در تلاش کشور با مشکلات انباشت سرمایه برای دستیابی به اشتغال بیشتر و موازنه منطقه ای بهتر داشته ، چشمگیر است . اختیار کردن مشکل قانونی کنونی بنگاه (شرکت سهامی) به دنبال پیروی از سودآوری در محیط بازار پیش شرط ضروری چنین نقشی بوده است . این مشکل اجازه داد که کادری از مدیران پویا انتخاب شوند که از اهداف ویژه دولت پیروی کنند ، بدون آنکه برای عملیات و رشد بنگاه خصوصی و حضور اقتصاد ایتالیا در رقابت رشد یابنده بین المللی مانعی ایجاد نمایند .

۲- نقش بنگاه دولتی بهیچ وجه کنار گذاشته نشده است ، بدون شك با وجود مشکلات کنونی که بعلت بحران جهانی ایجاد شده است (که عمیقترین بحران اردهه ۱۹۳۰ است که IRI متولد شد) هم برای انطباق صنعت ایتالیا و هم برای توسعه " جنوب " سهم IRI کمتر از گذشته نخواهد بود .

۳- موقعیت IRI بعد از هشت سال باز تعدیل پردردسسر ساختاری در زمینه اجتماعی و اقتصادی که گروه در آن فعالیت میکرد ، نشانه هائی از امیدواری به دست میدهد :

الف - از لحاظ روابط کاری ، مدیون سامان روشن —
ادعاهائی که اتحادیه ها با گروه داشتند و به میزان بیشتری مدیون
تلاش مدیریت برای ایجاد تفاهم کامل با کارکنان در باره
اختیارات و مشکلات بوده است ، که باعث غلبه بر اختلافات قبل از
حاد شدن وضع میگردد .

ب - فرصتهائی که ساختار صنعتی گسترده گروه به دست میداد
که نوآوری های تکنولوژیک و بازارهای جدید مورد استفاده قرار گیرد ،
بارجوع فزاینده به سرمایه گذاری مشترک و قراردادهای شراکت با
شرکتهای بین المللی پیشرو برای جذب رموز کار و بازارها انجام
می پذیرد .

پ - توسعه تدریجی سازمان رسمی برای تفکیک هزینه های
تجاری از هزینه های اضافی ناشی از تزییقات سیاست دولتی و برای
تامین منابع جبران کننده این هزینه ها انجام گرفته است ، هر چند
که پالایش بیشتر این چهارچوب لازم باشد ، شروط وضع شده از نا
روشنی مسئولیت جلوگیری میکند ، تامدیران گروه درباره ارزیابیهای
منفی ناشی از نتایج مالی گمراه کننده مبرا باشند .

۴-۶ - ارسوی دیگر IRI بابرآیندهای یک وضعیت مالی
شدیدا " بحرانی روبرو است که بطور عمده ناشی از دو عامل ذیل است :
الف - نخست آثار فزاینده کمبودی چپانی . این آثار بیش از همه
بخش فولاد رادر برگرفت ، که سهم بیش از اندازه ای از ریزانهای
IRI رادر این سالها موجب شد . کاهش ظرفیت که مشکل مزمن
جهانی مازاد تولید آن رابه اروپا تحمیل کرده است ، نیاز به تفاهم و
تعهدشکا اصلی رابه وجود آورده است ، این امر بدون شك
آمادگی رهبری سیاسی و دولت رابرای کمکهای ایجاب میکند که دیگر
کشورهای اروپائی بسیار زودتر از این برای ساماندهی بنیانی این بخش
به انجام رسانده اند .

ب - دوم عدم موفقیت تکرار شونده دولت در تضمین سرمایه کافی
(به همراه تصویب برنامه های سرمایه گذاری تعهد شده IRI) برای
اجرای برنامه هابدون آن ساختار مالی ، گروه رادر هم شکند .

تنها مشکل اساسی عدم دسترسی به موافقتی پیشین درباره افزایش مبالغ اعطائی ناشی از سرمایه گذاری های تعهد شده و خطرات ناشی از فضای تورمی و پیش‌بینی بازار وجود دارد، بلکه روشهای بررسی طولانی شونده و تاخیراتی که بعثت تغییرات متوالی اولیتهای سیاسی ایجاد میشود عوارض ناشی از ساماندهی مالی ناکافی را دوچندان میکند.

در آخرین گزارش برنامه به دولت، IRI تصریح کرده که نیاز مبرم به شکستن دور باطل هزینه های بهره وجود دارد که عوjsب کسری و قرضه بیشتر میشود، وضعیتي که موانع فزاینده ای برای برنامه ریزی راهبردی IRI ایجاد کرده، روحیه مدیریت را از بین میبرد. سهامداران خصوصی کنونی را متضرر میسازد و سرمایه گذاران بالقوه سهام را منصرف میکند. جبران احتمالی زیانهای انباشته بوسیله دولت، حتی اگر موجب دخالتهای آبدنه در تصمیم گیریها نشود، بزحمت برای IRI رضایتبخش است و از لحاظ قانونی مقبول نیست، ایجاب میکند دولت " هزینه هائی را که پارلمان مجاز ندانسته، باتکیه بر اعتباری که IRI میتواند از بازار کسب کند، تنفیذ کند" بنابراین این در این زمان با چشم انداز ناروشتی روبرو است و این از زمره مشکلات کوچک برای دولت جدید ایتالیا محسوب نمیشود ■

بقیه از صفحه ۵۷

کارگاههای علمی	کارگاهها	گروه ۸ - شماره ۱
سشوار	سشوار	گروه ۱۱ - شماره ۵
ساختمانی	ساختمانی	گروه ۱۵ -
طبقه	طبقه	گروه ۲۸ - شماره ۵ مفسر سوم
وزیران	وزیرات	تصبره ۹ - سطر آخر
		گروه ۱۱ - شماره ۱۰ - از قلم افتاده بود

ماشین آلات تهیه و تولید وسائل اتاق عمل و جراحی و ابزار و تجهیزات بیمارستانی (وسائل دندانپزشکی و پیراپزشکی و آزمایشگاهی و رادیولوژی و رادیو تراپی و بیهوشی و امثالهم) نرخ نزولی به درصد

(٪۱۰)

