

بسته اول تحول: «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذینفعان»

۱. مقدمه

صندوق‌های بازنشستگی در ایران، بیش از هر زمان، با نیاز به بازسازی اعتماد عمومی، ارتقای شفافیت و نوسازی رابطه خود با ذینفعان مواجه‌اند. در چنین شرایطی، صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز با تکیه بر پیشینه‌ای متفاوت در حکمرانی مشارکتی، مسیر تازه‌ای از تحول نهادی را آغاز کرده است. این بسته، نخستین گام از سه بسته تحولی صندوق برای یک سال پیش‌رو به‌شمار می‌رود و با تمرکز بر «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذینفعان»، به دنبال احیای سرمایه اجتماعی، بازطراحی سازوکارهای مشارکت، و تقویت پیوند میان صندوق و جامعه اعضا است.

۱-۱. معرفی ضرورت بازسازی اعتماد عمومی در نظام‌های بازنشستگی

در دوران کنونی که نظام‌های بازنشستگی درگیر چالش‌های فزاینده‌ای همچون فشارهای مالی و نااطمینانی هستند، بازسازی و تقویت اعتماد عمومی نه‌تنها یک هدف ارتباطی بلکه ضرورتی استراتژیک و پیش‌شرط پایداری و اثربخشی این نهادها محسوب می‌شود. اعتماد، اگرچه ملموس نیست، اما یکی از حیاتی‌ترین منابع هر صندوق بازنشستگی در مواجهه با بحران‌ها و در طراحی آینده‌ای تاب‌آور است.

صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز از جمله معدود صندوق‌های کشور است که در شکل‌گیری آن، مشارکت و نمایندگی ذینفعان (اعم از اعضا و کارفرمایان) در ساختار حکمرانی صندوق لحاظ شده بود. برای پنج دهه، شورای عالی صندوق به‌عنوان بالاترین رکن تصمیم‌گیری، متشکل از نمایندگان منتخب گروه‌های عضو و کارفرمایی، بستری برای نوعی حکمرانی چندصدایی و مشارکتی فراهم کرده بود. این تجربه گرچه در عمل با کاستی‌ها و نارسایی‌هایی همراه بود، اما سرمایه‌ای بی‌بدیل در حافظه نهادی صندوق برای پیوند با ذینفعان محسوب می‌شود. با این حال، تغییر ساختار حقوقی صندوق و جایگزینی شورای عالی با هیأت امنایی که اساساً در سیطره دولت قرار دارد، باعث ایجاد فاصله میان صندوق و بدنه ذینفعان شده است. از دست رفتن احساس مالکیت، کاهش امکان

مشارکت مؤثر در تصمیم‌سازی‌ها و کم‌رنگ شدن صدهای مستقل، از تبعات این تغییر بوده است که به تدریج بر سطح اعتماد عمومی نیز اثر گذاشته است.

در چنین شرایطی، با توجه به ارزیابی‌های انجام گرفته از ذی‌نفعان (مصاحبه و نظرسنجی و ...) و شناسایی نیازها و خواسته‌های آنان بعنوان نمونه تصادفی از جامعه هدف، بازسازی این اعتماد نه فقط از مسیر اصلاح سازوکارهای اطلاع‌رسانی یا ارتقای پاسخگویی، بلکه از طریق احیای روح مشارکت، توجه به تجربه گذشته، و خلق مدل‌های نوین ارتباط و تصمیم‌گیری مشترک با ذی‌نفعان امکان‌پذیر است. صندوق آینده‌ساز، با سابقه‌ای منحصر به فرد از حکمرانی مشارکتی، می‌تواند این سرمایه تاریخی را بازتعریف کرده و در قالبی نو، الهام‌بخش مدل‌های مشارکت‌محور در نظام بازنشستگی کشور باشد.

۱-۲. اهمیت جلب مشارکت فعالانه ذی‌نفعان در حکمرانی و تصمیم‌سازی صندوق

در نظام‌های بازنشستگی نوین، مشارکت فعالانه ذی‌نفعان نه صرفاً یک شعار دموکراتیک، بلکه بنیانی برای مشروعیت نهادی، ارتقای اثربخشی سیاست‌ها، و افزایش تاب‌آوری مالی صندوق‌ها به شمار می‌رود. حضور مؤثر ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌سازی، نه تنها موجب درک بهتر سیاست‌ها و همراهی بیشتر با آن‌ها می‌شود، بلکه با تقویت نظارت عمومی، احتمال بروز خطاهای راهبردی و انحرافات اجرایی را به‌طور چشمگیری کاهش می‌دهد. تجربه‌های بین‌المللی در کشورهای برخوردار از نظام‌های بازنشستگی پایدار همچون سوئد، هلند و کانادا نشان می‌دهد که هرگاه ذی‌نفعان (اعم از بیمه‌شدگان، بازنشستگان و کارفرمایان) در قالب نهادهای مشارکتی واقعی در اداره صندوق‌ها نقش داشته‌اند، نه تنها مشروعیت تصمیمات افزایش یافته، بلکه شفافیت و پایداری مالی نیز تقویت شده است (ILO, 2005). در مقابل، صندوق‌هایی که تحت مدیریت متمرکز دولتی و بدون مشارکت معنادار ذی‌نفعان اداره شده‌اند، اغلب با بی‌اعتمادی، ناپایداری مالی و در نهایت وابستگی فزاینده به منابع عمومی مواجه شده‌اند.

در ایران نیز بخش بزرگی از صندوق‌های بازنشستگی به دلیل ساختارهای ناکارآمد، سوءمدیریت، تصمیمات غیرکارشناسی، و فقدان سازوکارهای نظارتی مستقل، امروز به بار مالی سنگینی معادل بودجه ۱۴ وزارتخانه و بیش از بودجه عمرانی قابل تحقق کشور بر بودجه عمومی تحمیل می‌کند. فشار این صندوق‌ها بر منابع عمومی، نه تنها پایداری مالی دولت را تهدید می‌کند، بلکه منجر به تضعیف اعتماد عمومی به کلیت نظام تأمین اجتماعی شده

است. تجربه نشان داده است که ریسک‌های نظام‌های بازنشستگی به سرعت از ابعاد مالی فراتر رفته و در اندک زمانی به ریسک‌های اجتماعی، امنیتی و سیاسی تبدیل می‌شوند.

صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز با سابقه‌ای متمایز در حکمرانی مشارکتی، می‌توانست مسیری متفاوت را پی بگیرد. اما در سال‌های اخیر، با تغییر ساختار حقوقی و تضعیف تدریجی نهادهای نمایندگی اعضا، شاهد کاهش مشارکت و افزایش تصمیم‌گیری متمرکز توسط مدیرانی بوده‌ایم که اغلب فاقد پیوند مستقیم با جامعه ذینفعان یا درک عمیق از اقتضائات صندوق بوده‌اند. این روند، در برخی مقاطع منجر به تصمیماتی شده است که به تضعیف پایداری بلندمدت صندوق و شکل‌گیری ریسک ناترازی انجامیده است.

در چنین شرایطی، بازنشستگان و ذینفعان با آگاهی و مطالبه‌گری فزاینده، خواستار شفافیت بیشتر، پاسخگویی مدیران، و بازگشت به مدل‌های مشارکت‌محور هستند. این خواسته، فرصتی ارزشمند برای ترمیم اعتماد و بازسازی رابطه میان صندوق و اعضا است، مشروط بر آن‌که به‌جای رویکردهای نمادین، سازوکارهایی پایدار، ساختاریافته و مؤثر برای مشارکت واقعی طراحی و اجرا شود.

آموزش ذینفعان و تبیین حقوق آنها در مطالبه‌گری روشمند و آگاهانه و معطوف به منافع جاری و آتی کل جامعه ذینفعان اعم از بیمه‌پردازان و مزایا بگیران در نسل جاری و نسل‌های آتی، شکل‌گیری شورای مشورتی ذینفعان، انتخابات الکترونیکی و شفاف برای نهادهای نمایندگی، مشارکت در سیاست‌گذاری سرمایه‌گذاری، و تشکیل کمیته‌های تخصصی مشترک، از جمله ابزارهایی است که می‌تواند ذینفعان را از جایگاه "مخاطب منفعل" به "کنشگر آگاه، مالک و ناظر هوشمند" ارتقا دهد.

۱-۳. نگاه تحولی صندوق آینده‌ساز در یک سال پیش‌رو

تحول در صندوق‌های بازنشستگی، پیش از آن‌که با تغییر قوانین و ساختارها آغاز شود، نیازمند تغییر نگاه و رویکرد نسبت به نقش این نهادها در جامعه است. در شرایطی که بسیاری از صندوق‌های بازنشستگی کشور با بحران‌های ساختاری، ناپایداری مالی و کاهش اعتماد عمومی مواجه‌اند، صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز در یک سال پیش‌رو، چشم‌اندازی متفاوت و رو به جلو را ترسیم کرده است: گذار از صندوقی صرفاً پرداخت‌محور به نهادی مشارکت‌گرا، پاسخ‌گو و آینده‌نگر.

این نگاه تحولی، بر سه محور اصلی استوار است:

نخست، بازتعریف رابطه با ذی‌نفعان نه به عنوان گروهی منفعل، بلکه به مثابه مالکان و صاحبان اصلی صندوق و یکی از ارکان مهم در حکمرانی و نظارت. در این رویکرد، صدای اعضاء نه تنها شنیده می‌شود، بلکه در قالب نهادهای مشورتی، سازوکارهای مشارکتی و فرآیندهای تصمیم‌سازی مشترک، نهادینه می‌گردد. دوم، اتکا به شفافیت به مثابه ستون فقرات اعتمادسازی. انتشار به موقع، دقیق و قابل فهم داده‌های مالی، عملکرد سرمایه‌گذاری و سیاست‌های کلان، نه یک اقدام نمایشی، بلکه ضرورتی برای مشارکت آگاهانه و نظارت مسئولانه ذی‌نفعان است.

و سوم، حرکت به سوی دموکراسی/اقتصادی در اداره صندوق، از طریق مشارکت اعضا در سیاست‌گذاری، توسعه طرح‌های مالکیت مشترک و برخورداری از منافع پایدار سرمایه‌گذاری‌ها. این رویکرد، هم‌زمان حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد و تاب‌آوری مالی صندوق را تقویت می‌کند.

در این میان، مقیاس متوسط صندوق آینده‌ساز، ترکیب خاص ذی‌نفعان، و استقلال ساختاری نسبی آن، فرصتی منحصربه‌فرد برای طراحی و اجرای یک الگوی مشارکت‌محور در سطحی کنترل‌پذیر و قابل ارزیابی فراهم کرده است. چنین الگویی، در صورت موفقیت، می‌تواند به عنوان یک تجربه عملی و بومی، الهام‌بخش سیاست‌گذاران در بازآفرینی سازوکارهای حکمرانی سایر صندوق‌های بازنشستگی کشور باشد.

هم‌زمان، تقویت فضای سیاستی کشور در زمینه اصلاح نظام چندلایه بیمه‌ای و بازنشستگی (با حضور برخی چهره‌های آشنا با مبانی علمی و تجربه‌های اجرایی این حوزه) نیز می‌تواند به فراهم آمدن بسترهای مناسب برای تحقق این تحول کمک کند. در چنین بستری، صندوق آینده‌ساز این فرصت را دارد که نقش یک «پیشرو خاموش» را ایفا کرده و از دل تجربیات محدود و عملی، افق‌های جدیدی برای حکمرانی مشارکت‌محور در کشور بگشاید.

۲. اهداف بسته

۱-۲. افزایش شفافیت و آگاهی ذی‌نفعان نسبت به وضعیت و اقدامات صندوق

شفافیت، نخستین گام در بازسازی اعتماد عمومی و پیش‌نیاز هر نوع مشارکت آگاهانه است. بدون دسترسی منظم، دقیق و قابل فهم به اطلاعات مربوط به وضعیت مالی، عملکرد سرمایه‌گذاری، سیاست‌های اجرایی و روند تصمیم‌گیری، امکان گفت‌وگوی مؤثر میان صندوق و ذی‌نفعان فراهم نمی‌شود و میدان برای گمانه‌زنی، شایعه و بی‌اعتمادی باز می‌ماند.

در صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز، با وجود تلاش‌های پراکنده برای اطلاع‌رسانی، تاکنون یک سازوکار جامع، منسجم و قابل اتکا برای شفاف‌سازی مستمر و هدفمند شکل نگرفته است. نبود چنین زیرساختی، موجب شده است که حتی اقدامات مثبت صندوق نیز در ذهنیت عمومی بازتاب مناسب نیابد و ارتباط میان سیاست‌های کلان و زندگی روزمره بازنشستگان برقرار نشود.

در سال ۱۴۰۴، صندوق آینده‌ساز در قالب نگاه تحولی خود، افزایش شفافیت و آگاهی ذی‌نفعان را به‌مثابه یک مأموریت راهبردی تلقی می‌کند. در این چارچوب، طراحی و راه‌اندازی داشبورد شفافیت اطلاعات با قابلیت ارائه اطلاعات به‌روز، قابل اعتماد و قابل فهم به اعضا، ایجاد اتاق شیشه‌ای جهت قابل رویت بودن کلیه سند درآمدهای و منابع دریافتی و فاکتورهای هزینه‌های پرداختی، نتایج حاصل از حسابرسی و کنترل‌های داخلی، بازرسی و ... از اولویت‌های اساسی خواهد بود. این داشبورد، نه‌فقط ابزاری برای اطلاع‌رسانی، بلکه بستری برای ایجاد تعامل دوسویه، افزایش پاسخ‌گویی، و فراهم‌سازی امکان نظارت عمومی محسوب می‌شود.

علاوه بر آن، طراحی و اجرای پودمان‌ها، کلیپ‌ها، گردهمایی‌ها و نشست‌های آموزشی برای تبیین حقوق و ارتقای مهارت اعضا و نقش‌آفرینی در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، گزارش‌های منظم عملکرد مالی و سرمایه‌گذاری، خبرنامه‌های تحلیلی دوره‌ای، و انتشار مستمر داده‌های کلیدی در حوزه بیمه، درمان و خدمات رفاهی، اجزای مکمل این راهبرد هستند که همگی در جهت ارتقای آگاهی عمومی و بازسازی پل اعتماد میان صندوق و جامعه ذی‌نفعان طراحی می‌شوند.

۲-۲. تقویت مشارکت اجتماعی بازنشستگان در فرآیندهای نظارتی و تصمیم‌سازی

مشارکت واقعی ذی‌نفعان، به‌ویژه بازنشستگان، زمانی محقق می‌شود که بسترهای لازم برای نقش‌آفرینی فعال، ساختاریافته و مستمر آنان در فرآیندهای نظارت و تصمیم‌سازی فراهم باشد. حضور نمادین یا مشورتی در غیاب سازوکارهای مؤثر، نه‌تنها موجب افزایش رضایت نمی‌شود، بلکه گاه به تعمیق بی‌اعتمادی و احساس طردشدگی می‌انجامد.

صندوق آینده‌ساز به‌عنوان نهادی با پیشینه حکمرانی مشارکتی، ظرفیت آن را دارد که الگوی جدیدی از مشارکت اجتماعی بازنشستگان را طراحی و اجرا کند؛ الگویی که در آن، صدای بازنشستگان نه‌فقط شنیده می‌شود، بلکه در طراحی راهبردها، نظارت بر عملکرد و ارزیابی تصمیمات نیز مؤثر است.

در این مسیر، تشکیل شورای مشورتی ذینفعان با حضور نمایندگان منتخب بازنشستگان، گامی مهم در نهادینه‌سازی مشارکت هدفمند خواهد بود. این شورا می‌تواند به‌صورت منظم در تدوین سیاست‌ها، بررسی طرح‌ها و پایش عملکرد صندوق مشارکت داشته باشد. همچنین، ایجاد کمیته‌های تخصصی مشترک در حوزه‌هایی چون سرمایه‌گذاری، درمان، خدمات رفاهی و فناوری، زمینه‌ای برای ورود نخبگان بازنشسته و نمایندگان حرفه‌ای به فرآیندهای راهبری فراهم می‌کند.

یکی دیگر از الزامات تقویت مشارکت، پشتیبانی از نهادهای نمایندگی بازنشستگان و ارتقای ظرفیت آن‌ها برای ایفای نقش مؤثر در تعامل با صندوق است. در این راستا، اقدام برای تدوین راهنمای عمل در مشارکت موثر اعضا در مراحل سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت، آموزش حقوق مسلم اعضا در چارچوب نظام حکمرانی صندوق، تبیین وظایف اعضا در انعکاس صدای نسل‌های آتی و دفاع از حقوق اعضای خاموش، کسب مجوز و اجرای انتخابات الکترونیکی کانون بازنشستگان با هدف افزایش مشارکت، شفافیت و رقابت سالم، از اولویت‌های سال ۱۴۰۴ محسوب می‌شود.

ترکیب این اقدامات، می‌تواند گامی مهم در تبدیل بازنشستگان از مخاطب سیاست‌ها به کنشگران تصمیم‌ساز و ناظر راهبردی باشد؛ مشارکتی که نه تنها بر کارآمدی صندوق می‌افزاید، بلکه پیوندی تازه میان نهاد بازنشستگی و جامعه ذینفعان برقرار می‌سازد.

۲-۳. ایجاد حس مالکیت و سهامداری میان ذینفعان

در بسیاری از نظام‌های بازنشستگی موفق، رابطه میان اعضا و صندوق صرفاً یک رابطه خدمات‌گیرنده و خدمت‌دهنده نیست، بلکه نوعی مشارکت پایدار و مسئولانه در مسیر تأمین امنیت اجتماعی و مالی شکل گرفته است. این احساس تعلق و سهامداری، عاملی کلیدی در تقویت مسئولیت‌پذیری، افزایش مشارکت و پایداری بلندمدت صندوق‌ها به شمار می‌رود.

در صندوق آینده‌ساز، با توجه به ویژگی‌های خاص ساختار سرمایه‌گذاری و استقلال نسبی از منابع عمومی، زمینه‌ای مناسب برای توسعه رویکرد «سهامداری اجتماعی» وجود دارد. در این رویکرد، اعضا نه فقط ذی‌نفع مزایای بازنشستگی، بلکه سهامداران یک دارایی محسوب می‌شوند که پایداری و رشد آن نیازمند همراهی، نظارت و مشارکت آنان است.

برای نهادهایسازی این رویکرد، طراحی و اجرای طرح‌های مشارکت اقتصادی جمعی همچون صندوق‌های مکمل بازنشستگی با حساب‌های انفرادی متعلق به اعضا، مشوق‌های وابسته به میزان اندوخته گذاری، و همچنین مشارکت در تصمیم‌سازی‌های اقتصادی صندوق، در دستور کار یک سال پیش‌رو قرار گرفته است. علاوه بر آن، لازم است فرهنگ تعلق‌پذیری جمعی از طریق آموزش‌های هدفمند، ارتباطات شفاف و روایت‌سازی دقیق از نقش اعضا در اداره صندوق تقویت شود. چنین نگاهی، می‌تواند زمینه‌ساز گذار از وضعیت کنونی به سمت یک «حکمرانی سهامداران اجتماعی» باشد؛ الگویی که در آن، بازنشستگان نه فقط دریافت‌کنندگان مستمری، بلکه حافظان آینده صندوق نیز خواهند بود.

۲-۴. ارتقای سرمایه اجتماعی صندوق

سرمایه اجتماعی، به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی اعتماد، همبستگی و مشارکت، نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری و موفقیت نهادهای عمومی ایفا می‌کند. برای صندوقی مانند آینده‌ساز که ماهیت آن بر مشارکت و همکاری میان نسل‌ها و گروه‌های متنوع ذی‌نفعان استوار است، سرمایه اجتماعی نه یک مزیت جانبی، بلکه یک منبع استراتژیک محسوب می‌شود.

در سال‌های اخیر، گسست ارتباطی میان صندوق و جامعه بازنشستگان، ضعف در روایت‌سازی از اقدامات، و برخی تصمیمات غیرمشارکتی، به تضعیف تدریجی این سرمایه منجر شده است. بازسازی این پیوند، مستلزم اقداماتی فراتر از اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی اداری است؛ نیازمند بازگشت به زبان گفت‌وگو، مشارکت، شنیدن صداها، و ساختن تجربه‌های جمعی مثبت با ذی‌نفعان است.

برای ارتقای سرمایه اجتماعی، صندوق آینده‌ساز در یک سال پیش‌رو بر مجموعه‌ای از اقدامات نرم‌افزاری و فرهنگی متمرکز خواهد شد: برگزاری نشست‌های منظم با بازنشستگان در سراسر کشور، گفت‌وگوی مستقیم با اعضا، توسعه برنامه‌های رسانه‌ای چندلایه، تقویت نقش کانون‌های بازنشستگی، و طراحی کمپین‌های تعاملی با موضوعات مرتبط با حقوق و آینده بازنشستگی.

همچنین، حضور فعال و خلاقانه در فضاها، رسانه‌ای، استفاده از زبان ساده و قابل فهم، روایت‌گری صادقانه از وضعیت صندوق، و توجه به نمادهای هویتی و ارزش‌های مشترک میان نسل‌ها از دیگر محورهای کلیدی در راهبرد سرمایه اجتماعی صندوق خواهد بود.

هدف آن است که صندوق آینده‌ساز نه صرفاً یک نهاد مالی، بلکه یک نهاد اجتماعی معتبر، محبوب و مورد اعتماد تلقی شود، نهادی که بازنشستگان نه تنها به آن دل گرم باشند، بلکه به آن افتخار کنند.

۲-۵. ایجاد صندوق و مدیرانی پاسخگو

مدیران صندوق نسبت به تصمیمات و عملکرد خود نسبت به دارایی‌ها و امکاناتی که در اختیار آنها هست باید در مقابل ذی‌نفعان و مالکین صندوق بصورت مستمر پاسخگو باشند و برای این امر بایستی شاخص‌های ارزیابی مدیران و اعضای هیئت مدیره در ابعاد مختلف تعریف و تدوین و در هر ۶ ماه اندازه‌گیری و دلایل تحقق یا عدم تحقق بصورت شفاف به سمع و نظر ذی‌نفعان برسد.

۳. گام‌های کلیدی

۳-۱. گام اول: ایجاد شفافیت، اطلاع‌رسانی و افزایش سطح آگاهی

نخستین گام در مسیر ترمیم اعتماد و جلب مشارکت پایدار، فراهم‌سازی زیرساخت‌های شفافیت اطلاعاتی و توسعه ارتباطات مؤثر با جامعه ذی‌نفعان است. تا زمانی که اعضا و بازنشستگان درک روشن و قابل اتکایی از وضعیت صندوق و جهت‌گیری‌های آن نداشته باشند، مشارکت آگاهانه، مطالبه‌گری مسئولانه و حمایت مؤثر از تحولات امکان‌پذیر نخواهد بود.

در سال ۱۴۰۴، صندوق آینده‌ساز در چارچوب نگاه تحولی خود، گام نخست را بر تقویت شفافیت، گفتمان‌سازی عمومی و توسعه آگاهی جمعی استوار کرده است. این گام، نه فقط زیربنای اقدامات بعدی، بلکه بستر ساز مشروعیت و اثربخشی سایر برنامه‌های تحولی صندوق خواهد بود.

اهم اقدامات این گام عبارت‌اند از:

راه‌اندازی داشبورد شفافیت اطلاعات: سامانه‌ای جامع و برخط برای ارائه داده‌های کلیدی در حوزه‌های مالی، سرمایه‌گذاری، جمعیت‌شناسی، درمان، رفاه و بیمه که با طراحی کاربرمحور و به‌روزرسانی منظم، امکان رصد عملکرد و تصمیمات صندوق را برای عموم اعضا فراهم می‌سازد.

ایجاد زیرساخت ارتباط منسجم در بستر فضای مجازی: به جای اتکای صرف بر خبرنامه‌های سنتی، صندوق در سال ۱۴۰۴ یک شبکه ارتباطی پایدار و دوسویه در فضای مجازی میان خود و اعضا ایجاد می‌کند. این شبکه از

طریق پلتفرم‌های تعاملی، پیام‌رسان‌ها، و وبگاه رسمی صندوق، به‌صورت مستمر به اطلاع‌رسانی، آموزش و پاسخ‌گویی خواهد پرداخت.

تولید و توزیع محتوای رسانه‌ای برای ارتقای آگاهی و گفتمان‌سازی: تولید محتوای تحلیلی، چندرسانه‌ای و آموزشی در قالب‌های متنوع (ویدئو، پادکست، موشن‌گرافیک، روایت‌محور و داده‌محور)، با تمرکز بر موضوعات راهبردی دو بسته دیگر (یعنی «اصلاح نظام بیمه اجتماعی» و «اصلاح پرتفوی سرمایه‌گذاری») در دستور کار قرار می‌گیرد تا پیوند میان تحولات صندوق و دغدغه‌های واقعی اعضا برقرار شود.

ایجاد سامانه رصد بازخورد و ادراک ذینفعان: طراحی و استقرار سامانه‌ای برای سنجش دوره‌ای احساسات، ادراک و انتظارات جامعه ذینفعان نسبت به عملکرد صندوق، با هدف شناخت شکاف‌های ادراکی، اصلاح جهت‌گیری‌های ارتباطی، و ارتقای پاسخ‌گویی هدفمند.

اجرای این گام، نه‌تنها زیربنای اطلاعاتی برای سایر گام‌های تحولی را فراهم می‌کند، بلکه به شکل‌گیری یک فضای گفت‌وگو، شفافیت ساختاریافته و اعتماد تدریجی منجر خواهد شد، شرایطی که برای موفقیت هر تحول پایدار، ضرورتی انکارناپذیر است.

۲-۳. گام دوم: جلب مشارکت ذینفعان در تصمیم‌سازی و نظارت

اگر شفافیت، پیش‌نیاز اعتمادسازی است، مشارکت هدفمند و ساختاریافته، ستون فقرات حکمرانی مؤثر و پاسخ‌گو در صندوق‌های بازنشتی به‌شمار می‌رود. در نظام‌های موفق بازنشتی، تجربه نشان داده است که هر جا اعضا در تصمیم‌سازی و نظارت نقش داشته‌اند، هم‌زمان مشروعیت تصمیمات، کیفیت سیاست‌گذاری و تاب‌آوری مالی افزایش یافته است.

صندوق آینده‌ساز، با تکیه بر پیشینه تاریخی خود در حکمرانی مشارکتی، گام دوم برنامه تحولی را بر بازتعریف و احیای سازوکارهای مشارکت ذینفعان در فرآیندهای کلیدی تصمیم‌سازی و نظارت استوار کرده است. این گام، به دنبال ارتقای جایگاه اعضا از «مخاطب» به «کنشگر راهبردی» است. اهم اقدامات این گام عبارت‌اند از:

تشکیل شورای مشورتی ذینفعان: متشکل از نمایندگان منتخب بازنشتگان، این شورا نقش مؤثری در ارزیابی سیاست‌ها، ارائه مشاوره راهبردی، و انتقال دیدگاه‌های جامعه ذینفعان ایفا خواهد کرد.

ایجاد کمیته‌های تخصصی مشترک: در حوزه‌هایی همچون سرمایه‌گذاری، درمان، فناوری و خدمات رفاهی، کمیته‌هایی با حضور نمایندگان بازنشستگان و مدیران صندوق شکل می‌گیرند تا بستر تصمیم‌سازی تخصصی و مشترک فراهم شود.

جلب مشارکت ذینفعان در ارکان نظارتی صندوق: با پیش‌بینی سازوکارهایی برای مشارکت مستقیم یا مشاوره‌ای نمایندگان اعضا در نهادهایی همچون کمیته حسابرسی و هیأت نظارت، زمینه‌ای برای تقویت نظارت عمومی، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در درون ساختار موجود فراهم خواهد شد.

کمک به شکل‌گیری تشکلهای مستقل فعالان بازنشستگی و کارفرمایی: در کنار قانون بازنشستگان، تقویت شبکه فعالان صنفی و تخصصی و حمایت از شکل‌گیری نهادهای منسجم بازنشستگان و کارفرمایان، می‌تواند ظرفیت نهادی صندوق را در حوزه مشارکت تقویت کند.

حمایت از انتخابات شفاف، رقابتی و الکترونیکی در نهادهای نمایندگی: صندوق آینده‌ساز در سال ۱۴۰۴ با طراحی بستر فنی و حقوقی مناسب، به برگزاری انتخابات الکترونیکی قانون بازنشستگان و سایر تشکلهای نمایندگی کمک خواهد کرد، گامی مهم برای ارتقای مشارکت، کاهش هزینه‌ها و شفاف‌سازی فرآیندهای نمایندگی. ایجاد بستر نظرسنجی مستمر از جامعه ذینفعان: طراحی سامانه‌ای برای سنجش منظم دیدگاه‌ها، اولویت‌ها و ارزیابی‌ها نسبت به موضوعات کلیدی (همچون خدمات درمانی، سیاست‌های سرمایه‌گذاری، عملکرد مدیریتی و...) از دیگر اقدامات این گام است که به ارتقای کیفیت تصمیمات و پاسخ‌گویی منجر خواهد شد.

اجرای این گام، صندوق آینده‌ساز را در مسیر حکمرانی مشارکتی نوین قرار می‌دهد، مدلی که در آن تصمیم‌سازی و نظارت، نه صرفاً در اختیار مدیران منصوب، بلکه در تعامل با نمایندگان واقعی و تخصصی جامعه ذینفعان صورت می‌گیرد.

۳-۳. گام سوم: دموکراسی اقتصادی در تصمیم‌گیری‌ها

حکمرانی مشارکتی در صندوق‌های بازنشستگی، تنها به سطوح مشورتی و نظارتی محدود نمی‌شود. یکی از مهم‌ترین عرصه‌های مشارکت واقعی، حوزه تصمیم‌گیری‌های اقتصادی و به‌ویژه سیاست‌گذاری سرمایه‌گذاری است، جایی که سرنوشت منابع اعضا رقم می‌خورد و هم‌زمان بیشترین حساسیت و انتظار نسبت به شفافیت و پاسخ‌گویی وجود دارد.

در صندوق آینده‌ساز، با توجه به ساختار مستقل سرمایه‌گذاری و فاصله نسبی از منابع عمومی، فرصت کم‌نظیری برای تجربه‌گری در حوزه دموکراسی/اقتصادی فراهم است. در این رویکرد، اعضا نه تنها ذی‌نفع نتایج مالی، بلکه شریک در تفکر، ارزیابی و حتی مسیر تصمیم‌سازی اقتصادی صندوق تلقی می‌شوند.

برای تحقق این مشارکت، مجموعه‌ای از اقدامات عینی در دستور کار قرار گرفته است:

فراخوان عمومی برای شناسایی متخصصین از میان ذینفعان: در سال ۱۴۰۴، صندوق با انتشار فراخوان رسمی، از بازنشستگان، اعضا و کارفرمایان دارای تخصص در حوزه‌های مالی، سرمایه‌گذاری، حسابرسی، حقوقی، فناوری و مدیریت دعوت خواهد کرد تا برای همکاری در فرآیندهای اقتصادی اعلام آمادگی کنند.

ایجاد شبکه متخصصان ذی‌نفع: بر اساس فراخوان، بانک اطلاعاتی از افراد واجد صلاحیت شکل می‌گیرد تا بتوان از ظرفیت آن‌ها در تدوین سیاست‌ها، عضویت در کمیته‌های تخصصی، مشاوره در پروژه‌ها و ارتقای نظارت حرفه‌ای بهره گرفت.

انتخاب و انتصاب افراد منتخب این شبکه در هیأت‌مدیره شرکت‌های تابعه: در مواردی که صندوق در شرکت‌های زیرمجموعه خود امکان معرفی هیأت‌مدیره دارد، بهره‌گیری از متخصصین منتخب ذینفعان در این جایگاه‌ها، هم‌زمان به ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و چرخش نخبگان کمک می‌کند.

ایجاد شبکه‌ای از ذینفعان فعال در حوزه رسانه و تحلیل برای گفتمان‌سازی و نقد عملکرد: این شبکه با حضور افراد صاحب‌نظر از میان بازنشستگان، اعضا و کارفرمایان، به تولید محتوا، تبیین سیاست‌ها، نقد منصفانه عملکرد صندوق و پیوند زدن تحولات اقتصادی صندوق با دغدغه‌های افکار عمومی خواهد پرداخت.

برگزاری نشست‌های فصلی با نمایندگان بازنشستگان و فعالان صنفی: نشست‌هایی با دستورکار مشخص در زمینه برنامه‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری، فرصتی برای گفت‌وگوی مستمر میان تیم مدیریتی و بدنه ذینفعان فراهم می‌سازد.

آموزش و گفتمان‌سازی درباره دموکراسی/اقتصادی: تولید محتوای چندرسانه‌ای و آموزشی با هدف تبیین منافع بین‌نسلی و نقش ذینفعان در حکمرانی مالی، مکمل اقدامات اجرایی خواهد بود.

در تجربه‌های موفق بین‌المللی، پیوند میان مشارکت فعال ذینفعان و پایداری مالی صندوق‌های بازنشستگی، نه تنها یک توصیه اخلاقی، بلکه یک ضرورت فنی و مدیریتی شناخته می‌شود. در مدل‌هایی که اعضا و بازنشستگان در فرآیندهای تصمیم‌گیری اقتصادی، سیاست‌گذاری سرمایه‌گذاری و ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه نقش

معنادار داشته‌اند، تصمیمات پرریسک و پرهزینه به حداقل رسیده، نظارت عمومی تقویت شده، و انضباط مالی نهاده‌ها گردیده است.

در همین راستا، طراحی مکانیزم‌هایی همچون مشارکت مستقیم متخصصان بازنشسته در کمیته‌های اقتصادی، امکان ورود نمایندگان منتخب به هیأت‌مدیره شرکت‌های تابعه، و راه‌اندازی طرح‌های سهامداری مشترک و بیمه‌های مکمل، صرفاً نمادهایی از مشارکت نیست، بلکه ابزاری راهبردی برای ایجاد «نظم مالی مشارکت‌محور» به شمار می‌آید. نظمی که در آن، ذی‌نفعان نه صرفاً دریافت‌کننده مستمری، بلکه کنشگر راهبردی در حفاظت از دارایی‌ها، بهبود بهره‌وری سرمایه‌گذاری و تضمین پایداری منابع برای نسل‌های آینده هستند.

این سطح از مشارکت، زمینه را برای پذیرش اجتماعی و نهادی اصلاحات ضروری (از جمله اصلاحات پارامتریک یا بازبینی سیاست‌های تخصیص منابع) نیز فراهم می‌سازد و صندوق را در مسیر دستیابی به توازن مالی پایدار یاری می‌دهد. با اجرای این گام، صندوق آینده‌ساز وارد مرحله‌ای می‌شود که در آن تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، به‌جای سازوکارهای بسته و متمرکز، در تعامل با شبکه‌ای از نخبگان، متخصصان و تحلیل‌گران ذی‌نفع انجام خواهد شد، نقطه آغازی برای تحقق دموکراسی/اقتصادی در عمل.

۳-۴. گام چهارم: سهامداری مشترک با ذی‌نفعان

در بسیاری از نظام‌های بازنشستگی موفق، رابطه میان صندوق و اعضا تنها به دریافت مستمری محدود نمی‌شود، بلکه نوعی مشارکت پایدار و مسئولانه میان اعضا و دارایی‌های صندوق شکل می‌گیرد. این حس مالکیت، به‌عنوان یک سرمایه اجتماعی و رفتاری، نقشی کلیدی در تقویت مسئولیت‌پذیری، افزایش مشارکت و پایداری مالی دارد. در صندوق آینده‌ساز، با توجه به ویژگی‌های خاص ساختار سرمایه‌گذاری، ترکیب منابع، و استقلال نسبی از بودجه عمومی، بستر مناسبی برای توسعه رویکرد سهامداری اجتماعی فراهم است. در همین راستا، مجموعه‌ای از اقدامات عینی در دستور کار یک سال پیش‌رو قرار گرفته است:

طراحی و راه‌اندازی دو طرح جدید در چارچوب نظام چندلایه بازنشستگی شامل طرح تکمیلی و طرح رفاهی که هدف تضمین برقراری استاندارد زندگی برای دوران بازنشستگی متناسب با دوره اشتغال و ایجاد امکانات رفاهی و دسترسی به محصولات متنوع در پاسخ به نیازهای رفاهی دوران بازنشستگی است.

راه‌اندازی سامانه «سهام من از صندوق»: یک داشبورد شخصی‌سازی شده که سهم هر عضو از دارایی‌های صندوق، مشارکت در سرمایه‌گذاری‌ها، و اثر آن بر منافع آینده‌اش را نمایش می‌دهد. این ابزار برای اعضا فرصتی فراهم می‌

کند تا ارزش روز واحد های سرمایه گذاری را که در حساب های انفرادی پس انداز کرده اند به صورت برخط مشاهده کنند. جمع ارزش این واحدها در هر طرح تکمیلی و رفاهی و در هر روز با جمع دارایی طرح های یادشده برابر است. این یعنی شفافیت صد در صدی در نظام مالی طرح های صندوق که پیوند میان تصمیمات اقتصادی و مالکیت و منافع فردی را تقویت می کند.

طراحی مشوق های عملکردمحور برای اعضای مشارکت جو: تدوین طرحی که بر اساس شاخص هایی مانند میزان مشارکت داوطلبانه در طرح های مکمل، پایبندی به برنامه های اقتصادی صندوق یا همراهی در تصمیمات راهبردی، مشوق هایی چون سود ویژه، تخفیف خدمات یا اولویت دسترسی ارائه دهد.

طراحی و اجرای ابزارهای بورسی برای سهامداری مشترک: در همکاری با نهادهای مالی، ابزارهایی مانند صندوق های قابل معامله (ETF)، سبدهای سهامی اختصاصی یا ابزارهای بازار ثانویه طراحی می شود تا امکان سرمایه گذاری جمعی اعضا در پروژه های صندوق فراهم شود.

واگذاری بخشی از سهام شرکت های واگذار شده به اعضا: در چارچوب برنامه خروج از بنگاهداری، بخشی از سهام شرکت های سرمایه پذیر صندوق که واگذاری آنها در دستور کار قرار دارد، با طراحی سازوکار منصفانه و شفاف، به اعضا تخصیص می یابد تا سهامداری واقعی تقویت شود.

تولید محتوای گفتگومانی و آموزشی در مورد سهامداری اجتماعی: مجموعه ای از ویدئوها، بروشورها، و نشست های مجازی برای تبیین مفهوم سهامداری، حقوق اعضا، و نقش آنان در اداره اقتصادی صندوق، به ویژه برای نسل جدید بازنشستگان، طراحی خواهد شد.

با اجرای این گام، صندوق آینده ساز زمینه ساز گذار به یک الگوی نوین حکمرانی مالی مبتنی بر سهامداری اجتماعی خواهد شد؛ الگویی که در آن بازنشستگان نه فقط مخاطب، بلکه شریک راهبردی و حافظ دارایی های خود به شمار می روند.

۳-۵. گام پنجم: ارزیابی مستمر مدیران و هیئت مدیره صندوق و شرکتهای تابعه و ارائه نتایج به ذی نفعان.

۴. اقدامات اولویت‌دار یک سال پیش‌رو

برای تحقق گام‌های چهارگانه بسته تحولی «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذینفعان»، مجموعه‌ای از اقدامات مشخص، زمان‌بندی‌شده و با تعیین متولی روشن در دستور کار یک سال پیش‌رو قرار گرفته است. این اقدامات در سه فاز متوالی (زیرساخت‌سازی، نهادسازی، و تعمیق حکمرانی) اجرا می‌شوند و تقدم و تأخر آن‌ها مبتنی بر ضرورت‌های اجرایی و پیش‌نیازهای تحول طراحی شده است.

در جدول زیر، کد هر اقدام به صورت T1-GX-YY تعریف شده که به ترتیب به بسته اول (T1)، شماره گام (G1) تا G4 و ترتیب اقدام در آن گام اشاره دارد. برای هر اقدام، واحد مسئول و واحد همکار نیز مشخص شده است تا امکان پایش و پاسخ‌گویی ساختاری فراهم شود. مسئول اجرا موظف است ظرف دو هفته پس از تصویب بسته در هیئت مدیره و ابلاغ آن طرح عملیاتی اقدام را آماده و به تایید معاونت مربوطه و مدیر عامل صندوق برساند:

کد اقدام	عنوان اقدام	فاز اجرایی	بازه زمانی اجرا	مسئول اجرا	واحد همکار
T1-G1-01	راه‌اندازی داشبورد شفافیت اطلاعات	زیرساخت‌سازی	سه ماهه دوم	مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت برنامه‌ریزی و بودجه
T1-G1-02	ایجاد شبکه ارتباطی در فضای مجازی	زیرساخت‌سازی	سه ماهه دوم	مدیریت روابط عمومی	مدیریت فناوری اطلاعات
T1-G1-03	طراحی سامانه رصد بازخورد و ادراک ذینفعان	زیرساخت‌سازی	سه ماهه دوم	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	مدیریت روابط عمومی
T1-G1-04	تولید محتوای رسانه‌ای برای گفتمان‌سازی	زیرساخت‌سازی	سه ماهه دوم	مدیریت روابط عمومی	مدیریت حقوقی
T1-G2-01	کمک به اخذ مجوز انتخابات الکترونیکی کانون	زیرساخت‌سازی	سه ماهه دوم	مدیریت حقوقی	مدیریت روابط عمومی
T1-G2-02	طراحی سامانه نظرسنجی مستمر از ذینفعان	نهادسازی	سه ماهه سوم	مدیریت روابط عمومی	مدیریت فناوری اطلاعات
T1-G2-03	تشکیل شورای مشورتی ذینفعان	نهادسازی	سه ماهه سوم	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	مدیریت روابط عمومی

بسته اول تحول: «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذینفعان»

کد اقدام	عنوان اقدام	فاز اجرایی	بازه زمانی اجرا	مسئول اجرا	واحد همکار
T1-G2-04	ایجاد کمیته‌های تخصصی مشترک	نهادسازی	سه‌ماهه سوم	معاونت امور بیمه‌ای	مدیریت حقوقی
T1-G2-05	جلب مشارکت ذینفعان در کمیته حسابرسی و هیأت نظارت	تعمیق حکمرانی	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	مدیریت حسابرسی داخلی	مدیریت حقوقی
T1-G2-06	حمایت از شکل‌گیری تشکل‌های صنفی ذینفعان	نهادسازی	سه‌ماهه سوم	مدیریت روابط عمومی	مدیریت مستمری‌بگیران
T1-G3-01	انتشار فراخوان عمومی شناسایی متخصصین	زیرساخت‌سازی	سه‌ماهه دوم	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	مدیریت روابط عمومی
T1-G3-02	ایجاد بانک اطلاعاتی متخصصان ذینفع	نهادسازی	سه‌ماهه سوم	مدیریت برنامه‌ریزی و بودجه	مدیریت سرمایه‌گذاری
T1-G3-03	انتخاب و انتصاب در هیأت‌مدیره شرکت‌های تابعه	تعمیق حکمرانی	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	هیأت مدیره صندوق	شرکت سرمایه‌گذاری آینده‌ساز
T1-G3-04	برگزاری نشست‌های فصلی اقتصادی با ذینفعان	نهادسازی	سه‌ماهه سوم	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	مدیریت فناوری اطلاعات
T1-G3-05	تشکیل شبکه تحلیل‌گران ذینفع	تعمیق حکمرانی	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	مدیریت روابط عمومی	مدیریت سرمایه‌گذاری
T1-G4-01	طراحی و اجرای طرح مکمل بازنشستگی با مالکیت اعضا	اجرا	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	معاونت امور بیمه‌ای	مدیریت فناوری اطلاعات
T1-G4-02	راه‌اندازی سامانه «سهم من از صندوق»	اجرا	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	مدیریت فناوری اطلاعات

کد اقدام	عنوان اقدام	فاز اجرایی	بازه زمانی اجرا	مسئول اجرا	واحد همکار
T1-G4-03	طراحی مشوق‌های مشارکت اقتصادی اعضا	نهادسازی	سه‌ماهه سوم	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	مدیریت حقوقی
T1-G4-04	طراحی و عرضه ابزارهای بورسی (ETF و...)	اجرا	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	شرکت سرمایه‌گذاری آینده‌ساز	مدیریت سرمایه‌گذاری
T1-G4-05	واگذاری سهام شرکت‌های واگذار شده به اعضا	اجرا	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	هیأت مدیره صندوق	شرکت سرمایه‌گذاری آینده‌ساز
T1-G4-06	تولید محتوای آموزشی درباره حقوق و نقش آفرینی اعضا در مراحل سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت و سهامداری مشترک	تعمیق حکمرانی	سه‌ماهه اول ۱۴۰۵	مدیریت روابط عمومی	مدیریت برنامه‌ریزی و بودجه

۵. نظام پایش و ارزیابی تحقق بسته تحولی

یکی از پیش‌نیازهای موفقیت هر برنامه تحولی، امکان ارزیابی مستمر و ساختاریافته پیشرفت اقدامات و سنجش میزان تحقق اهداف راهبردی آن است. بسته «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذی‌نفعان» نیز به‌عنوان نخستین گام از برنامه تحول یک سال پیش‌روی صندوق آینده‌ساز، نیازمند چارچوبی شفاف برای پایش درونی، گزارش‌دهی منظم و اصلاح تدریجی مسیر اجرا است.

در جدول زیر، برای هر یک از گام‌های چهارگانه بسته، خروجی‌های کلیدی، شاخص‌های قابل سنجش و ابزارهای ارزیابی مشخص شده است. این شاخص‌ها، به‌صورت فصلی پایش خواهند شد و مبنای تهیه گزارش‌های عملکرد داخلی، گزارش‌های مدیریتی به هیأت‌مدیره و وزیر محترم، و همچنین اطلاع‌رسانی عمومی به ذی‌نفعان قرار می‌گیرند.

بسته اول تحول: «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذینفعان»

گام	خروجی کلیدی	شاخص قابل سنجش	ابزار سنجش
ایجاد شفافیت اطلاعاتی	تولید و انتشار آزاد و ساختاریافته به داده‌های عملکرد صندوق	تعداد و ماهیت داده‌های قابل دسترس و سرعت انتشار آن	نسبت تعداد، تنوع و سرعت داده‌های انتشاریافته بعد از اجرای طرح به قبل از اجرای طرح
گزارش دهی و دسترسی اعضا به داده‌های صندوق	گزارش دهی فعال و دسترسی آزاد و ساختاریافته به داده‌های عملکرد صندوق	تعداد و نوع گزارش‌های ارسالی به کاربران	تحلیل بازخوردهای دریافتی از کاربران و میزان رضایتمندی در جامعه هدف
مشارکت در تصمیم‌سازی و نظارت	تشکیل نهاد مشورتی فعال و کمیته‌های تخصصی ذی‌نفع‌محور	تعداد جلسات و تنوع ترکیب نمایندگان در نهادهای مشورتی	گزارش عملکرد دبیرخانه شورای مشورتی و صورت‌جلسات
دموکراسی اقتصادی	مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی	درصد اعضای ذی‌نفع مشارکت‌کننده در سیاست‌گذاری سرمایه‌گذاری	گزارش عضویت و مشارکت در کمیته‌های اقتصادی
سهامداری مشترک	افزایش حس تعلق از طریق تقویت اصل عدالت در توزیع منابع مالکیتی جمعی و طرح‌های مکمل	درصد مشارکت اعضا در طرح مکمل و استفاده از سامانه «سهم من»	آمار ثبت‌نام و مشارکت در طرح‌های تکمیلی و رفاهی
اعتمادسازی نهادی	افزایش ادراک مثبت و همراهی عمومی اعضا با برنامه‌های صندوق	امتیاز اعتماد و همراهی در نظرسنجی‌های فصلی	سامانه رصد بازخورد و نظرسنجی فصلی ادراک ذی‌نفعان
ارزیابی مستمر مدیران و هیئت مدیره صندوق و شرکتهای تابعه و ارائه نتایج به ذی‌نفعان.	اتخاذ رویکرد شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری و ... در صندوق	نمره حاصل از ارزیابی	تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های ارزیابی مدیران و هیئت مدیره که به پیوست می‌باشد.
اثبات صداقت صندوق در انجام تعهدات در دوره‌های قبل و متمایز بودن صندوق	آگاهسازی ذی‌نفعان نسبت به تفاوت‌ها و تمایزهای صندوق نسبت به رقبا	تعداد و میزان خدمات و انجام تعهدات نسبت به رقبا	تعریف شاخص برای سبد خدمات ارائه شده به ذی‌نفعان

استقرار این نظام پایش، نه‌تنها امکان مدیریت چابک و اصلاح به‌موقع اقدامات را فراهم می‌کند، بلکه سطح پاسخ‌گویی و مشروعیت برنامه‌های صندوق در نگاه ذی‌نفعان را نیز ارتقا خواهد داد.

۶. جمع‌بندی

بسته تحولی «ترمیم اعتماد عمومی؛ جلب مشارکت ذینفعان» با هدف بازآفرینی رابطه میان صندوق آینده‌ساز و جامعه هدف، بر چهار گام بنیادین استوار شده است: شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی، مشارکت واقعی در تصمیم‌سازی و نظارت، تحقق دموکراسی اقتصادی، و تقویت حس مالکیت و سهامداری بیمه‌ای.

این بسته، پاسخی است به واقعیت‌های تاریخی، نهادی و اجتماعی صندوق آینده‌ساز؛ صندوقی که ریشه در حکمرانی مشارکتی دارد اما در مسیر زمان، بخشی از این سرمایه نهادی را از دست داده است. اکنون، بازسازی آن سرمایه نه تنها ممکن بلکه ضروری است و در بستر مقیاس کنترل‌پذیر صندوق آینده‌ساز، می‌تواند الگویی بومی، قابل ارزیابی و الهام‌بخش برای سایر نهادهای بازنشستگی کشور باشد.

اقدامات این بسته با تأکید بر پیوند دانش روز حکمرانی با تجربه زیسته ذینفعان، طراحی شده‌اند تا ضمن افزایش مشروعیت و اثربخشی سیاست‌ها، زمینه‌ساز شکل‌گیری نهادهای مشارکتی پایدار، سازوکارهای نظارت عمومی و مشارکت اقتصادی واقعی شوند. حضور لایه‌های مختلف مدیریتی و تخصصی ذینفعان در این مسیر، به معنای عبور از حکمرانی بسته و متمرکز به سمت مدلی شفاف، پاسخ‌گو و هم‌افزا است.

علاوه بر این، این بسته با آموزه‌های حکمرانی علوی در نهج‌البلاغه نیز هم‌راستا است. مشارکت با مردم، رعایت کرامت، عدالت در توزیع منابع، و پرهیز از فاصله گرفتن از جامعه، اصولی هستند که در این بسته به زبان نهادی و اجرایی ترجمه شده‌اند.

اجرای موفق این بسته، نیازمند تعهد مداوم مدیریتی، پشتیبانی از واحدهای مسئول و همکار، و مهم‌تر از آن، گفت‌وگو و همراهی پیوسته با خود ذینفعان است. تنها در چنین بستری است که می‌توان به شکل‌گیری اعتماد پایدار، مشارکت معنادار، و حکمرانی عادلانه امید بست.