

بناام خدا

# شرح مدل:

## 1-4-7

سیستم سرمایه گذاری مشارکتی

بر پایه PPP و اقتصاد مقاومتی

تدوین : داود ندیم – بهار 1395

## شرح مدل 1-4-7 :

- مقدمه
- یک باور و اعتقاد
- چهار زیرساخت
- هفت گام اجرایی

### 1 باور و اعتقاد

### 4 زیر ساخت:

- 1- زیرساخت قانونی
- 2- زیر ساخت ساختاری
- 3- زیرساخت فرهنگی
- 4- زیرساخت فرآیندی

### 7 گام اجرایی:

- 1- مطالعات و برنامه ریزی
- 2- بسته های مشارکتی
- 3- مجوز ها
- 4- بازاریابی
- 5- فراخوان
- 6- قرارداد
- 7- نظارت

## مقدمه و بیان مسئله :

جمهوری اسلامی ایران در دهه های اخیر در حوزه های علمی و فناوری توانسته است سرآمد کشورهای منطقه باشد و رتبه های مناسب جهانی را کسب نماید ولی بنا بدلائل متعدد که خارج از حوصله این مقال است در حوزه اقتصادی نتوانسته است به موقعیت تعریف شده در برنامه های تعریف شده برسد.

اکنون که در نیمه دوم برنامه بیست ساله و سند چشم انداز توسعه هستیم از اهداف تعریف شده ، فاصله معنی دار و زیادی داریم و دلایل آن نیز متعدد است . در بررسی دلایل عدم توفیق در حوزه اقتصادی و توسعه ، اکثر صاحب نظران معتقدند که ریل لازم برای حرکت قطار توسعه در کشور وجود ندارد یا به بیان دیگر با ساز و کار و زیر ساختهای اداری و کسب و کار موجود نمیتوان به توسعه رسید به بیان دیگر و مثال عامیانه تر مثل این است که بخواهیم در کارخانه شیر پاستوریزه ، خودرو بنز تولید کنیم یا در جاده کوهستانی شیب دار و بدون ریل بخواهیم قطار را به حرکت در آوریم. در یک تشبیه ساده ، فضای کسب و کار و زیر ساختهای قانونی و ساختاری کشوری مانند امارات یا هنگ کنگ شبیه بزرگراه عریض و بدون شیب و بدون مانع است که امکان حرکت فعالین اقتصادی با سرعت مطمئنه و بدون ریسک وجود دارد بدون اما همان مسیر برای فعالین اقتصادی کشورمان به مانند مسیر کوهستانی صعب العبور با موانع زیاد و شیب تند و ریسک فراوان است و حرکت را یا غیر ممکن و یا بسیار سخت مینماید.

بیان مشکل :

سیستم اقتصادی کشور ، نفت محور و سیستم تمام دستگاههای اجرایی کشور ، پیمانکاری محور میباشد. یعنی اگر نفت بفروش برود و به دستگاههای اجرایی ، پول از مرکز تزریق شود پروژه ها اجرا خواهند شد و رونق اشتغال و کسب و کار خواهد بود و گرنه رکود و توقف خواهد بود.

زیر ساخت لازم برای اقتصاد مقاومتی در دستگاههای اجرایی وجود ندارد.

زیرساخت لازم برای جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی در دستگاههای اجرایی کشور وجود ندارد.

زیر ساخت لازم برای سایر روشهای کسب و کار در دستگاههای اجرایی وجود ندارد.

فلذا با برگزاری همایش و نمایش و سخنرانی و دستور به هیچ عنوان نتیجه ای حاصل نخواهد شد . همه دلشان میخواهد توسعه اتفاق بیافتد ولی ریل لازم وجود ندارد. ریل موجود فقط ریل پیمانکاری و نفتی است.

سیستم اجرایی کشور یک سیستم باصطلاح تک محوری بوده و انعطاف لازم و توان پذیرش انواع مدل‌های توسعه را ندارد کارکنان بی انگیزه و کم کار ، مدیریتهای سنتی و ضعیف ، قوانین و مقررات همگی دست و پا گیر ، همه ی عوامل بر خلاف جریان توسعه میباشد.

پیشنهاد:

مطالعه ساختارهای وضع موجود کشور و مدل های توسعه کشورهای دیگر و دلایل عدم توفیق ، ما را به این سمت رهنمون میکند که انقلاب و دگرگونی اساسی در ساختار اداری و اجرایی و مدیریتی کشور ( فضای کسب و کار ) بوجود بیآوریم لیکن این امر یک موضوع دراز مدت است که فعلا مورد بحث ما نیست.

راهکار کوتاه مدت و سریع الوصولی تحت عنوان مدل 1-4-7 تدوین گشته که در هر دستگاه اجرایی بطور آزمایشی یا پایلوت اجرا شده ، نتایج فوق العاده ای را شاهد بوده ایم. مدل مذکور بر اساس تئوری های مشارکت عمومی - خصوصی ( PPP ) طراحی شده و سازگار با فضای کسب و کار کشورمان میباشد . هم پایه علمی داشته و در دنیا جواب داده است ، هم دقیقا در راستای اقتصاد مقاومتی است و هم بصورت آزمایشی در ایران اجرا شده و نتایج خوبی داشته است . این مدل در برگیرنده ی تمام روشهای مشارکتی بکارگرفته شده در دنیا میباشد از جمله : بیست و پنج نوع مشارکت مدنی ، هفت نوع B.L.T ، هشت نوع B.O.T ، چهار نوع B.O.O ، انواع EPCF ، انواع فاینانس و ریفاینانس ، صندوقهای زمین و ساختمان ، روش سهام در پروژه ،هیجده نوع اوراق صکوک و قرضه ، پتانسیل بانک توسعه اسلامی ، پتانسیل بانک جهانی و موسسات مالی بین المللی وسایر روشهای تامین مالی و مشارکت ./.

## شرح مدل 1-4-7 :

### یک باور و اعتقاد قلبی :

- ایجاد باور لازم در تمام مدیران و کارشناسان و رده های سازمانی دستگاههای اجرایی مبنی بر اینکه امکان کارکرد در خارج از سیستم سنتی موجود نیز وجود دارد و سیستم موجود جوابگوی توسعه نبوده و بایستی از سیستم ها و مدل های نوین نیز بهره برد. البته این باور به اجبار در اکثر رده ها بوجود آمده است چرا که خصوصا در دو سه سال اخیر توقف امورات و پروژه ها موجب ایجاد این تفکر شده است لیکن باید به اعتقاد قلبی برسند نه اینکه با افزایش قیمت نفت مجددا همه چیز را فراموش نموده و به همان سیستم سنتی خودشان برگردند.
- این باور نباید فقط مختص دستگاههای اجرایی باشد و میبایست در تمام قوای سه گانه به آن باور و اعتقاد قلبی و الزام عملی یابند.

### - نکته اصلی :

اعتقاد و باور قلبی یعنی اینکه هر یک از مدیران دستگاههای اجرایی ، امورات روتین و همه روزه و عرفی سیستم سنتی را به معاونان و بخشهای مختلف تفویض نمایند و بیش از پنجاه درصد وقت اداری خودشان را به راهبری اقتصاد مقاومتی و اجرای مدل 1-4-7 اختصاص دهند.

## چهار زیر ساخت :

### 1) زیر ساختهای قانونی:

- بررسی قوانین ومقررات موجود هر سازمان در حوزه سرمایه گذاری و مشارکت و اقتصاد مقاومتی . ( جالب است بدانید در قانون و مقررات 1900 صفحه ای بیش از 1200 شهرداری کشور نه تنها یک بخشنامه یا قانون در حوزه اقتصادی و سرمایه گذاری وجود ندارد بلکه کلمه و عبارت سرمایه گذاری هم وجود ندارد. یعنی پتانسیل های عظیم شهرهای کشورمان قابل سرمایه گذاری و مشارکت نیستند و هر مدیری بخواهد جسارت بخرج داده و اقدام به جذب سرمایه گذار نماید بدلیل وجود خلا های قانونی ، عاقبتش گرفتاری در سازمانهای بازرسی و دادستانی و دادگستری است ).
- تهیه و تدوین و به تصویب رساندن قوانین لازم در خصوص سرمایه گذاری .
- تهیه و تدوین و به تصویب رساندن شیوه نامه ، دستور العمل ، آیین نامه های سرمایه گذاری و مشارکت در سازمانها و دستگاههای اجرایی کشور .
- تدوین سیاستهای تشویقی برای سرمایه گذاران داخلی و خارجی در حوزه عملکردی تا در فضای رقابت جهانی بتوانیم با مشوق ها و بسته های مناسب تری امکان جذب بیشتری داشته باشیم یعنی امتیازات اعطایی در ایران بایستی از

امتیازات اعطایی در امارات متحده عربی بیشتر باشد تا امکان جذب بیشتر شود و علاقه به خروج سرمایه کمتر شود.

- بطور مثال در آمریکا برای جذب سرمایه های خارجی به ازای ورود حداقل یک و نیم میلیارد تومان به آمریکا ، سیتی زن افتخاری به ایشان داده میشود و این موضوع برای اتباع جهان سومی یک پیشنهاد اغوا کننده است یا سایر تشویقات از جمله معافیت های مالیاتی و تشویقات صادراتی و ...

- تدوین **قانون** در حوزه سرمایه گذاری برای وزارتخانه هایی که خلا قانونی دارند جهت امکان بهره مندی از سرمایه های داخلی و خارجی . توضیح اینکه بعد از یکصد و ده سال از تاسیس شهرداریهای کشور برای اولین بار امسال قانون لازم برای فعالیت های سرمایه گذاری شهرداریها به مجلس رفته و در کمیسیون امور داخلی در حال بررسی است .



## 2) ساختار تشکیلاتی :

- ایجاد ساختارهای اقتصادی در وزارت خانه ها و دستگاههای اجرایی کشور و تدوین و به تصویب رساندن چارت تشکیلاتی معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری و شرح وظایف مربوطه . چنین ساختارهایی در برخی دستگاهها و وزارت خانه ها تشکیل شده است و در برخی اصلا وجود ندارد.
- تشکیل ساختارهای لازم از قبیل هیئت عالی سرمایه گذاری و کمیسیون کارشناسی و هیئت ارزیابی مطابق شیوه نامه مصوب هر دستگاه .
- ایجاد پست سازمانی مستقل در مناطق و سازمانها و شرکتهای تابعه تحت عنوان " مدیر سرمایه گذاری" و انتخاب نفرات واجد شرایط برای پست های مذکور .
- ایجاد این ساختارها نباید موجب افزایش پرسنل و گستردگی سازمانی گردد بلکه با ادغام یا تجمیع یا اصلاح ساختاری میتوان به آن دست یافت . مهم این است که افرادی با تفکرات اقتصادی در آنها مدیریت نمایند و از منابع سازمان مثل منابع شخصی خودشان محافظت و تولید ثروت نمایند.

### 3) زیر ساختهای فرهنگی:

ایجاد هر مدل یا انجام هر کار جدیدی نیاز به فرهنگ سازی دارد.

#### 1- درون سازمانی

- آموزش های عمومی و تخصصی به همکاران سازمان و اداره سرمایه گذاری به فرآیندها، مقررات، فرمولاسیون و اخلاق و رفتار سیستم سرمایه گذاری.
- ایجاد انگیزه در مجموعه کارکنان و کارشناسان و مدیران برای راهبری این سیستم.
- مشارکت دادن کلیه همکاران در این سیستم.

#### 2- برون سازمانی

- فرهنگ سازی این سیستم در میان اقشار مختلف مردم و نیز جلب مشارکت آنها.
- جلسات هماهنگی با مسئولین مرتبط برون سازمانی برای تعامل بیشتر در حوزه سرمایه گذاری.
- جلسات کارشناسی دستگاههای اجرایی با مدیران و کارشناسان نهادهای نظارتی، امنیتی و قضایی جهت هماهنگی های لازم تا انرژی ها در یک سو هدایت شوند و موجب سینرژی شود الان انرژی ها در نقطه مقابل هم بوده و همدیگر را خنثی مینمایند.

## 4) فرآیندی :

- تدوین فرآیندهای اجرایی برای کلیه امور در راستای حرکت به سمت استاندارد سازی و ایزو در امورات سرمایه گذاری از جمله :
- فرآیندهای هر یک از انواع مشارکت
- فرآیندهای اداره سرمایه گذاری
- فرآیندهای هیئت ارزیابی
- فرآیند بازگشایی پاکت های فراخوان
- فرآیند کلی فراخوان
- فرآیند نظارت
- فرآیند شناسایی فرصتهای سرمایه گذاری
- فرآیند تهیه بسته های مشارکتی
- فرآیند تدوین و امضای قرارداد
- فرآیند های بازاریابی
- و ...

## هفت گام اجرایی :

چنانچه چهار زیر ساخت قانونی ، ساختاری ، فرآیندی و فرهنگی در کنار یک اعتقاد قلبی بوجود آمده و اقدام شده باشند یعنی ریل لازم برای حرکت قطار توسعه در کشور گذاشته شده است و قطار آماده حرکت است . حرکت هم شامل پیمودن هفت ایستگاه خواهد بود که بنام هفت گام اجرایی موسوم شده است که عبارتند از :

### گام اول – مطالعات :

اکنون که قرار است سازمان خودمان را به اقیانوس عظیم منابع مالی وصل کنیم بطور حتم این کار بایستی با مطالعه و برنامه ریزی صورت گیرد در غیر اینصورت ممکن است همین منابع مثل سیل برای مجموعه ما ویرانگر باشند.

#### 1- تعریف مدل توسعه :

- تعریف مدل توسعه شهر یا سازمان بصورت CDS محور ( راهبرد توسعه شهر ) یا ODS محور ( راهبرد توسعه سازمانی ) بر اساس روش مطالعات گرم و با مبنا قراردادن برنامه ها و اهداف فرادستی و تعریف نقش و جایگاه شهر یا سازمان

درسند چشم انداز بیست ساله و آمایش سرزمین و نقش فراملی و تاثیرگذاری و تاثیر پذیری آن در سطح منطقه بین المللی و تدوین لیست پروژه ها یا فرصت هایی که بتوان بواسطه آنها به مدل مذکور دست یافت توسط مهندسین مشاور ذیصلاح یا یکی از مراکز علمی استان یا تلفیقی .

- انجام اسکن اقتصادی شهر یا سازمان توسط مهندسین مشاور ذیصلاح برای دستیابی به فرصتهای سرمایه گذاری ( اعم از اراضی دولتی یا اشخاص ) .
- ارائه لیست پروژه های پیشنهادی توسط هر یک از حوزه های عمرانی مرتبط در راستای برنامه های آتی هر حوزه برای جذب سرمایه گذار.

## 2- شناسایی فرصت های سرمایه گذاری:

- هر یک از معاونتهای ستادی و سازمانها و شرکتهای وابسته با الگو قراردادن مدل توسعه ، نسبت به معرفی فرصت ها و پتانسیل ها سرمایه گذاری و نیاز های حوزه کاری خویش در قالب فرمهای بسته مشارکتی اقدام نمایند.

- شناسایی املاک و مستحدثات و پتانسیل های قابل مشارکت و تدوین بانک املاک و معرفی املاک قابل سرمایه گذاری و مشارکت به اداره سرمایه گذاری و سپس انجام شناسایی و معرفی اراضی بصورت مستمر جهت اجرای طرحهای سرمایه گذاری آتی .

### 3- شناسایی سرمایه گذاران:

- شناسایی اشخاص حقیقی و حقوقی توانمند از لحاظ اجرایی و مالی یا سرمایه ای و سرمایه گذاران استانی و خارج از استان در رده ها و تخصص های مختلف و مرتبط با پروژه های سازمانی و تهیه بانک اطلاعات سرمایه گذاران توسط اداره سرمایه گذاری و سپس ادامه طرح شناسایی و افزایش تعداد اعضای بانک مذکور بصورت مستمر .

### گام دوم - تهیه بسته های مشارکتی:

- 1- تهیه تعدادی از بسته های مشارکتی توسط اداره سرمایه گذاری با همکاری مناطق و سازمانهای متولی .

- 2- تهیه تعدادی از بسته های مشارکتی توسط مهندسین مشاور با همکاری مناطق و سازمانهای متولی.

( توضیح اینکه هریک از بسته های مشارکتی مطابق فرمت مخصوص حاوی اطلاعات زیر خواهد بود:

- اطلاعات سندیت ملک

- نقشه هوایی و کروکی ملک

- اطلاعات فنی و ضوابط مربوطه

- مشخصات پروژه ، سطح و سطوح و اطلاعات عمرانی
- نوع آورده ها و مقادیر آنها
- درصد پایه برای مشارکت
- روش مشارکت و فرمولاسیون مربوطه
- مستندات ارزیابی ها
- مستندات مجوزها
- اسناد فراخوان
- پیش نویس قرارداد)

## گام سوم – اخذ مجوزهای لازم :

- اخذ مجوزهای لازم برای هر یک از بسته های مشارکتی توسط منطقه یا سازمان متولی با همکاری و پیگیری اداره سرمایه گذاری.
- مجوزهای مذکور عبارتند از: کمیسیون ماده پنج – هیئت عالی سرمایه گذاری- شورای اسلامی شهر – کارگروه واگذاری – کارگروه ساماندهی - شورای ترافیک – استعلامات ادارات و... هر کدام حسب مورد و در صورت نیاز.

## گام چهارم : بازاریابی و تبلیغات:

- تدوین بانک اطلاعات فرصتهای سرمایه گذاری .
- تدوین بانک اطلاعات تخصصی سرمایه گذاران .
- عقد قرارداد با یک شرکت برای بازاریابی تعدادی از فرصت های سرمایه گذاری .
- انجام بازاریابی مستقیم توسط اداره سرمایه گذاری برای تعداد دیگری از فرصت های سرمایه گذاری.
- ایجاد و مدیریت وب سایت حداقل دوزبانه مخصوص اداره سرمایه گذاری جهت معرفی پتانسیل ها و فرصت ها و عملکرد و راهنمایی سرمایه گذاران داخلی و خارجی .
- حضور در همایش ها و نمایشگاهها و همچنین برگزاری آنها.
- تبلیغات محیطی و رسانه ای .
- برگزاری جلسات پرزنت فرصت ها برای اعضای بانک اطلاعاتی به تخصص هر پروژه.
- سایر اقدامات بازاریابی .



## گام پنجم : فراخوان :

- اخذ مجوز برگزاری فراخوان از هیئت عالی سرمایه گذاری یا کارگروه ساماندهی.
- تدوین نهایی اسناد فراخوان بر مبنای اسناد ضمیمه بسته مشارکتی و تدوین آگهی .
- تشکیل پیش جلسه برای اعضای کمیسیونی که پاکات را بازگشایی خواهند نمود تا برای آخرین بار اسناد را کنترل و اظهار نظر نمایند.
- انتشار آگهی در روزنامه کثیرالانتشار برابر مقررات موجود در شیوه نامه .
- قرار دادن اسناد و آگهی در وب سایت و اطلاع رسانی های دیگر .
- ارسال دعوت نامه های مربوط به جلسه بازگشایی پاکات و اطمینان از وصول دعوت ها.
- ارسال آگهی به دفاتر تعدادی از اعضای بانک اطلاعاتی سرمایه گذاران .
- تحویل و دریافت اسناد فراخوان برابر روش پیش بینی شده در شیوه نامه در زمان مقرر.
- تشکیل جلسه بازگشایی پاکات و انتخاب شخص برنده و تنظیم صورت جلسه .
- اخذ مصوبه نهایی از هیئت عالی سرمایه گذاری برای منتخب فراخوان.
- بایگانی فیزیکی و الکترونیکی کلیه مدارک فراخوان در فایل مربوطه.

## گام ششم : قرارداد :

- تدوین تیپ قراردادهای مشارکتی برای انواع روشهای سرمایه گذاری و مشارکت.
- تدوین تیپ قراردادهای مشارکتی برای سرمایه گذاریهای خارجی خصوصا در ماده حل اختلاف با رعایت مقررات مربوطه.
- تدوین نهایی قرارداد هر پروژه بر اساس پیش نویس ضمیمه بسته مشارکتی و یا ضمیمه اسناد فراخوان و مصوبات ماخوذه .
- اخذ نظر نهایی سرمایه گذار.
- پاراف قرارداد توسط مدیران و کارشناسان مربوطه.
- امضای قرارداد توسط طرفین ( با احراز صاحبان مجاز امضا ).
- ثبت قرارداد و شماره اندیکاتور.
- تدوین ابلاغ قرارداد.
- پاراف و امضای ابلاغ.
- ثبت و اندیکاتور.
- تحویل قرارداد به سرمایه گذار با اخذ رسید کتبی و نیز ارسال قرارداد و رونوشت های مربوطه به واحدهای مرتبط .

## گام هفتم : نظارت :

### 1- نظارت فنی

- تحویل زمین و امضای صورت جلسه تحویل.
- دریافت نقشه جات و صدور مجوز ساخت .
- سایر اقدامات اجرایی برابر مفاد قرارداد.
- نظارت کارگاهی به پروژه کلا بعهده سرمایه گذار خواهد بود.
- نظارت عالی به با تعریف سطوح نظارت به عهده ی سازمان است.
- نظارت بر برنامه زمانبندی پروژه و کنترل مستمر آن.
- بازدید های دوره ای از پروژه و رفع موانع اجرایی و اداری.

### 2- نظارت مالی

- نظارت بر نحوه ی وصول سهم الشرکه .
- تسویه حساب نهایی قرارداد.
- نظارت بر نحوه ی پیش فروش یا فروش .

سخن پایانی:

مدرسه سرمایه گذاری ، ضمن اعلام آمادگی جهت همکاری در زمینه های مختلف حوزه اقتصادی و سرمایه گذاری و تامین مالی داخلی و خارجی برای شهرداریها ، دستگاههای اجرایی کشور و بخش خصوصی ، خواستار همکاری های متقابل میباشد .

بامید سرافرازی جمهوری اسلامی ایران در پهنه ی گیتی .

و من الله توفیق

داود ندیم

موسس اولین مدرسه مجازی سرمایه گذاری مشارکتی کشور

[www.nadimiran.ir](http://www.nadimiran.ir)

بهار 1395 .