



دستور العمل امور اقتصادی و سرمایه گذاری

بهمن ۱۳۹۹

مشخصات سند	
عنوان سند: دستورالعمل اجرایی امور اقتصادی و سرمایه گذاری دانشگاه کاشان	
نوع سند: دستورالعمل	شماره سند:
ویرایش: ۵	صفحه:

اقدام کنندگان			
مسئولیت	نام و نام خانوادگی	واحد سازمانی	امضا
تهیه کننده/تهیه کنندگان	آقایان علی اصغر شیر پز، بهزاد سلطانی، محمد عصارى، علی فرهادیان	معاونت نوآوری و امور اقتصادی	
تأیید کننده	دکتر سعید گلابی		
تصویب کننده	دکتر عباس زراعت		

مرجع تأیید سند	نام و نام خانوادگی دبیر	شماره و تاریخ صورتجلسه	امضا
هیأت امنا	دکتر عباس زراعت		

مرجع نگهداری سند	پرونده	قسمت	تاریخ و شماره ابلاغ سند
مدیریت امور اقتصادی و سرمایه گذاری			

مقدمه

به منظور حمایت از اهداف کارآفرینی، نوآوری و تجاری سازی فناوری و دانشگاه و در اجرای مفاد ماده ۸۷ برنامه راهبردی دوم دانشگاه، دستورالعمل امور اقتصادی و سرمایه گذاری دانشگاه با اهداف، ساختار و الگوهای زیر تصویب می شود. دامنه شمول این دستورالعمل کلیه طرح های اقتصادی دانشگاه با افراد حقیقی و حقوقی و سرمایه گذاری در حوزه های غیر دانش بنیان و غیر استارتاپی می باشد.

بخش اول: تعاریف

سرمایه گذاری: تسهیم، مشارکت و تخصیص منابع هوشمندانه برای ارزش آفرینی و کسب عایدات و سود بیشتر در آینده

مشارکت اقتصادی: مشارکت دانشگاه با بخش های دولتی و غیردولتی برای فعالیت اقتصادی یا سرمایه گذاری مشترک

مراکز درآمدی: واحدهای سازمانی دانشگاه به استثنای دانشکده ها که برای دانشگاه درآمد ایجاد می کنند.

مراکز اقتصادی: شامل شرکت های مدنی، تجاری و مؤسسات غیرتجاری است.

دارایی: به منابع و حقوقی که دارای ارزش اقتصادی هستند و دانشگاه مالکیت یا بهره برداری آن را در اختیار داشته و انتظار می رود آن منابع در آینده عایدی یا سود را برای دانشگاه ایجاد کند، دارایی گفته می شود.

بازده اقتصادی: درصد تغییر در سرمایه دانشگاه در طی دوره سرمایه گذاری است.

شورا: منظور شورای طرح های اقتصادی و سرمایه گذاری می باشد.

بخش دوم: اهداف

ماده ۱- فعالیت های اقتصادی و سرمایه گذاری دانشگاه برای تحقق اهداف زیر انجام می شود:

الف) ارتقای بهره‌وری و صرفه اقتصادی در انجام فعالیت‌ها

ب) استفاده بهینه و کارآمد از دارائی ها و منابع دانشگاه با تاکید بر افزایش بازده اقتصادی

ج) تنوع بخشی به منابع مالی، توسعه ابزارهای نوین مالی و شناسایی و ایجاد منابع درآمدی پایدار

د) بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی و راهبردی دانشگاه برای خلق ارزش اقتصادی

ماده ۲- معاونت نوآوری و اقتصادی، مسئول بهره برداری بهینه از دارایی ها و امکانات مشهود و نامشهود دانشگاه برای خلق درآمد پایدار و توسعه ظرفیت های درآمدی در حوزه های مختلف دانشگاه با تصویب هیأت رئیسه می باشد.

بخش سوم: شرح وظایف گروه مطالعات اقتصادی و سرمایه گذاری

ماده ۳- شرح وظایف گروه مطالعات اقتصادی و سرمایه گذاری دانشگاه به شرح زیر می باشد:

الف- تحلیل و ارزیابی

۱. تحلیل صرفه و بازدهی اقتصادی حوزه های فعالیت دانشگاه

۲. شناسایی و تحلیل دارایی های مشهود و نامشهود و قابلیت های دانشگاه و تعیین ارزش اقتصادی آنها

۳. شناسایی و تعیین حوزه‌های پربازده دانشگاه برای فعالیت اقتصادی (تشخیص منافع بالقوه)

۴. برآورد منابع جدید مالی ناشی از فعالیت های اقتصادی

ب- فعالیت های مشاوره ای

۱. ایجاد انگیزه تغییر و اصلاح نگرش در افراد و گروه‌ها و واحدهای دانشگاه برای صرفه اقتصادی و بازده اقتصادی

۲. افزایش دانش، مهارت و توانایی مالی و اقتصادی در مدیریت ها و واحدهای دانشگاه از طریق ارایه آموزش غیر

رسمی و مشاوره

ج- تهیه طرح های اقتصادی

۱. تهیه طرح های اقتصادی با تأکید بر نیاز سنجی و مطالعات اقتصادی برای بهره‌برداری از دارایی‌ها، امکانات و پتانسیل‌های موجود در دانشگاه برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های دارای مزیت نسبی
۲. بررسی و تصویب الگوهای مشارکت اقتصادی با تصویب هیأت امناء

د- فعالیت های اجرایی

۱. ایجاد ساختاری کارآمد برای انجام فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و پرهیز از حاکمیت روابط اداری غیر ضروری و تأکید بر کار کارشناسی و برون سپاری اکثر فعالیت‌های ممکن
 ۲. توزیع خدمات و فعالیت‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری به صورت متناسب در واحدهای مرتبط در دانشگاه
 ۳. اجرای طرح های اقتصادی با توجه به مزیت‌های نسبی در حوزه‌های مختلف فعالیت دانشگاه
 ۴. پایش، نظارت و ارزیابی مستمر بر اجرای طرح‌های اقتصادی با هدف اصلاح و بهبود روشها و برنامه ها
 ۵. سرمایه‌گذاری مشارکتی از محل دارایی‌های دانشگاه برای تأمین بخشی از آورده طرح‌های اقتصادی
 ۶. استفاده از تسهیلات، اعتبارات و مشارکت دیگر نهادهای مالی
 ۷. بهره‌برداری مطلوب از دارایی‌ها، امکانات، اموال منقول و غیرمنقول و مراکز درآمدی واگذار شده که در اختیار معاونت نوآوری و اقتصادی قرار می‌گیرد.
 ۸. بررسی مشارکت دانشگاه در تأسیس مراکز اقتصادی به ویژه در حوزه های فرهنگی، آموزشی با استفاده از برند و سایر حقوق مادی و معنوی دانشگاه به طور مستقل و یا با مشارکت سایر مؤسسات دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی
 ۹. بررسی مشارکت دانشگاه در انواع شرکت‌های تجاری و مدنی و مؤسسات غیر تجاری
- تبصره ۱: مشارکت دانشگاه در شرکت های دولتی با رعایت قوانین و مقرارت مربوطه اخذ مجوزهای قانونی لازم صورت خواهد گرفت.
- تبصره ۲: امور اجرایی مربوط به سرمایه‌گذاری دانشگاه در شرکتهای دانش بنیان، استارت‌آپ ها و شرکتهای مرکز نوآوری دانشگاه در گروه توسعه و انتقال فناوری انجام خواهد شد.

بخش چهارم: شورای امور اقتصادی و سرمایه گذاری

ماده ۴- به منظور تسهیل و تسریع در در زمینه های تشویق، پذیرش و حمایت از فعالیت اقتصادی و سرمایه گذاری دانشگاه، ارکان تصمیم گیری در امور اقتصادی و سرمایه گذاری دانشگاه عبارتند از :

الف (هیأت امناء

ب (شورای اقتصادی و سرمایه گذاری

ج (معاونت نوآوری و امور اقتصادی

د (گروه امور اقتصادی و سرمایه گذاری

ماده ۵- اعضای شورای اقتصادی و سرمایه گذاری به شرح زیر می‌باشند:

۱. رئیس دانشگاه (رئیس شورا)

۲. معاون نوآوری و اقتصادی (نائب رئیس شورا)

۳. نماینده هیأت امناء

۴. نماینده کمیسیون دایمی هیأت امناء

۵. معاون اداری و مالی و مدیریت منابع

۶. رئیس گروه امور اقتصادی و سرمایه گذاری (دبیر شورا)
۷. مدیر مالی
۸. ۳ تا ۵ نفر از خبرگان اقتصادی، کارشناسان و متخصصان برجسته در حوزه های مختلف کسب و کار، اقتصاد، مدیریت راهبردی، بازاریابی و مدیریت به عنوان اعضای حقیقی شورای سرمایه گذاری و طرح های اقتصادی تبصره: اعضای حقیقی شورا به پیشنهاد معاون نوآوری و امور اقتصادی و تأیید رئیس دانشگاه به مدت دو سال منصوب می شوند و انتصاب مجدد آنان بلامانع است.
- ماده ۶- دبیرخانه شورا در معاونت نوآوری و اقتصادی قرار دارد و گزارش عملکرد خود را به معاون و رئیس دانشگاه ارائه می نماید.
- ماده ۷- شورا هر ماه یک بار و با حضور حداقل دو سوم اعضا جلسه عادی خواهد داشت. به علاوه شورای سرمایه گذاری و طرح های اقتصادی می تواند به درخواست معاون و یا رئیس شورا دارای جلسات فوق العاده نیز باشد.
- تبصره: مصوبات شورا با آرای [بیش از نصف](#) اعضا نافذ است. در صورت تساوی آرا در موضوعی خاص، رأی رئیس شورا به عنوان نظر قطعی قابل قبول است.
- ماده ۸- شورا موظف است با رصد محیطی، روندهای مهم خارجی و داخلی و تحولاتی را که انتظار می رود اثر مهم بر عملکرد اقتصادی دانشگاه داشته باشند، شناسایی نماید.
- تبصره: شورا با بهره مندی از هوشمندی رقابتی به دنبال یافتن، جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات است تا موضوعات راهبردی اقتصادی دانشگاه را شناسایی نموده، اثر و زمانشان را ارزیابی کند و زمان مورد نیاز برای پاسخ را تخمین بزند.
- ماده ۹- مصوبات شورا بدون حضور نماینده هیأت امنا اعتبار ندارد.
- ماده ۱۰- وظایف و اختیارات شورا عبارتست از:
۱. تصویب اهداف و سیاست های راهبردی دانشگاه برای تشکیل و اداره سبد سرمایه گذاری دانشگاه
 ۲. بررسی، شناسایی، ارزیابی و سیاستگذاری برای صرفه جویی و کاهش هزینه های غیر ضروری در همه ارکان و فعالیت های دانشگاه و اعمال آنها از طریق ارکان رسمی و مرتبط در دانشگاه.
 ۳. استفاده بهینه از دارایی ها به منظور دستیابی به حداکثر بازده سرمایه گذاری و حداقل ریسک
 ۴. شناسایی و انتخاب موضوعات راهبردی دانشگاه در حوزه سرمایه گذاری
 ۵. تصویب طرح ها و پروژه های دارای بازده اقتصادی هر حوزه فعالیت دانشگاه
 ۶. بررسی و تصویب طرح ها و برنامه های توسعه منابع مالی متنوع و پایدار
 ۷. بررسی و تصویب طرح ها و برنامه های اجرایی در زمینه افزایش بازده اقتصادی دارایی ها و قابلیت های اقتصادی دانشگاه در ابعاد مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری، آزمایشگاهی و غیره
 ۸. اتخاذ هرگونه تصمیم برای خلق بازده اقتصادی و سودآوری که در راستای منافع و صرفه و صلاح دانشگاه باشد.
 ۹. تصویب به اقدام و تعیین نحوه مشارکت با بخش خصوصی و دولتی و نهادهای غیردولتی در کسب و کارهایی که دارای جذابیت سرمایه گذاری بالایی باشند.
 ۱۰. تصویب هرگونه قرارداد اخذ وام و اعتبارات از بانک ها و مؤسسات پولی و مالی که توسط معاونت نوآوری و اقتصادی به پیوست برنامه مالی بازپرداخت آن تصویب و پیشنهاد می شود.
 ۱۱. بررسی و تصویب گزارش های معاونت نوآوری و اقتصادی از عملکرد سبد سرمایه گذاری و تخصیص دارایی ها و عملکرد مالی پروژه های سرمایه گذاری

۱۲. بررسی صورت های مالی سالیانه شرکت های که دانشگاه در آنها سهام است.
۱۳. تصویب انتقال سهام، ورود سهامداران جدید، افزایش سهام و سرمایه شرکت هایی که دانشگاه در آنها مشارکت دارد.

۱۴. نظارت بر انتفاع دانشگاه از مشارکت های اقتصادی به میزان سهم خود
۱۵. بررسی و تصویب پیشنهادات رئیس شورای سرمایه گذاری و طرح های اقتصادی در موارد مقتضی
تبصره ۱: انجام موضوعات بندهای ۱ و ۳ و ۱۱ و ۱۳ این ماده در چارچوب مصوبات هیأت امنای قابل اجرا خواهد بود.
تبصره ۲: برای هر پروژه سرمایه گذاری و اقتصادی دانشگاه، معاونت نوآوری و اقتصادی باید گزارش مطالعات اقتصادی و برنامه کسب و کار را ارائه دهد.
ماده ۱۱- شورا حسب مورد می تواند نسبت به تشکیل کارگروه های تخصصی اقدام نموده و برخی از اختیارات خود را به آن واگذار نماید.
ماده ۱۲- معاونت نوآوری و اقتصادی برای هر گونه اقدام اجرایی و انجام هرگونه عملیات و معاملاتی که مربوط به موضوع سرمایه گذاری و طرح های اقتصادی دانشگاه بوده و اتخاذ تصمیم درباره آنها صریحاً در صلاحیت سایر ارکان قانونی دانشگاه قرار نگرفته باشد دارای وظایف و اختیارات است.
ماده ۱۳- سیاست گذاری و مدیریت ارتقای درآمدهای دانشگاه در کلیه مراکز درآمدی دانشگاه توسط معاونت نوآوری و امور اقتصادی انجام می گیرد. تحلیل قابلیت درآمدی هر مرکز درآمدی، تعیین هدف گذاری مطلوب، ارایه شیوه های نوین تامین مالی در مراکز درآمدی و نظارت بر میزان تحقق درآمدهای اختصاصی از جمله وظایف و اختیارات معاونت می باشد.
ماده ۱۴- پیشنهاد نصب و عزل اعضای هیأت مدیره منتخب دانشگاه در مراکز اقتصادی دانشگاه برای تصویب در شورای سرمایه گذاری و طرح های اقتصادی، از اختیارات معاون نوآوری و اقتصادی می باشد.

بخش پنجم: ضوابط پذیرش طرح های اقتصادی

- ماده ۱۵- الزامات و شرایط مدنظر دانشگاه برای مشارکت با سایر بخش های دولتی و غیردولتی به شرح ذیل است:
۱. اولویت های سرمایه گذاری: طرح ارائه شده باید در چارچوب اولویت های تأمین منابع پایدار مالی دانشگاه باشد.
 ۲. توجه به مزیت های پایدار دانشگاه: طرح باید دارای توجیه فنی اقتصادی و مالی مناسب منطبق با مزیت های نسبی دانشگاه باشد.
 ۳. شخصیت حقوقی طرح: اولویت دانشگاه برای فعالیت های اقتصادی و سرمایه گذاری، مشارکت با اشخاص حقوقی می باشد.
 ۴. گزارش های مالی شفاف: شرکای حقوقی و حقیقی دانشگاه باید دارای وضعیت مالی شفاف به تأیید شورا باشند.
 ۵. وجود طرح های توجیهی معتبر: طرح های توجیهی باید توسط یکی از مشاوران مورد تأیید شورا دانشگاه تهیه شود.
 ۶. حجم کل سرمایه گذاری: میزان و حجم دقیق سرمایه گذاری در هر مورد به تصویب شورا خواهد رسید. در موارد خاص، حداقل و حداکثر حجم کل سرمایه گذاری باید در طرح های توجیهی مشخص باشد.

۷. توانمندی مالی شخص حقیقی و حقوقی: در طرح‌هایی که نیاز به آورده نقدی شریک است، باید توانایی وی در تأمین آن محرز شود و در صورت لزوم اسناد کافی از وی اخذ شود.
۸. بدهی‌های بانکی: اعتبار مالی شرکت تایید شود و حتی‌الامکان بدهی‌های شرکت معوق نباشد و در صورت معوق بودن امکان‌پذیری استمهال آن بررسی شود.

بخش ششم: الگوهای مشارکت اقتصادی سرمایه‌گذاری دانشگاه

- ماده ۱۶- مهمترین الگوهای متنوع مشارکت اقتصادی، سرمایه‌گذاری و طرح‌های اقتصادی دانشگاه شامل موارد مذکور در جدول زیر است و دانشگاه می‌تواند پس از تصویب شورای امور اقتصادی و سرمایه‌گذاری نسبت به عقد قراردادهای لازم تا سقف ۵۰ میلیارد ریال با استفاده از الگوهای پیوست و سایر الگوهای مشابه اقدام نماید.
- ماده ۱۷- این دستورالعمل در شش بخش و ۱۷ ماده در تاریخ برای اجرا در یک دوره زمانی ۲ ساله به تصویب هیأت امناء رسید و دانشگاه موظف است گزارش عملکرد اجرای دستورالعمل را به هیأت امناء ارائه دهد.

الگوهای مشارکت اقتصادی و سرمایه گذاری

عنوان الگو	ویژگی های الگو
اجاره	<p>۱- در قرارداد اجاره‌ای، بهره بردار مسئول کلیه امور اجرایی و مسائل مربوط به کیفیت و استانداردها است. بهره‌بردار، خدمات را با هزینه و ریسک خود انجام می‌دهد.</p> <p>۲- استفاده از فضاهای کالبدی و فیزیکی و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی و ... ترجیحاً برای توسعه فعالیت های مرتبط با مأموریت دانشگاه در زمره این الگو قرار می گیرد.</p>
اعطای امتیاز	<p>قرارداد اعطای امتیاز، توافقی است که در آن دانشگاه به عنوان اعطا کننده امتیاز، مورد با ارزشی را به گیرنده امتیاز در ازای عملکرد خاص و مبلغی مشخص اعطا می کند. دانشگاه یکی از موارد زیر را به گیرنده امتیاز اعطا می کند:</p> <p>۱- حق استفاده از محصول، خدمات، فناوری و یا فرایند</p> <p>۲- حق استفاده از برند دانشگاه</p> <p>۳- حق نشر و تکثیر (فعالیت های چاپی، هنری، موسیقی، نرم افزارهای کامپیوتری و ...)</p> <p>۴- دانش فنی محصولات و یا فرایندها</p> <p>گیرنده امتیاز متعهد می شود که:</p> <p>۱- فقط به تولید محصولات و ارائه خدماتی بپردازد که امتیاز آنها را گرفته است.</p> <p>۲- این محصولات را فقط در قلمرویی که مقرر شده است به فروش برساند.</p> <p>۳- به اعطا کننده امتیاز مبلغی را که مرتبط با حجم فروش است بپردازد.</p> <p>۴- کلیه فعالیت های بازاریابی در محدوده مقرر به عهده گیرنده امتیاز است.</p>
مشارکت مدنی	<p>اساس این نوع مشارکت بر این است که ابتدا آورده‌های طرفین بر اساس مؤلفه های سرمایه گذاری ارزیابی و سنجش شده و مقدار آورده‌های طرفین محاسبه می‌شود. سپس بر اساس همین آورده‌ها، سهم الشرکه برای طرفین تعریف می‌شود.</p>
مدل ساخت، بهره برداری و واگذاری (BOT)	<p>۱- الگوی BOT (ساخت - بهره‌برداری - واگذاری) زمین یا محل انجام سرمایه‌گذاری متعلق به دانشگاه می‌باشد، سرمایه‌گذار یا طرف مشارکت اقدام به ساخت مجموعه‌ای در زمین یا محل متعلق به دانشگاه می‌نماید. پس از تکمیل پروژه، بخش خصوصی در مدت معینی که ابتدا و انتهای آن کاملاً در قرارداد به صورت شفاف مشخص می‌شود، از پروژه بهره‌برداری می‌کند.</p> <p>۲- شریک موظف است که در مدت معین که طول دوران مشارکت نامیده می‌شود درصدی از درآمدهای پروژه را به دانشگاه بپردازد و پس از پایان دوران مشارکت پروژه را کاملاً به دانشگاه منتقل نماید.</p>

ویژگی های الگو	عنوان الگو
<p>در این الگو که ملک یا محل انجام سرمایه‌گذاری متعلق به دانشگاه می‌باشد، سرمایه‌گذار اقدام به احداث یا به گونه دیگری سرمایه‌گذاری می‌نماید. مدت معینی به عنوان طول دوران مشارکت تعریف می‌شود. در این مدت مشارکت رقم مشخص و ثابتی را که مقدار آن در قرارداد قید شده است به عنوان اجاره از دانشگاه دریافت می‌کند (میزان اجاره منوط به درآمد پروژه نیست، به عبارت دیگر پروژه چه سود دهد چه ضرر، سرمایه‌گذار این رقم را دریافت خواهد کرد). پس از پایان دوران مشارکت، کل پروژه به دانشگاه تعلق خواهد گرفت و سرمایه‌گذار خلع ید خواهد شد.</p>	<p>مدل ساخت – اجاره – واگذاری (BLT)</p>
<p>در این الگو، دانشگاه با بخش خصوصی برای نگهداری و مدیریت یک واحد یا سیستمی که خدمات را فراهم می‌کند پیمان می‌بندد. تحت این پیمان، دانشگاه مالکیت خود را بر روی واحد یا سیستم حفظ می‌کند، ولی بخش خصوصی ممکن است سرمایه خود را در این راه به کار ببندد. بدین ترتیب هر سرمایه به کار افتاده خصوصی و نقش و سهم آن در عملیات و بهره‌برداری به دقت محاسبه می‌گردد.</p> <p>در این نوع قرارداد، نرخ از پیش تعیین شده‌ای به پیمانکار خصوصی برای نیروی کار و سایر هزینه‌های عملیاتی پیش‌بینی شده پرداخت می‌شود. علاوه بر این، برای ایجاد انگیزه برای بهبود کارایی، در صورت تحقق اهداف از پیش تعیین شده، مقدار مشخصی نیز به پیمانکار پرداخت می‌گردد. جایگزین دیگر این است که سهمی از سود را به پیمانکار پرداخت نمایند. در این حالت نیز تعهد برای سرمایه‌گذاری‌های اصلی همچنان بر عهده دانشگاه است، به ویژه اینکه، سرمایه‌گذاری برای توسعه و یا بهبود قابل توجه در سیستم همچنان بر عهده دانشگاه باقی می‌ماند.</p>	<p>قراردادهای مدیریتی (بهره‌برداری، نگهداری و مدیریت)</p>
<p>– دانشگاه در شرکت هایی که خود در شکل گیری آن و یا مراحل ایجاد نقش داشته است پس از ارزیابی و تصویب در شورای مالکیت فکری و انتقال فناوری می تواند مستقیم سهامدار شود.</p> <p>– این حالت شامل سهم داشتن در مالکیت فکری، سرمایه گذاری نقدی و یا سرمایه گذاری در بخشی از دارایی بلا استفاده می باشد.</p> <p>– میزان سهام به عواملی همچون میزان سرمایه گذاری مستقیم ، مالکیت فکری حاصل از دانش فنی ، برند دانشگاه و تقسیم می شود که به وسیله ارزیابان شورای مالکیت فکری و انتقال فناوری باید درصد سهم هر یک در پروژه برآورد شود.</p>	<p>سهامداری</p>