

مردمی کردن اقتصاد ، بخش بیست و چهارم

بنیاد تعاون دانشگاه، از خوابگاه تا ثروت ملی، سفری از دانش به مالکیت، از آزمایشگاه به بازار، و از دانشگاه به آینده ایران

امیر حسین خدائی _ پژوهشگر

۱. مالکیت ثروت ساز دانشگاه

تصور کنیم دانشجویی وارد دانشگاه می شود. چند سال در خوابگاه زندگی می کند، در کلاس درس می نشیند، در آزمایشگاه پژوهش می کند، پایان نامه می نویسد و سرانجام فارغ التحصیل می شود. اما یک سؤال مهم باقی می ماند. آیا مسیر او در همان لحظه دریافت مدرک به پایان می رسد، یا می تواند تازه از همان جا آغاز شود؟

در اتاقی از یک خوابگاه دانشجویی، چهار جوان نخبه گرد یک رایانه نشسته اند. یکی فرمول بومی سازی یک کاتالیست پتروشیمی را حل کرده است. دیگری الگوریتم هوش مصنوعی برای بهینه سازی مصرف انرژی را کد زده است. و آن دو نفر دیگر با دغدغه تأمین ودیعه مسکن و آینده شغلی، به افق نامعلوم پس از فارغ التحصیلی می اندیشند. اگر ساختار درستی وجود نداشته باشد، این نبوغ یا در کتابخانه ها بایگانی می شود و خاک می خورد، یا در قالب مهاجرت نخبگان به ثروت دیگران بدل می گردد.

اگر ایده ای که در آزمایشگاه شکل گرفته به فناوری تبدیل شود، اگر پایان نامه ای که برای حل یک مشکل واقعی کشور نوشته شده به محصول برسد، اگر یک اختراع به شرکت تبدیل شود، اگر یک شرکت دانش بنیان وارد زنجیره تولید شود و اگر محصول نهایی به بازار داخلی یا صادرات برسد، آن گاه یک پرسش بنیادی مطرح می شود. چه کسی از ثروتی که از این دانش ایجاد شده، سهم خواهد داشت؟

استاد؟ دانشجو؟ دانشگاه؟ سرمایه گذار؟ شرکت دانش بنیان؟ صنعت؟ یا جامعه ای که زیرساخت، بودجه، آموزش و فرصت شکل گیری این دانش را فراهم کرده است؟

این پرسش، نقطه آغاز ایده‌ای است که در این سند با عنوان بنیاد تعاون دانشگاه پیشنهاد می‌شود. هدف، ایجاد یک مجموعه اداری جدید یا تکرار ساختارهای موجود نیست. بلکه ارائه یک الگوی نهادی برای پیوند دادن دانش، سرمایه، مردم، فناوری، صنعت، بازار و مالکیت است. به بیان ساده، از دانش به ثروت، از ثروت به مالکیت، از مالکیت به مشارکت، و از مشارکت به توسعه.

بنیاد تعاون دانشگاه نقطه پیوند نور این اتاق‌های خوابگاه به تابلوی بورس، خطوط تولید پالایشگاهی، ناوگان لجستیک و بازارهای بین‌المللی است. تصویری که پیش روی ماست، استاد دانشگاه ایده علمی‌اش را در قالب شرکتی فناورانه با زنجیره تأمین ملی پیوند می‌زند. دانشجو پایان‌نامه‌اش را به دارایی اقتصادی، سهام تولیدی و اختراع تجاری تبدیل می‌کند. فارغ‌التحصیل و نخبه دانشگاهی به جای جست‌وجوی موقعیت در غربت، از طریق بورسیه‌های مستقل بنیاد، مدیریت پروژه‌های ملی را بر عهده می‌گیرد. کارمند، بازنشسته و خانواده ایرانی پس‌انداز خرد خود را به یک پروژه مولد متصل می‌بینند. و مددجوی کم‌برخوردار به جای مستمری ناچیز، سهام‌دار پروژه‌های دانش‌بنیان می‌شود.

۲. حلقه وصل هشت شکاف بنیادین

اقتصاد ایران از هشت گسست ساختاری رنج می‌برد که بنیاد تعاون دانشگاه دقیقاً برای پر کردن آنها طراحی شده است.

شکاف دانشگاه و صنعت

بدیل تقاضاها و گلوگاه‌های واقعی صنایع مادر مانند نفت، گاز، پتروشیمی، فولاد و معدن به پروژه‌های عملیاتی در صحن دانشگاه.

شکاف تحقیق و تولید

تأمین زیرساخت پایلوت، اعتبارسنجی آزمایشگاهی و نمونه‌سازی صنعتی بدون تحمیل ریسک به پژوهشگر.

شکاف ایده و بازار

اتصال زنجیره اختراع به قراردادهای تجاری قطعی، خریداران عمده و بازار تضمین‌شده.

شکاف مردم و مالکیت اقتصادی

تبدیل مردم از تماشاگران منفعل تورم به مالکان واقعی خطوط تولید دانش بنیان.

شکاف سرمایه‌های خرد و پروژه‌های بزرگ

تجمیع نقدینگی‌های خرد سرگردان از طریق صندوق‌های پروژه و ابزارهای نوین مالی برای طرح‌های کلان ملی.

شکاف تصمیم‌گیری و ارزیابی پیامدها

استقرار بازوی سیاست‌پژوهی، نشریات تخصصی مستقل و آینده‌پژوهی پیامدهای تصمیمات کلان اقتصادی پیش از اجرا.

شکاف ظرفیت علمی و درآمد ارزی

فعال‌سازی صادرات خدمات فنی و مهندسی، دیپلماسی آموزشی و جذب درآمدهای پایدار ارزی.

شکاف نخبگان خارج و اقتصاد ملی

طراحی بستر بورسیه‌های جذاب، سهام‌داری نخبگانی و ایجاد جاذبه مادی و اعتباری برای بازگشت پایدار استعدادها.

در یک سو، دانشگاه‌ها دارای استاد، دانشجو، آزمایشگاه، پژوهشگر، پایان‌نامه، رساله، دانش فنی، اعتبار علمی و شبکه گسترده فارغ‌التحصیلان هستند. در سوی دیگر، صنعت و اقتصاد کشور با هزاران مسئله واقعی مواجه است. از کاهش خام‌فروشی و تکمیل زنجیره ارزش گرفته تا کاهش وابستگی به واردات، افزایش بهره‌وری، توسعه فناوری و صادرات خدمات فنی و مهندسی. اما میان این دو، در بسیاری از موارد، یک حلقه واسطه قدرتمند و منسجم وجود ندارد.

۳. مسئله اصلی ایران فقط تولید دانش نیست، تبدیل دانش به ارزش است

ایران از ظرفیت‌های قابل توجه دانشگاهی، علمی و انسانی برخوردار است. اما وجود دانش به تنهایی به معنای ایجاد ثروت نیست. بین این دو، یک زنجیره طولانی وجود دارد.

ایده، پژوهش، مالکیت فکری، نمونه اولیه، تأمین مالی، آزمون صنعتی، تولید، بازاریابی، فروش، صادرات و مقیاس‌پذیری.

در هر کدام از این مراحل ممکن است یک پروژه متوقف شود. گاهی پژوهش انجام می‌شود اما سرمایه‌ای برای ساخت نمونه اولیه وجود ندارد. گاهی فناوری تولید می‌شود اما بازار مشخصی برای آن تعریف نشده است. گاهی شرکت شکل می‌گیرد اما سرمایه در گردش ندارد. گاهی محصول وجود دارد اما استاندارد، مجوز، قرارداد صنعتی یا شبکه فروش مانع توسعه آن می‌شود. گاهی یک پایان‌نامه ارزشمند نوشته می‌شود اما پس از دفاع، در قفسه کتابخانه باقی می‌ماند.

بنابراین مسئله فقط این نیست که چقدر دانش تولید می‌کنیم. بلکه باید پرسید چقدر از این دانش به فناوری، محصول، شرکت، صادرات، بهره‌وری، ارزش افزوده و ثروت تبدیل می‌شود. و یک سؤال مهم‌تر. چه سهمی از این ثروت به تولیدکنندگان دانش و جامعه بازمی‌گردد؟

۴. جنگ واقعی بر سر آینده، جنگ بر سر زنجیره ارزش است

در اقتصاد جهانی، ارزش اصلی الزاماً در استخراج ماده خام یا فروش یک محصول اولیه ایجاد نمی‌شود. بخش مهمی از ارزش در حلقه‌های بالاتر زنجیره شکل می‌گیرد. دانش، فناوری، طراحی، تولید، برند، خدمات، بازار، داده، مالکیت فکری و صادرات.

به همین دلیل، یکی از مسائل اساسی اقتصاد ایران، عبور از خام‌فروشی و حرکت به سمت تکمیل زنجیره‌های ارزش است. در اینجا دانشگاه می‌تواند نقشی فراتر از آموزش ایفا کند.

برای مثال، یک مسئله واقعی در صنعت نفت، گاز، پتروشیمی، معدن، کشاورزی، پزشکی، آب، انرژی، حمل‌ونقل یا فناوری اطلاعات می‌تواند به یک پروژه پژوهشی تبدیل شود. پروژه پژوهشی می‌تواند به پایان‌نامه تبدیل شود. پایان‌نامه می‌تواند به نمونه اولیه برسد. نمونه اولیه می‌تواند به شرکت تبدیل شود. شرکت می‌تواند وارد

زنجیره تولید شود. و محصول می‌تواند بازار داخلی و صادراتی پیدا کند. این همان نقطه‌ای است که دانشگاه از مصرف‌کننده بودجه پژوهشی به یکی از سازندگان ارزش اقتصادی تبدیل می‌شود.

مسئله فقط این نیست که دانشگاه دانش تولید کند. مسئله این است که دانش تولیدشده چگونه به دارایی، مالکیت، تولید، اشتغال، صادرات و ثروت عمومی تبدیل شود و چه کسانی در مالکیت این ثروت سهیم باشند.

۵. تجارب جهانی از اندیشکده‌ها تا اکوسیستم‌های ثروت‌ساز

جهان توسعه‌یافته علم را پشت درهای بسته دانشگاه‌ها حبس نکرده است.

ایالات متحده و اروپا

اندیشکده‌هایی مانند بروکینگز، رند، چتم‌هاوس و مرکز تحقیقات مشترک کمیسیون اروپا، شواهد علمی، مدل‌سازی‌های اقتصادی و گزارش‌های سیاستی را به مسیر سیاست‌گذاری دولت‌ها تزریق می‌کنند و خطاها را پیش از اتلاف منابع می‌سنجند. این نهادها کارکردی مشابه سیستم ایمنی برای پیکره حکمرانی دارند. پیش از آنکه تصمیمی به بحران تبدیل شود، هشدار می‌دهند و مسیرهای جایگزین را پیشنهاد می‌کنند.

آلمان

مدل فرانکفورت و لایبنیتس، دانشگاه را مستقیماً روی زنجیره ارزش صنایع سنگین، ماشین‌سازی، افزایش راندمان و کاهش ضایعات متمرکز کرده است و درآمد خود را از دل صنعت درمی‌آورد.

کره جنوبی و فنلاند

آموزش عالی از محل ثبت اختراعات، فروش لایسنس و همکاری‌های فناورانه چندملیتی تأمین مالی می‌شود، نه بودجه قطره‌چکانی و نفتی دولت.

بنیاد تحقیقات دانشگاه ویسکانسین و کمبریج اینترپرایز

دو نمونه از موفق‌ترین مدل‌های مستقل ثبت اختراع، سرمایه‌گذاری خطرپذیر و اتصال مستقیم دانشگاه به اقتصاد جهانی.

صندوق‌های موقوفه دانشگاهی

مدیریت میلیاردها دلار دارایی دانشگاه‌های هاروارد، استنفورد و ام‌آی‌تی در پروژه‌های پیشرو و هدایت ثروت به سمت پژوهش.

نکته مهم آن است که بخش بزرگی از این ظرفیت در جهان، نه در نهادهای دولتی، بلکه در پیوند دانشگاه با جامعه مدنی و بخش خصوصی شکل گرفته است. دانشگاه‌ها با تولید دانش، اندیشه‌ها با تحلیل سیاست، و نهادهای مردمی با مطالبه‌گری، حلقه‌ای را می‌سازند که در آن تصمیم‌سازی از حالت سلیقه‌ای و مقطعی به حالت علمی و آینده‌نگر منتقل می‌شود.

۶. تعریف رسمی بنیاد تعاون دانشگاه

بنیاد تعاون دانشگاه، یک نهاد توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان است که با تجمیع سرمایه‌های انسانی، علمی، مالی و اجتماعی جامعه دانشگاهی، حلقه میانی بین دانشگاه، صنعت، مردم، سرمایه و بازار می‌باشد و مأموریت آن تبدیل دانش و مسئله به پروژه، پروژه به دارایی مولد، و دارایی مولد به ثروت پایدار است.

بنیاد تعاون دانشگاه چه چیزی نیست.

صندوق رفاهی صرف نیست.

شرکت پیمانکاری دانشگاه نیست.

جایگزین دانشگاه نیست.

جایگزین دولت نیست.

رقیب بخش خصوصی نیست.

صندوق خیریه صرف نیست.

بنگاه توزیع امتیاز نیست.

این تعریف، مرزهای مأموریت بنیاد را از همان ابتدا روشن می‌کند و از انحراف آن به سمت فعالیت‌های غیرمولد یا رانتی جلوگیری می‌نماید.

۷. معماری بنیاد

برای اینکه مخاطب مدل را در یک نگاه بفهمد، معماری بنیاد در دو مسیر موازی طراحی می‌شود.

مسیر نخست، از دانش به ثروت. دانشگاه به عنوان نقطه آغاز. سپس مسئله‌یابی و پژوهش. سپس مرکز سیاست‌پژوهی و آینده‌پژوهی. سپس غربالگری و ارزیابی پروژه. سپس صندوق‌ها و سرمایه‌های خرد. سپس شرکت دانش‌بنیان یا شرکت پروژه. سپس تولید و زنجیره ارزش. سپس بازار داخلی. سپس صادرات. سپس سود و ارزش افزوده. و در نهایت، بازگشت بخشی از منابع به دانشگاه، سرمایه‌گذاران، پژوهشگران و جامعه.

مسیر دوم، از داده به تصمیم. داده، تحلیل، سناریو، ارزیابی اثرات، سیاست پیشنهادی، تصمیم، پایش و اصلاح. این دو مسیر، هویت واقعی طرح را شکل می‌دهند.

۸. مالک ثروت دانش‌بنیان

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های این الگو با نگاه سنتی، انتقال تمرکز از صرفاً تجاری‌سازی دانش به موضوع مالکیت مولد است.

تجاری‌سازی می‌پرسد چگونه یک دانش یا فناوری را به بازار برسانیم. اما بنیاد تعاون دانشگاه یک سؤال دیگر نیز مطرح می‌کند. پس از ایجاد ارزش اقتصادی، چه کسانی باید در مالکیت و منافع آن مشارکت داشته باشند؟

این پرسش، امضای فکری این سند است. بسیاری درباره اقتصاد دانش‌بنیان، دانشگاه نسل سوم، تجاری‌سازی، شرکت‌های دانش‌بنیان و ارتباط دانشگاه و صنعت صحبت کرده‌اند. اما ایده این سند یک لایه متفاوت دارد. دموکراتیزه کردن مالکیت دارایی‌های دانش‌بنیان.

۹. مدل مالکیت چندلایه

مفهوم مردمی‌سازی اقتصاد زمانی از حالت انتزاعی خارج می‌شود که سهم هر گروه در مالکیت و منافع پروژه به صورت شفاف تعریف شود.

دانشگاه: سهام‌دار و دارنده منافع نهادی طبق قانون.

استاد و پژوهشگر: دانش، مالکیت فکری و مشارکت در پروژه.

دانشجو: پژوهش، پایان‌نامه، رساله، ایده و سهام یا منافع پروژه طبق قرارداد.

کارکنان: سرمایه‌گذاری و عضویت.

فارغ‌التحصیلان: سرمایه، تخصص و شبکه ارتباطی.

مردم: سرمایه خرد و مشارکت قانونی.

شرکت دانش‌بنیان: فناوری و اجرا.

صنعت: مسئله، بازار و سرمایه.

خیرین و واقفان: سرمایه اجتماعی و بلندمدت.

ایرانیان خارج از کشور

سرمایه، فناوری و شبکه بازار.

این مدل مالکیت چندلایه، هم حقوق پژوهشگر را تضمین می‌کند، هم انگیزه سرمایه‌گذار را حفظ می‌نماید، هم دانشگاه را در جایگاه نهادی مسئول و پاسخ‌گو نگه می‌دارد و هم مردم را به شریک واقعی تولید تبدیل می‌کند.

۱۰. بنیاد تعاون دانشگاه، وصل حلقه‌های پراکنده

پیشنهاد بنیاد تعاون دانشگاه دقیقاً از همین خلأ آغاز می‌شود. این بنیاد می‌تواند متناسب با ساختار حقوقی نهایی و قوانین مربوط، به عنوان یک بستر سازمان‌یافته برای اتصال این عناصر عمل کند.

استاد، دانشجو، کارکنان، فارغ‌التحصیلان، مردم، سرمایه، دانشگاه، شرکت دانش‌بنیان، صنعت، بازار، فناوری، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی.

در این مدل، هرکدام از این عناصر یک سرمایه در اختیار دارند.

استاد سرمایه اصلی‌اش دانش، تجربه و ایده است.

دانشجو سرمایه اصلی‌اش خلاقیت، انرژی و نیروی انسانی است.

دانشگاه سرمایه اصلی‌اش اعتبار علمی، زیرساخت و شبکه است.

فارغ‌التحصیل سرمایه اصلی‌اش تجربه، ارتباطات و سرمایه است.

شرکت دانش‌بنیان سرمایه اصلی‌اش فناوری و توان اجرایی است.

صنعت سرمایه اصلی‌اش مسئله واقعی و بازار است.

مردم سرمایه اصلی‌شان سرمایه‌های خرد است.

سرمایه‌گذار سرمایه اصلی‌اش منابع مالی و تجربه سرمایه‌گذاری است.

ایرانیان خارج از کشور سرمایه اصلی‌شان دانش، سرمایه، فناوری و ارتباطات بین‌المللی است.

دولت و نهادهای عمومی سرمایه اصلی‌شان سیاست، زیرساخت و ابزارهای حمایتی قانونی است.

بنیاد می‌تواند این سرمایه‌های پراکنده را در قالب پروژه‌های شفاف و قابل ارزیابی به یکدیگر متصل کند.

۱۱. ائتلاف یکپارچه اختصاصی، نظام بورسیه نخبگان و بازگشت مغزها

یکی از ارکان تحول‌آفرین این سند، تأسیس صندوق بورسیه و جذب نخبگان توسط بنیاد تعاون است. این نظام بدون تحمیل حتی یک ریال بار مالی بر بودجه عمومی کشور، سازوکاری خودکفا و سودده برای بورسیه و نگه‌داشت نخبگان ایجاد می‌کند.

منطق اقتصادی خودکفایی بورسیه‌ها.

بورسیه مبتنی بر سهام پروژه

نخبگان و دانشجویان در قبال انتقال تکنولوژی‌های روز، حل گلوگاه‌های فناورانه صنایع، مانند کاتالیست‌ها، توربین‌ها، تجهیزات پزشکی یا سامانه‌های هوشمند لجستیک، علاوه بر حقوق و کمک هزینه پژوهشی، درصدی از سهام تجاری همان پروژه را دریافت می‌کنند.

تأمین مالی از محل قراردادهای تحقیق و توسعه صنایع

بنیاد با عقد قراردادهای صنعتی، نظیر جمع‌آوری گازهای مشعل در نفت، بهینه‌سازی کوره پتروشیمی یا هوشمندسازی معادن، هزینه‌های بورسیه نخبگان را مستقیماً از بودجه تحقیق و توسعه صنایع بزرگ و سهم ارزش‌آفرینی پروژه تأمین می‌کند.

سازوکار مهاجرت معکوس و جذب نخبگان بین‌المللی.

بورسیه پسادکتری و فرصت مطالعاتی صنعتی

جذب فارغ‌التحصیلان ایرانی برترین دانشگاه‌های جهان برای مدیریت تیم‌های تحقیق و توسعه بنیاد با پرداخت‌های ارزی یا معادل ارزش بین‌المللی از محل صادرات محصولات دانش‌بنیان.

بورسیه شبکه‌ای دانشگاه‌های همکار

بنیاد تعاون دانشگاه‌ها می‌توانند پروژه‌های مشترک تعریف کرده و دانشجویان مستعد دانشگاه‌های مختلف داخلی و خارجی را برای انتقال تکنولوژی‌های روز و حل یک مسئله ملی بورسیه کنند و مدل بورسیه کردن را در زیست‌بوم آموزش عالی نهادینه سازند.

جایگاه استاد همکار فناور

اساتید برجسته داخلی و بین‌المللی می‌توانند با حفظ استقلال علمی، کرسی‌های پژوهشی تجاری‌سازی شده و انتقال تکنولوژی‌های روز دنیا را در بنیاد هدایت کنند و در سود حاصله سهیم باشند.

نکته کلیدی این است که این مدل بورسیه، کاملاً مستقل از دولت طراحی شده است. نه بودجه دولتی می‌خواهد، نه رانت می‌طلبد، نه به یارانه وابسته است. منبع مالی آن، ارزش افزوده‌ای است که خود نخبه و پروژه ایجاد می‌کند. به این ترتیب، بورسیه از یک هزینه مصرفی به یک سرمایه‌گذاری بازده‌دار تبدیل می‌شود.

۱۲. زنجیره دانش تا ثروت، از پایان‌نامه تا محصول

پایان‌نامه در این بنیاد نباید سندی صرفاً برای کسب نمره باشد.

یکی از ظرفیت‌های عظیم اما کمتر استفاده‌شده کشور، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاهی است.

مسیر کامل این زنجیره چنین است. مسئله صنعت، تعریف پروژه، پایان‌نامه، مالکیت فکری، نمونه آزمایشگاهی، نمونه صنعتی، شرکت پروژه، سرمایه‌گذاری، تولید، خرید صنعتی و صادرات.

اصل کلیدی این است که هیچ پایان‌نامه مسئله‌محور نباید بدون تعیین تکلیف مالکیت فکری، حقوق پژوهشگر، مسیر تأمین مالی و مسیر تجاری‌سازی آغاز شود.

در این مدل، پایان‌نامه دیگر یک الزام آموزشی نیست

بلکه به یک دارایی فناوری، اقتصادی و صنعتی تبدیل می‌شود. دانشجو به جای اینکه پس از دفاع بپرسد حالا چه کاری پیدا کنم، از ابتدای پروژه می‌داند که پژوهش او می‌تواند بخشی از یک زنجیره تولید واقعی باشد.

ایده بورس پایان‌نامه‌ها

پایان‌نامه‌هایی که نمونه آزمایشگاهی موفق داشته باشند، بتوانند وارد تابلوی جذب سرمایه خرد مردمی و تأسیس شرکت زایشی شوند. یعنی پایان‌نامه‌ای که کشف قیمت می‌شود و سهامش عرضه می‌گردد.

۱۳. صندوق پروژه دانشگاه، قلب مالی مدل

هر پروژه باید یک پرونده مستقل داشته باشد. این پرونده شامل موارد زیر است.

موضوع پروژه، سرمایه مورد نیاز، فناوری، تیم اجرایی، بازار، ریسک، پیش‌بینی درآمد، دوره بازگشت سرمایه، اشتغال، اثر ارزی، اثر بر زنجیره ارزش، سهم پژوهشگر، سهم سرمایه‌گذاران، سهم بنیاد، سهم دانشگاه و نحوه خروج سرمایه‌گذار.

در این صورت، مردم مجبور نیستند در کل بنیاد سرمایه‌گذاری کنند. می‌توانند در پروژه مشخص مشارکت کنند. این موضوع، هم شفافیت را افزایش می‌دهد، هم ریسک را توزیع می‌کند و هم امکان ارزیابی دقیق‌تر را فراهم می‌سازد.

۱۴. بازار سرمایه دانش، ایده‌ای برای مشارکت مردمی

می‌توان یک مفهوم جدید به مدل اضافه کرد. بازار سرمایه دانش. جایی که مردم به جای خرید دارایی‌های غیرمولد، بتوانند در چارچوب قوانین و ابزارهای مالی مجاز، در پروژه‌های مبتنی بر دانش و فناوری مشارکت کنند.

معادله این بازار چنین است. سرمایه خرد به‌علاوه دانش دانشگاه به‌علاوه فناوری شرکت به‌علاوه مسئله صنعت، مساوی است با دارایی مولد.

البته باید تأکید شود که ابزارهای تأمین مالی باید مطابق مقررات بازار سرمایه و نهادهای ذیصلاح طراحی شوند.

۱۵. نظام رتبه‌بندی پروژه‌ها، از شعار به مهندسی اقتصادی

بنیاد نباید هر ایده‌ای را تأمین مالی کند. پروژه‌ها باید با یک ماتریس ارزیابی چندمعیاره سنجیده شوند.

ارزش افزوده، اشتغال، کاهش واردات، کاهش خروج ارز، صادرات، تکمیل زنجیره ارزش، فناوری، بهره‌وری، ریسک، سرمایه مورد نیاز، زمان تجاری‌سازی، آثار زیست‌محیطی، تاب‌آوری زنجیره تأمین، تسهیلات، معافیت مالیاتی و قابلیت مقیاس‌پذیری.

این موضوع، متن را از سطح شعار به سطح مهندسی اقتصادی نزدیک می‌کند.

۱۶. شرکت‌های دانش‌بنیان، از فناوری تا بازار

شرکت دانش‌بنیان لزوماً مشکل فناوری ندارد. در بسیاری از موارد، مشکلات اصلی آن عبارت‌اند از سرمایه، تسهیلات، بازار، مدیریت، قرارداد، مقیاس تولید، صادرات، شبکه ارتباطی، تأمین مواد اولیه و دسترسی به مشتری بزرگ.

بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند با ائتلاف یا اتحاد استراتژیک در این نقاط وارد شود. مشارکت سرمایه‌ای در شرکت‌های منتخب، تأمین سرمایه اولیه، تأمین سرمایه در گردش، گرفتن تسهیلات با ضمانت، ایجاد شرکت‌های مشترک دانشگاه و بخش خصوصی، خرید تضمینی مشروط به استاندارد و رقابت‌پذیری، کمک به اخذ مجوزها، ایجاد شبکه فروش، کمک به صادرات، انتقال فناوری، ایجاد زنجیره تأمین مشترک، اتحاد استراتژیک چند شرکت کوچک با حفظ استقلال برای اجرای پروژه‌های بزرگ، تضمین خرید و پیش‌خرید قطعی محصولات از طریق انعقاد تفاهم‌نامه‌های بالادستی با دستگاه‌های حاکمیتی و صنایع بزرگ، استقرار کارخانه‌های نوآوری و خطوط تولید اشتراکی در اراضی و فضاهای راکد دانشگاهی، و مدیریت حرفه‌ای بازرگانی، حقوقی و استانداردسازی بین‌المللی برای ورود بدون واسطه به بازارهای صادراتی.

۱۷. سه اولویت راهبردی، تولید، کاهش خام‌فروشی و تکمیل زنجیره ارزش

اگر بنیاد تعاون دانشگاه بخواهد نقشی واقعی در اقتصاد ملی ایفا کند، پروژه‌های آن باید بر پایه شاخص‌های اقتصادی و مسائل ساختاری کشور انتخاب شوند.

نخستین اولویت، رشد تولید ناخالص داخلی و ارزش افزوده واقعی است. هر پروژه باید مشخص کند چه میزان تولید و ارزش افزوده واقعی ایجاد می‌کند. پروژه‌ای که صرفاً گردش مالی ایجاد کند، اما تولید واقعی، بهره‌وری، سرمایه مولد یا ارزش افزوده نداشته باشد، نباید در اولویت بنیاد قرار گیرد. تمرکز بنیاد بر پروژه‌هایی است که سهم مشخص و اندازه‌پذیر در افزایش تولید ناخالص داخلی دارند.

دومین اولویت، کاهش خام‌فروشی است. ایران دارای منابع گسترده نفت، گاز، معدن و محصولات کشاورزی است. بنیاد باید به سمت پروژه‌هایی برود که ماده خام را به محصول میانی، محصول نهایی، فناوری، برند، خدمات و صادرات با ارزش افزوده بیشتر تبدیل می‌کنند. تکمیل زنجیره ارزش نفت، گاز، پتروشیمی و پتروپالایشگاه‌ها، فرآوری پیشرفته عناصر معدنی و فلزات راهبردی، توسعه فناوری‌های پیشرفته حوزه لجستیک، کریدورهای ترانزیتی و هوانوردی اقتصادی، و ارتقای امنیت غذایی، بذرهای اصلاح شده پربازده، صنایع تبدیلی کشاورزی و سامانه‌های نوین بهره‌وری آب، از جمله این اولویت‌ها هستند.

سومین اولویت، کاهش وابستگی به واردات است. بنیاد می‌تواند یک نقشه نیازهای فناورانه و ارزی کشور ایجاد کند. در این نقشه باید کالاها و تجهیزاتی شناسایی شوند که مصرف داخلی بالایی دارند، خروج ارز قابل توجهی ایجاد می‌کنند، فناوری تولید آنها قابل دستیابی و انتقال تکنولوژی‌های روز است، کشور در تأمین آنها آسیب‌پذیر است یا امکان تولید اقتصادی آنها در داخل وجود دارد. سپس پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و پروژه‌های دانشگاهی به سمت این نیازها هدایت شوند.

۱۸. دیپلماسی علمی و آموزش بین‌الملل، تولید مرجعیت علمی و درآمد ارزی

با عنایت به ماهیت دانشگاه، بنیاد تعاون می‌تواند فراتر از نقش اقتصادی صرف، در حوزه مرجعیت علمی و بین‌المللی نیز نقش‌آفرین باشد.

جذب دانشجویان و پژوهشگران خارجی

تعریف دوره‌های مهارتی و تخصصی بین‌المللی با شهریه‌های رقابتی ارزی برای داوطلبان منطقه‌ای، از حوزه تمدنی نوروز تا کشورهای حاشیه خلیج فارس و غرب و مرکز آسیا. این بازارها می‌توانند در مطالعات بازار مورد بررسی قرار گیرند.

صادرات خدمات فنی و مهندسی

استفاده از شبکه فارغ‌التحصیلان خارجی به عنوان سفیران تجاری، کارگزاران بازرگانی و تسهیل‌کنندگان تبادلات فناوری ایران با کشورهای منطقه و جهان.

خدمات تخصصی بین‌المللی

در حوزه‌هایی مانند مهندسی، انرژی، نفت و گاز، پتروشیمی، معدن، فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی، پزشکی، مدیریت، اقتصاد، محیط‌زیست، آب، کشاورزی و لجستیک می‌توان خدمات تخصصی ارائه کرد. این خدمات می‌تواند شامل مطالعات امکان‌سنجی، طراحی، مشاوره، آموزش، مدیریت پروژه، بازرسی، خدمات آزمایشگاهی، انتقال فناوری، تحقیقات کاربردی و خدمات مهندسی باشد.

دانشجوی خارجی، یک شبکه آینده برای علم و اقتصاد

دانشجوی خارجی پس از پایان تحصیل الزاماً فقط یک فارغ‌التحصیل نیست. او می‌تواند در آینده پژوهشگر، کارآفرین، سرمایه‌گذار، شریک علمی، شریک تجاری، معرف بازار یا حلقه ارتباطی میان دانشگاه و صنعت کشور خود باشد. بنیاد می‌تواند این شبکه را پس از فارغ‌التحصیلی نیز حفظ کند.

مرجعیت علمی صرفاً به تعداد مقاله یا رتبه یک دانشگاه محدود نمی‌شود. وقتی دانشجوی خارجی برای تحصیل، پژوهشگر برای همکاری، صنعتگر برای حل مسئله و شرکت برای دریافت خدمات فنی به یک دانشگاه مراجعه می‌کند، جایگاه آن دانشگاه در شبکه علمی و اقتصادی افزایش می‌یابد.

۱۹. اقتصاد داده دانشگاه، از اطلاعات پراکنده به تصمیم هوشمند

این موضوع با ایده تصمیم‌سازی کاملاً هماهنگ است. دانشگاه می‌تواند با رعایت قوانین و حریم خصوصی، یک مرکز داده و رصد اقتصادی، تکنولوژی‌های روز و فناورانه داشته باشد.

نیازهای صنعتی، واردات کالاهای راهبردی، فناوری‌های موردنیاز، پایان‌نامه‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان، اختراعات، بازارهای صادراتی، پروژه‌های سرمایه‌گذاری، شاخص‌های بهره‌وری، روندهای انتقال فناوری و فرصت‌های سرمایه‌گذاری.

سپس بنیاد از این داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده کند. در این حالت، زنجیره داده، دانش، تصمیم، سرمایه‌گذاری و تولید به یکی از ستون‌های مدل تبدیل می‌شود.

۲۰. مرکز سیاست‌پژوهی و آینده‌پژوهی، از مدیریت واکنشی به تصمیم‌گیری پیش از وقوع پیامد

در ایران، نبود ساختارهای مستقل، تخصصی و مردم‌نهاد برای تولید تحلیل‌های راهبردی موجب شده تا تصمیم‌های کلان اقتصادی و صنعتی بارها بدون سنجش پیامد، بدون سناریوسازی و بدون ارزیابی بدیل‌ها اتخاذ شوند.

بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند از طریق سازوکارهای زیر به اصلاح فرآیندها بپردازد:

☒ تأسیس و انتشار نشریات علمی و تخصصی سیاست‌پژوهی

تولید مستندات علمی، ارزیابی دقیق پیامدهای اقتصادی و اجتماعی طرح‌ها و انتشار گزارش‌های سیاستی به زبان تصمیم‌گیران.

☒ مطالبه‌گری علمی برای اصلاح رویه‌های سنتی

نقد عالمانه و داده‌محور روش‌های ناکارآمد، بوروکراتیک و غیرعلمی دستگاه‌های اجرایی، با ارائه طرح‌های جایگزین و مدل‌های شبیه‌سازی شده.

✓ پیشگیری پیش‌دستانه از تصمیمات نسنجیده

مداخله تخصصی و بهنگام پیش از اجرای طرح‌های فاقد توجیه اقتصادی، پروژه‌های مخرب محیط‌زیست یا قراردادهای صنعتی غیربهبینه.

✓ حاکم کردن تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد

هدایت جریان سیاست‌گذاری کشور به سمت آینده‌پژوهی نهادی و اتکا به داده‌های پایش‌شده میدانی به جای گزارش‌های اداری تکراری.

پرسش‌های پیش از اجرای پروژه‌های بزرگ

- این پروژه چه اثری بر تولید ناخالص داخلی دارد؟
- چه میزان ارزش افزوده ایجاد می‌کند؟
- چه تعداد شغل مستقیم و غیرمستقیم ایجاد می‌کند؟
- چه میزان ارز نیاز دارد و چه میزان ارزآوری دارد؟
- آیا موجب کاهش خام‌فروشی می‌شود؟
- آیا زنجیره ارزش را کامل می‌کند؟
- چه ریسک‌های ژئوپلیتیکی و زنجیره تأمین دارد؟
- چه آثار انرژی، آب و زیست‌محیطی دارد؟
- چه گزینه‌های جایگزینی وجود دارد؟
- اگر پروژه اجرا نشود چه پیامدی دارد؟
- اگر اجرا شود، در افق پنج، ده یا بیست سال چه نتایج خواهد داشت؟
- و مهم‌تر از همه، چه پیامدهای ناخواسته‌ای ممکن است ایجاد کند؟

مرکز ارزیابی پس از اجرا. فقط نباید بگوییم قبل از پروژه ارزیابی کنیم. باید بگوییم پیش‌بینی، اجرا، اندازه‌گیری، مقایسه پیش‌بینی با واقعیت و اصلاح. مثلاً اگر پیش‌بینی شده بود یک پروژه ده هزار شغل ایجاد می‌کند، بعد از سه سال بررسی شود واقعاً چه میزان ایجاد کرده است. این کار بنیاد را به یک نهاد یادگیرنده تبدیل می‌کند.

هر دانشگاه دارای حوزه‌های تخصصی خاص خود است. بنابراین می‌توان از ظرفیت دانشگاه برای ایجاد یک مرکز سیاست‌پژوهی و آینده‌پژوهی متناسب با تخصص آن استفاده کرد.

یک دانشگاه صنعتی می‌تواند در حوزه صنعت، انرژی، فناوری و زیرساخت فعال شود.

دانشگاه علوم پزشکی در سلامت، دارو و تجهیزات پزشکی.

دانشگاه کشاورزی در آب، غذا و کشاورزی. و دانشگاه‌های تخصصی دیگر در حوزه‌های مرتبط با مأموریت علمی خود.

۲۱. معماری عدالت اجتماعی، توانمندسازی مولد به جای مستمری‌بگیری

برای تحقق عدالت حقیقی، بنیاد تعاون قاعده‌ای ساختاری و بازتوزیعی طراحی کرده است.

تخصیص بخشی از سهام پروژه‌ها به اقشار کم‌برخوردار

پروژه‌هایی که به شرط استفاده از امتیازات حاکمیتی مانند اراضی دانشگاهی، معافیت‌های مالیاتی، خوراک ارزان انرژی یا مجوزهای انحصاری استفاده می‌کنند، ملزم هستند بخشی از سهام پروژه را به خانواده‌های تحت پوشش کمیته امداد، سازمان بهزیستی و دهک‌های یک تا سه اختصاص دهند. این سهم می‌تواند مثلاً پنج تا ده درصد باشد. اما این عدد باید صرفاً به عنوان پیشنهاد سیاستی و موضوع مطالعه حقوقی و اقتصادی تلقی شود و اجرای آن نیازمند طراحی قانونی و مقررات شفاف است.

خروج پایدار از فقر. مددجو دیگر دریافت‌کننده مستمری ناچیز تورم‌زده نخواهد بود. بلکه از سود سالانه یک مجتمع صنعتی، شرکت دارویی یا خط صادراتی بهره‌مند شده و از تله وابستگی خارج می‌شود. این همان تبدیل حق مستمری به حق مالکیت بر آینده است.

محافظت از اقشار کم‌برخوردار در برابر ریسک. چون مالکیت یعنی هم سود و هم ریسک، باید مواردی مانند تنوع‌بخشی سبد سرمایه‌گذاری، سقف مشارکت، افشای ریسک، ممنوعیت وعده سود تضمینی غیرقانونی، آموزش مالی، مدیریت حرفه‌ای و نظارت مستقل به مدل اضافه شود.

مدل تشویقی به جای الزام یکسان. هرچه پروژه سهم بیشتری از مالکیت یا سود خود را به اقشار کم‌برخوردار مثل مددجویان یا دهک های کم برخوردار اختصاص دهد، در چارچوب قوانین از مشوق های بیشتری برخوردار شود. این مشوق ها می تواند شامل اعتبار مالیاتی، تسهیل اداری، اولویت در برخی برنامه های توسعه ای، مجوز ها، حمایت صادراتی و تسهیلات پژوهشی باشد.

۲۲. تولید قدرت اقتصادی مردمی سالم، در برابر انحصار و رانت

اقتصاد فقط مسئله تولید کالا نیست. توزیع قدرت اقتصادی نیز اهمیت دارد. اگر سرمایه، فناوری، دانش و بازار در اختیار شبکه های محدود باقی بماند، قدرت اقتصادی نیز متمرکز می شود.

بنیاد تعاون دانشگاه می تواند با ائتلاف یا اتحاد استراتژیک سرمایه های خرد، اعتبار دانشگاه، دانش متخصصان، فناوری شرکت های دانش بنیان و شبکه فارغ التحصیلان، یک قدرت اقتصادی سالم، رقابتی و مولد ایجاد کند. هدف، جایگزینی بخش خصوصی واقعی نیست. برعکس، بنیاد باید شریک بخش خصوصی سالم باشد. هدف اصلی باید کاهش رانت، انحصار، واسطه گری غیرمولد و دسترسی های غیرشفاف باشد.

۲۳. معماری قواعد و حکمرانی، قلب موفقیت و ایمن سازی بنیاد

مهم ترین شرط ماندگاری چنین سازوکاری، طراحی قواعد نهادی پیشگیرانه از روز نخست است تا مانع از لغزش به سمت ناکارآمدی و رانت خواری شود.

تفکیک کامل سه رکن مالکیت، مدیریت و نظارت

مالکیت متعلق به ذی نفعان تعریف شده و سرمایه گذاران قانونی است. مدیریت در اختیار مدیران حرفه ای و دارای صلاحیت قرار می گیرد. نظارت توسط ارکان مستقل، حسابرس و سازوکارهای شفافیت انجام می شود. دانشگاه الزاماً نباید بنگاه دار مستقیم باشد. دانشگاه می تواند سیاست گذار، سهام دار، ناظر، تولیدکننده دانش و تعیین کننده استانداردهای علمی باشد و اجرای اقتصادی را به مدیران حرفه ای بسپارد.

مدیریت حرفه‌ای، نه مدیریت اداری

بنیاد تعاون نباید به محل توزیع پست‌های اداری تبدیل شود. مدیر اقتصادی باید بر اساس معیارهایی مانند تخصص، تجربه، کارنامه، سلامت حرفه‌ای، توان جذب سرمایه، مدیریت پروژه، شناخت بازار، توان صادرات و مدیریت ریسک انتخاب شود. قرارداد مدیران نیز بهتر است عملکردمحور باشد.

سامانه شفافیت مالی از ابتدا

هر پروژه باید تا حد امکان دارای پرونده شفاف شامل سرمایه اولیه، منابع تأمین مالی، قراردادها، پیمانکاران، هزینه‌ها، درآمدها، میزان پیشرفت، سود و زیان، معاملات اشخاص وابسته، پرداخت‌ها، مالیات و نحوه تقسیم سود باشد. اطلاعات متناسب با الزامات قانونی، محرمانگی و ملاحظات تجاری می‌تواند در داشبورد شفافیت برای اعضا و نهادهای نظارتی قابل مشاهده باشد. اصل مهم این است که شفافیت نباید پس از فساد طراحی شود. شفافیت باید قبل از فساد طراحی شود. حسابداری باز و برخط به این معنا که تمامی تراکنش‌ها، قراردادها و صورت‌های مالی در یک سامانه شفاف و عمومی در دسترس سهام‌داران و ناظران قرار گیرد.

تعارض منافع

عضو هیئت‌مدیره یا مدیر بنیاد نباید بدون فرآیند شفاف، شرکت متعلق به خود یا نزدیکانش را وارد قراردادهای بنیاد کند. معاملات اشخاص وابسته باید مشمول اعلام تعارض، بررسی مستقل، تصویب قانونی، ثبت، گزارش‌دهی و نظارت باشد. همچنین فرد دارای تعارض منافع نباید در تصمیم‌گیری مربوط به همان معامله نقش تعیین‌کننده داشته باشد. مدیران ارشد و اعضای هیئت عامل حق شرکت در مناقصات یا سهام‌داری موازی در پروژه‌های طرف قرارداد با بنیاد را ندارند.

اهلیت‌سنجی پروژه‌ها

هر پروژه‌ای نباید وارد بنیاد شود. پروژه باید از فیلترهایی مانند توجیه اقتصادی، توجیه فنی، بازار، فناوری، ریسک، سرمایه مورد نیاز، نرخ بازده، آثار اشتغال، آثار ارزی، مزیت ملی، آثار زیست‌محیطی و امکان صادرات عبور کند.

اصل عدم سرمایه‌گذاری سیاسی

تصمیم سرمایه‌گذاری باید بر اساس اقتصاد، فناوری، بازار، ریسک و اثر توسعه‌ای باشد، نه وابستگی افراد، روابط یا ملاحظات غیرتخصصی.

۲۴. ریسک‌های بنیاد و ابزارهای کنترل

ریسک گسترده‌تر از فساد است. بنیاد باید برای هر ریسک، ابزار کنترل تعریف کند.

ریسک بازار، ریسک فناوری، ریسک نقدینگی، ریسک ارزی، ریسک حقوقی، ریسک مدیریتی، ریسک مالکیت فکری، ریسک زنجیره تأمین، ریسک تحریم، ریسک تمرکز سرمایه، ریسک تعارض منافع و ریسک اعتبار نهادی.

این بخش برای مخاطب اقتصادی بسیار ارزشمند است و نشان می‌دهد که بنیاد به جای خوش‌بینی ساده‌لوحانه، بر پایه مدیریت ریسک حرفه‌ای طراحی شده است.

۲۵. معماری اقتصادی، سرمایه‌های کوچک، پروژه‌های بزرگ

یکی از اهداف اصلی بنیاد، تبدیل سرمایه‌های خرد به سرمایه‌های مؤثر است. مردم ممکن است سرمایه بزرگی نداشته باشند. اما اگر هزاران یا میلیون‌ها نفر بتوانند با سازوکار قانونی، شفاف و مدیریت‌شده مشارکت کنند، سرمایه اجتماعی بزرگی شکل می‌گیرد.

روش‌های تأمین مالی می‌تواند شامل سرمایه اعضا، صندوق‌های پروژه، تأمین مالی جمعی، سرمایه‌گذاری فارغ‌التحصیلان، مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان، سرمایه بخش خصوصی، قراردادهای مشارکت و ساخت و بهره‌برداری و واگذاری، اوراق و ابزارهای مالی اسلامی، تسهیلات بانکی، مشوق‌ها و اعتبارهای مالیاتی در چارچوب قانون، قراردادهای تحقیق و توسعه صنایع، جذب سرمایه ایرانیان خارج از کشور، خیرین، وقف و سرمایه‌گذاری مسئولانه اجتماعی باشد.

اهرم‌سازی دارایی‌های راکد دانشگاهی. استفاده از اراضی، سوله‌ها و کارگاه‌های بدون استفاده در قالب قراردادهای ساخت، بهره‌برداری و انتقال.

جذب هدفمند اعتبارات مالیاتی تحقیق و توسعه. استفاده از ظرفیت قانون جهش تولید دانش بنیان برای سوق دادن مالیات صنایع بزرگ به سمت طرح‌های فناورانه دانشگاه.

۲۶. مدل درآمدی بنیاد، مستقل از بودجه دولت

باید دقیقاً مشخص شود بنیاد از کجا درآمد دارد.

سود سرمایه‌گذاری پروژه‌ها، کارمزد مدیریت پروژه‌های سرمایه‌گذاری، درآمد خدمات فنی و مهندسی، تجاری‌سازی مالکیت فکری، صدور مجوز فناوری، آموزش بین‌المللی، جذب دانشجوی خارجی، خدمات آزمایشگاهی، مشاوره تخصصی، صادرات خدمات علمی، مشارکت در شرکت‌های دانش بنیان، مدیریت صندوق‌های پروژه و قراردادهای تحقیق و توسعه صنعتی.

این بخش به سرمایه‌گذار نشان می‌دهد که بنیاد صرفاً به سرمایه مردم وابسته نیست. نکته مهم این است که این مدل درآمدی، بنیاد را از بودجه دولتی مستقل می‌کند و به یک نهاد خودگردان و خودکفا تبدیل می‌نماید.

۲۷. صندوق بازنشتی بنیاد تعاون دانشگاه، افق بلندمدت و رهایی دولت از بار مالی

در افق بلندمدت، بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند با انباشت سرمایه‌های مولد و ایجاد جریان پایدار درآمدی از پروژه‌ها، شرکت‌های دانش بنیان و خدمات بین‌المللی، سازوکاری برای تقویت درآمد و دارایی بلندمدت اعضا و ایجاد پشتوانه سرمایه‌ای برای دوران بازنشتی فراهم کند، مشروط به امکان‌سنجی توان مالی و تعهدات آینده، الزامات حقوقی و مقررات نظام تأمین اجتماعی.

باید تفاوت صندوق بازنشتی، صندوق سرمایه‌گذاری بلندمدت و صندوق تکمیلی بازنشتی روشن شود. این صندوق با سرمایه‌گذاری در طرح‌های تولیدی، فناورانه و زیرساختی، ضمن ایجاد پشتوانه برای آینده بازنشتی دانشگاهی، خود به یک نهاد سرمایه‌گذار بزرگ و مولد تبدیل می‌شود که سرمایه اولیه خود را از محل مشارکت اعضا، سود پروژه‌ها و بازدهی خدمات بین‌المللی تأمین می‌کند. با سرمایه‌گذاری بلندمدت در پروژه‌های زنجیره ارزش، هم بازدهی پایدار برای اعضا ایجاد می‌کند و هم موتور محرک تولید ملی می‌شود. و به تدریج بار مالی صندوق‌های بازنشتی دولتی را از دوش بودجه عمومی برمی‌دارد و به سمت خوداتکایی مالی نظام تأمین اجتماعی حرکت می‌کند.

این مدل، الگویی موفق در دانشگاه‌های بزرگ جهان است. جایی که صندوق‌های موقوفه دانشگاهی و صندوق‌های بازنشستگی دانشگاهی، هم‌زمان نقش سرمایه‌گذار راهبردی و تأمین‌کننده رفاه پایدار اعضا را ایفا می‌کنند. بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند این تجربه را در چارچوب قوانین کشور بومی‌سازی کند و به یک نهاد مالی پایدار، خودگردان و مولد برای نسل‌های آینده دانشگاهیان تبدیل شود.

۲۸. الگوهای موفق داخلی و زیرساخت‌های موجود

در ایران نیز تجربه‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد پیوند دانشگاه با اقتصاد می‌تواند ثمربخش باشد. اکوسیستم نوآوری پیرامون دانشگاه صنعتی شریف، مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان نمونه‌ای از این پیوند است.

دانشگاه تهران نیز در مسیر حمایت از شرکت‌های زایشی و توسعه ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری دانشگاهی اقداماتی داشته است.

پارک فناوری پردیس نیز یکی از نمونه‌های مهم اکوسیستم فناوری کشور است. همچنین صندوق نوآوری و شکوفایی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، مراکز رشد و سازوکارهای انتقال فناوری، بخشی از زیرساخت مالی و نهادی اقتصاد دانش‌بنیان را فراهم کرده‌اند.

بنابراین زیرساخت‌های لازم برای ایجاد این مدل کاملاً از صفر شروع نمی‌شود. آنچه بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند اضافه کند، پیوند میان این زیرساخت‌ها با شبکه گسترده دانشگاهی، مالکیت و مشارکت اقتصادی مردم و سرمایه‌های خرد است.

در برخی دانشگاه‌های کشور، ساختارهای تعاونی یا بنیادهای تعاون بیشتر در حوزه‌هایی مانند مسکن، رفاه و خدمات اعضا فعالیت داشته‌اند. این تجربه ارزشمند است، اما می‌توان یک مرحله جدید نیز به آن افزود. بنیاد تعاون دانشگاه در الگوی پیشنهادی می‌تواند از سطح رفاه اعضا به سمت تولید ثروت، مالکیت مولد، سرمایه‌گذاری، تجاری‌سازی دانش و مشارکت اقتصادی حرکت کند. این تحول به معنای کنار گذاشتن مأموریت رفاهی نیست. بلکه توسعه مأموریت بنیاد به حوزه تولید ثروت مولد است.

۲۹. الهام از تجربه‌های بین‌المللی

در جهان نمونه‌های مختلفی از پیوند دانشگاه با تجاری‌سازی دانش، مالکیت فکری، شرکت‌های زایشی، سرمایه‌گذاری دانشگاهی و شبکه فارغ‌التحصیلان وجود دارد. از جمله بنیاد تحقیقات دانشگاه ویسکانسین، شرکت کمبریج اینترپرایز وابسته به دانشگاه کمبریج، سازوکارهای انتقال فناوری و شرکت‌های زایشی دانشگاه‌های پیشرو آمریکا و اروپا، شبکه‌های سرمایه‌گذاری فارغ‌التحصیلان، شرکت‌های دانشگاهی و صندوق‌های سرمایه‌گذاری مرتبط با دانشگاه‌ها.

هدف، کپی‌برداری از یک مدل خارجی نیست. باید اصول موفق این تجربه‌ها استخراج و با قوانین ایران، فرهنگ اقتصادی کشور، ساختار دانشگاه‌ها، ظرفیت‌های بخش خصوصی، نظام مالی و نیازهای اقتصاد ایران تطبیق داده شود.

۳۰. نقش بنیاد در پیوند علم، صنعت و دولت

بنیاد می‌تواند در حد صلاحیت و چارچوب قانونی خود حلقه میانی چند حوزه باشد. دانشگاه، صنعت، سرمایه خرد و سیاست‌گذاری عمومی.

دانشگاه مسئله را مطالعه می‌کند. صنعت مسئله واقعی و بازار را ارائه می‌دهد. بنیاد منابع و سازوکار تجاری‌سازی را فراهم می‌کند. اندیشکده پیامدها و سیاست‌ها را تحلیل می‌کند. و دولت، در چارچوب وظایف قانونی خود، سیاست‌ها و مقررات را تنظیم می‌کند. این تقسیم کار می‌تواند از موازی‌کاری جلوگیری کرده و ظرفیت دانشگاه را به یک شبکه واقعی توسعه تبدیل کند.

۳۱. سرمایه اجتماعی و عدالت بین‌نسلی

یکی از دارایی‌های مهم دانشگاه، سرمایه اجتماعی آن است. اعتماد، اعتبار علمی، شبکه فارغ‌التحصیلان و ارتباطات علمی، دارایی‌هایی هستند که در ترازنامه سنتی شرکت‌ها به‌سادگی قابل مشاهده نیستند، اما در ایجاد شبکه اقتصادی اهمیت زیادی دارند. بنیاد می‌تواند این سرمایه اجتماعی را به سرمایه اقتصادی مولد تبدیل کند. البته با رعایت کامل قوانین، حقوق اعضا و اصول شفافیت. در این مدل، اعتماد عمومی باید نه نتیجه تبلیغات، بلکه حاصل عملکرد، شفافیت و پاسخ‌گویی باشد.

اگر منابع کشور امروز صرف فعالیت‌های کم‌ارزش و کوتاه‌مدت شوند، نسل‌های آینده سهم کمتری از ظرفیت اقتصادی کشور خواهند داشت. اما اگر دانش، فناوری، زیرساخت، شرکت، مالکیت فکری و سرمایه مولد ایجاد شود، بخشی از ثروت به نسل آینده منتقل خواهد شد. بنابراین بنیاد می‌تواند به جای مصرف منابع، بر تولید دارایی‌های ماندگار تمرکز کند.

۳۲. بنیاد تعاون دانشگاه و پدافند اقتصادی و اجتماعی

در شرایط تحریم و فشار اقتصادی، ساختار اقتصادی کشور باید تاب‌آور باشد. شبکه‌ای از شرکت‌های دانش‌بنیان، دانشگاه‌ها، سرمایه‌های خرد، تولیدکنندگان، متخصصان و شبکه‌های بین‌المللی می‌تواند در برابر اختلالات اقتصادی با مردمی کردن اقتصاد انعطاف بیشتری داشته باشد. بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند با کاهش وابستگی وارداتی، توسعه فناوری داخلی، تنوع‌بخشی به زنجیره تأمین، توسعه صادرات خدمات، جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و ایجاد مالکیت گسترده‌تر به افزایش تاب‌آوری اقتصادی کمک کند.

۳۳. بازگرداندن انگیزه اقتصادی و در نتیجه علمی به دانشگاه

کاهش انگیزه برخی جوانان پسر برای ورود به دانشگاه و نگرانی از بیکاری پس از فارغ‌التحصیلی را نباید فقط یک تهدید آموزشی و اجتماعی دید. این وضعیت می‌تواند فرصتی برای بازطراحی نقش دانشگاه باشد. دانشگاه آینده باید به دانشجو نشان دهد که تحصیل، مهارت، پروژه واقعی، مالکیت فکری، تجربه صنعتی، کارآفرینی و مشارکت اقتصادی می‌توانند در کنار یکدیگر قرار گیرند. دانشجو باید از همان سال‌های تحصیل با مسائل واقعی صنعت و اقتصاد آشنا شود و مسیر حرفه‌ای خود را زودتر پیدا کند.

۳۴. سنجه‌های عملکرد بنیاد و قرارداد اجتماعی

برای جلوگیری از تبدیل بنیاد به یک ساختار اداری، عملکرد آن باید با شاخص‌های قابل اندازه‌گیری ارزیابی شود. میزان سرمایه جذب‌شده، میزان سرمایه خرد جمع‌شده، میزان تسهیلات، تعداد پروژه‌های مولد، ارزش افزوده ایجادشده، اثر پروژه‌ها بر تولید ناخالص داخلی، تعداد پایان‌نامه‌های تجاری‌سازی‌شده، تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان حمایت‌شده، تعداد محصولات تولیدشده، کاهش خروج ارز، افزایش صادرات، تعداد مشاغل مولد ایجادشده، تعداد فناوری‌های منتقل‌شده، تعداد دانشجویان خارجی جذب‌شده، درآمد ارزی حاصل از خدمات

علمی، تعداد پروژه‌های مشترک بین‌المللی، تعداد گزارش‌های سیاستی تولیدشده، تعداد ارزیابی‌های اثرات انجام‌شده و میزان مشارکت اقشار کم‌برخوردار در مالکیت اقتصادی.

اهداف کمی جسورانه.

هدف بنیاد در افق پنج‌ساله، کاهش چشمگیر وابستگی آموزش عالی به بودجه جاری دولت است.

تبدیل حداقل ده درصد از پایان‌نامه‌های ارشد و دکتری رشته‌های فنی و پزشکی به محصولات مولد دارای پروانه ساخت یا ارزش صادراتی.

تولید درآمد ارزی غیرنفتی پایدار از محل صادرات خدمات دانشی و جذب دانشجوی خارجی.

این شاخص‌ها به خواننده القا می‌کنند که با یک طرح اقدام ملی طرف است، نه یک آرزوآندیشی دانشگاهی.

۳۵. داشبورد ملی بنیادهای تعاون دانشگاهی

اگر مدل قرار است ملی شود، شبکه‌ای از بنیادها باید امکان مقایسه و یادگیری داشته باشد. داشبورد می‌تواند نشان دهد سرمایه جذب‌شده، پروژه‌های فعال، ارزش پروژه‌ها، اشتغال ایجادشده، صادرات، کاهش واردات، درآمد ارزی، پایان‌نامه‌های تجاری‌شده، شرکت‌های ایجادشده، نرخ موفقیت پروژه‌ها، بازده سرمایه‌گذاری، سهم مردم از مالکیت، سهم پژوهشگران و پروژه‌های بین‌المللی. این دقیقاً با فلسفه شفافیت سند سازگار است.

۳۶. معماری پیشنهادی شبکه بنیادهای تعاون دانشگاهی

ساختار پیشنهادی می‌تواند چندلایه باشد.

در سطح دانشگاهی، بنیاد تعاون دانشگاه قرار دارد.

در سطح علمی، گروه‌های تخصصی و اندیشکده‌های وابسته فعالیت می‌کنند.

در سطح اقتصادی، صندوق‌ها، شرکت‌ها، پروژه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان قرار دارند.

در سطح اجتماعی، استادان، کارکنان، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، مردم و اقشار کم‌برخوردار حضور دارند.

در سطح شبکه‌ای، شورای هماهنگی بنیادهای تعاون دانشگاهی می‌تواند برای تبادل تجربه، استانداردسازی، ارزیابی و هدایت کلان شکل گیرد.

در سطح بین‌المللی نیز شبکه فارغ‌التحصیلان، دانشگاه‌های شریک، دانشجویان خارجی، پژوهشگران بین‌المللی و شرکت‌ها و نهادهای علمی خارجی به این ساختار متصل می‌شوند. این شبکه لازم نیست از ابتدا بزرگ و پرهزینه باشد. بلکه می‌تواند مرحله‌به‌مرحله توسعه پیدا کند.

۳۷. الزامات حقوقی و نهادی

این طرح برای اجرا نیازمند بررسی دقیق قوانین و مقررات مربوط به تعاونی‌ها، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، نهادهای مالی، دانشگاه‌ها، وقف، تأمین مالی جمعی، بازار سرمایه، مالکیت فکری، مالیات، سرمایه‌گذاری خارجی، پذیرش دانشجوی خارجی، صادرات خدمات و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان است. بنابراین پیشنهادهای مربوط به مالکیت، تخصیص منافع پروژه‌های دولتی، مشوق‌های مالیاتی، مشارکت اقشار کم‌برخوردار و ابزارهای سرمایه‌گذاری باید پس از بررسی حقوقی و اقتصادی، به شکل مقررات اجرایی مثل مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی و در موارد لازم در قالب پیشنهاد قانون ارائه شوند.

۳۸. پرسش و پاسخ‌های صریح

آیا دانشگاه باید بنگاه‌دار شود؟

خیر. نقش دانشگاه می‌تواند سیاست‌گذاری، دانش، مالکیت قانونی و نظارت باشد و عملیات به مدیران حرفه‌ای و حتی بازنشستگان واگذار شود.

آیا سرمایه مردم در معرض ریسک نیست؟

چرا. بنابراین افشای ریسک، تنوع سرمایه‌گذاری، نظارت و مقررات ضروری است.

آیا بنیاد رقیب بخش خصوصی می‌شود؟

نباید رقیب بخش خصوصی باشد. مدل پیشنهادی بر مشارکت با بخش خصوصی استوار است.

آیا بنیاد تبدیل به محل رانت نمی‌شود؟

این خطر وجود دارد. به همین دلیل تفکیک مالکیت، مدیریت و نظارت، معاملات اشخاص وابسته و شفافیت باید از ابتدا طراحی شود.

آیا این مدل از نظر حقوقی اکنون آماده اجراست؟

نه لزوماً. قالب حقوقی باید متناسب با قوانین تعاونی، شرکت‌ها، دانشگاه، بازار سرمایه، مالیات، مالکیت فکری و سایر مقررات انتخاب شود.

۳۹. نقشه راه اجرایی در چهار فاز

این الگو به صورت تدریجی، پایش‌پذیر و بدون ایجاد تشکیلات دیوان‌سالارانه سنگین در چهار مرحله عملیاتی پیاده‌سازی می‌شود.

فاز صفر

با مدت شش ماه. تدوین، تصویب و بسترسازی پایلوت. انتخاب یک دانشگاه پیشرو به عنوان پایلوت، تشکیل کمیته راهبری با حضور خبرگان صنعتی، حقوقی و دانشگاهی، تدوین و تصویب اساسنامه بنیاد تعاون در ارکان دانشگاه و مراجع قانونی بالادستی، طراحی و استقرار اولیه سامانه شفافیت و داشبورد نظارتی، طراحی مدل مرکز سیاست‌پژوهی و آینده‌پژوهی و راه‌اندازی صندوق سرمایه‌گذاری نخستین.

فاز یک

با مدت دوازده ماه. عملیاتی‌سازی اولیه و ورود به پروژه‌ها. فراخوان عضویت و جذب سرمایه‌های خرد اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان، انتخاب سه تا پنج پروژه اولویت‌دار گلوگاهی دارای ارزش افزوده بالا و

توجیه اقتصادی محرز، انعقاد نخستین قراردادهای مشارکت و ساخت و بهره‌برداری و واگذاری و تأمین مالی جمعی، آغاز تجاری‌سازی چند پروژه دانشگاهی، استقرار سامانه حسابداری باز، اعطای اولین دوره بورسیه‌های مستقل نخبگان، و انتشار اولین گزارش رسمی شفافیت مالی و گزارش ارزیابی پیامدها.

فاز دو

با مدت بیست و چهار ماه. توسعه شبکه، ارتباطات بین‌المللی و مشوق‌های محرومیت‌زدایی. گسترش الگو به سه دانشگاه تخصصی دیگر شامل صنعتی، پزشکی و کشاورزی، راه‌اندازی صندوق پروژه مشترک دانشگاهی، برقراری ارتباط با صنایع بزرگ و جذب منابع قانونی تحقیق و توسعه، فعال‌سازی کانال‌های جذب سرمایه و انتقال دانش متخصصان ایرانی مقیم خارج از کشور، راه‌اندازی مرکز خدمات علمی و آموزشی بین‌المللی، جذب دانشجویان خارجی و برگزاری دوره‌های تخصصی ارزی، ایجاد پروژه‌های تحقیقاتی مشترک بین‌المللی، و طراحی و اجرای مدل تشویقی مالیاتی جهت تخصیص سهام طرح‌ها به خانوارهای دهک‌های یک تا سه.

فاز سه

با مدت پنج سال. مرجعیت علمی، ملی، بین‌المللی و گسترش فراگیر. تبدیل شبکه بنیادها به مرجع اصلی سیاست‌پژوهی، ارزیابی پیامد و آینده‌پژوهی در تصمیم‌سازی‌های کلان حاکمیت، ایجاد شبکه بین‌المللی بنیادهای تعاون دانشگاهی با هدف صادرات محصولات فناورانه، توسعه شبکه دانشجویان و فارغ‌التحصیلان خارجی، تقویت مرجعیت علمی در حوزه‌های تخصصی، توسعه صادرات خدمات علمی و فنی، تأسیس صندوق بازنشت‌گذاری بنیاد و آغاز سرمایه‌گذاری بلندمدت، و تدوین و پیگیری لایحه قانونی در مجلس شورای اسلامی مبنی بر مکلف‌شدن طرح‌های بهره‌مند از منابع دولتی به تخصیص درصد معینی از سود به محرومان از مسیر شبکه تعاون.

۴۰. الگوی آموزشی اجرا

فرض کنیم بنیاد در یک دانشگاه صنعتی با پنج پروژه آغاز کند. پروژه‌ها در حوزه‌های انرژی، تجهیزات صنعتی، هوش مصنوعی، آب و پزشکی و مهندسی تعریف می‌شوند.

هزار سرمایه‌گذار خرد وارد صندوق پروژه می‌شوند. سرمایه در پنج پروژه توزیع می‌شود. شرکت‌های دانش‌بنیان شکل می‌گیرند. تولید آغاز می‌شود. بازار داخلی و صادرات فعال می‌شود. سود حاصل می‌گردد. و بخشی از سود به سرمایه‌گذاران، پژوهشگران، دانشگاه و پروژه‌های جدید بازمی‌گردد.

البته این اعداد فرضی و با برچسب سناریوی نمونه هستند، نه آمار واقعی. اما همین سناریو، مقاله را بسیار ملموس و قابل تصور می‌کند.

۴۱. جمع‌بندی

سه مأموریت بزرگ بنیاد تعاون دانشگاه

طرح بنیاد تعاون دانشگاه را می‌توان در سه مأموریت اصلی خلاصه کرد.

مأموریت نخست، دانش به ثروت.

دانشگاه، ایده و پژوهش را تولید می‌کند. بنیاد، سرمایه و سازوکار تجاری‌سازی را فراهم می‌کند. صنعت، بازار و مسئله را ارائه می‌دهد. و نتیجه، تولید، اشتغال، صادرات و ارزش افزوده است.

مأموریت دوم، دانش به تصمیم.

دانشگاه داده و تحلیل تولید می‌کند. اندیشکده سناریو و ارزیابی اثرات ارائه می‌دهد. بنیاد ظرفیت سازمان‌دهی و انتشار ایجاد می‌کند. و نتیجه، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، آینده‌پژوهی و کاهش ریسک تصمیمات است.

مأموریت سوم، دانش به ارتباطات و درآمد بین‌المللی.

دانشگاه آموزش و پژوهش ارائه می‌دهد. بنیاد خدمات علمی را بین‌المللی می‌کند. دانشجویان و پژوهشگران خارجی وارد شبکه می‌شوند. فارغ‌التحصیلان شبکه بین‌المللی ایجاد می‌کنند. خدمات علمی، فنی و مهندسی صادر می‌شود. و نتیجه، درآمد ارزی، توسعه مرجعیت علمی و گسترش ارتباطات بین‌المللی است.

نتیجه گیری راهبردی: دانشگاه نفت پایه به دانشگاه عقل پایه

اگر می‌خواهیم مردم در اقتصاد سهیم شوند، باید سازوکاری ایجاد کنیم که مردم را از تماشاگر اقتصاد به مشارکت‌کننده و مالک اقتصاد تبدیل کند.

اگر می‌خواهیم اقتصاد دانش‌بنیان رشد کند، باید فاصله میان دانشگاه، صنعت، سرمایه خرد، کلان و بازار را کاهش دهیم.

اگر می‌خواهیم تصمیم‌های بزرگ کشور با هزینه کمتر و آینده‌نگری بیشتر گرفته شوند، باید ظرفیت دانشگاه و اندیشکده را وارد فرآیند تصمیم‌سازی کنیم.

اگر می‌خواهیم خام‌فروشی کاهش پیدا کند، باید دانش را به فناوری، فناوری را به محصول و محصول را به زنجیره ارزش تبدیل کنیم.

اگر می‌خواهیم اقشار کم‌برخوردار فقط دریافت‌کننده حمایت نباشند، باید مسیر مالکیت و مشارکت مولد را نیز برای آنها طراحی کنیم. این همان تبدیل حق مستمری به حق مالکیت بر آینده است.

اگر می‌خواهیم ظرفیت ایرانیان خارج از کشور را از دست ندهیم، باید جریان دانش، سرمایه، فناوری و ارتباطات آنها را به اقتصاد ایران متصل کنیم. این همان تبدیل مهاجرت به گردش سرمایه انسانی است.

اگر می‌خواهیم دانشگاه در اقتصاد آینده نقش‌آفرین باشد، باید آن را از یک نهاد صرفاً آموزشی به یک مرکز تولید دانش، مالکیت، فناوری، ثروت مولد، تصمیم‌سازی و ارتباطات بین‌المللی تبدیل کنیم.

و اگر می‌خواهیم بار مالی صندوق‌های بازنشتی دولتی را کاهش دهیم، باید نهادهای مالی خودگردان، مولد و پایدار مانند صندوق بازنشتی بنیاد تعاون دانشگاه را طراحی و تأسیس کنیم.

از این منظر، بنیاد تعاون دانشگاه صرفاً یک نام تجاری یا یک ساختار اداری جدید نیست. این بنیاد می‌تواند یک راهبرد نهادی برای پیوند دادن دانش، مردم، سرمایه، فناوری، تولید، عدالت، تصمیم‌سازی، مرجعیت علمی و امنیت اجتماعی باشد.

دانشگاه می‌تواند نقطه آغاز این حرکت باشد. زیرا در دانشگاه، استاد ایده دارد، دانشجو خلاقیت دارد، فارغ‌التحصیل تجربه و شبکه دارد، پژوهشگر دانش دارد، شرکت دانش‌بنیان فناوری دارد، صنعت مسئله و بازار دارد، مردم سرمایه‌های خرد دارند و دانشگاه اعتبار و زیرساخت علمی دارد.

بنیاد تعاون دانشگاه می‌تواند این قطعات پراکنده را کنار یکدیگر قرار دهد.

در نهایت، هدف آن است که دانش به ثروت تبدیل شود، مردم به مالک تبدیل شوند، پایان‌نامه به محصول تبدیل شود، فناوری به تولید تبدیل شود، تولید به صادرات تبدیل شود، منابع خام به زنجیره ارزش تبدیل شوند، سرمایه‌های خرد به سرمایه مولد تبدیل شوند، دانشگاه به شریک توسعه تبدیل شود، پژوهش به تصمیم‌سازی تبدیل شود، دانش به مرجعیت علمی تبدیل شود، ارتباطات علمی به درآمد ارزی و قدرت اقتصادی پایدار تبدیل شود، و بازنشستگی دانشگاهیان به یک جریان مالی مستقل، خودگردان و مولد بدل گردد.

این همان مسیری است که می‌تواند مفهوم مردمی‌سازی اقتصاد را از سطح شعار به سطح مالکیت، تولید، مشارکت، دانش، عدالت و ثروت‌آفرینی واقعی منتقل کند.

بنیاد تعاون دانشگاه یک خیریه یا دیوان‌سالاری اداری تازه نیست. بلکه سازوکار عملیاتی برای تحقق بعثت اقتصادی مردم است. این سند دانشگاه را از نهادی پرهزینه و مصرف‌کننده بودجه‌های نفتی، به کانون خلق ثروت، بازگشت نخبگان، توانمندسازی طبقات محروم و پیشران صادرات دانش‌بنیان تبدیل می‌کند. با پیوند زدن نبوغ اتاق خوابگاه دانشجویی به سرمایه خرد مردم و بازارهای صنعتی و بین‌المللی، آینده اقتصادی ایران با استقلال، عدالت و اقتدار رقم خواهد خورد.

بنیاد تعاون دانشگاه، از دانشگاه برای مردم، با مردم و برای ساختن آینده‌ای دانش‌بنیان، مولد، عادلانه و رقابت‌پذیر.

ضمیمه اجرایی

نمودار معماری بنیاد. مسیر دوگانه دانش به ثروت و داده به تصمیم.

مدل مالکیت. سهم گروه‌های ده‌گانه ذینفع.

مدل درآمدی. سیزده جریان درآمدی مستقل از دولت.

مدل صندوق پروژه. پرونده هفده‌بندی هر پروژه.

ماتریس ارزیابی پروژه. چهارده معیار غربالگری.

شاخص‌های کلیدی عملکرد. هجده سنجه کمی و کیفی.

نقشه راه. چهار فاز شش، دوازده، بیست و چهار و شصت ماهه.

الزامات حقوقی. فهرست قوانین مرتبط نیازمند بررسی.

ریسک‌ها و راهکارهای کنترل. دوازده ریسک با ابزار مهار.

نظام بورسیه نخبگان. مدل کاملاً مستقل از بودجه دولت برای جذب و بازگشت نخبگان.