



به نام خدا

## راهنمای سرمایه‌گذاری (چارچوب سرمایه‌گذاری از ایده تا پروژه)

این راهنما خطوط کلی شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در حوزه شهرداری منطقه دو تهران را پیشنهاد نموده و چارچوب اجرایی پیاده‌سازی فرصت‌ها را ارائه می‌دهد.

(کمیته سرمایه‌گذاری منطقه دو شهرداری تهران)

دیماه ۱۳۹۶



خلاصه ای از موضوع پروژه (فرصت سرمایه گذاری) ابتدا باید توسط واحد ذیربط در قالب گزارشی ۲ صفحه ای با فرمت ذیل ارائه گردد:

### چارچوب گزارش اولیه (۲ صفحه ای)

- شرح خلاصه ای از موضوع پروژه/ ایده، چشم انداز طرح در زمان تکمیل و بهره برداری
- جذابیتها و دلایل معرفی پروژه و شناسایی فرصتها
- تناسب پروژه با ماموریتها و اهداف (سند بالادستی) حوزه مسئولیتهای اجتماعی و اختیارات شهرداری تهران
- گزارش مختصری از امکانسنجی و برآورد اولیه و عوامل اثرگذار بر موفقیت
- عوامل شکست و ریسکها و اقدامات متناسب با کاهش ریسک
- برآورد مالی و عواید پروژه
- سایر موارد و نکات ضروری در توجیه طرح



در مرحله بعد گزارش پیش امکانسنجی موضوع پروژه (فرصت سرمایه‌گذاری) باید توسط واحد ذیربط (و یا از طریق مشاور در صورت نیاز) در قالب گزارشی ۱۰ صفحه‌ای با فرمت ذیل ارائه گردد:

### چارچوب گزارش پیش امکانسنجی (۱۰ صفحه‌ای)

#### گزارش خلاصه مدیریتی (۱ صفحه)

- نحوه شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و تشریح ابعاد آن
- دلایل توجیهی طرح
- برآوردهای اولیه مالی، نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری، دوره استهلاک، NPV
- ریسک‌های عمده و اقدامات کاهش‌دهنده ریسک مدل (PESTLE)
- برنامه اجرایی زمانبندی (کلیات برنامه و Milestones)

#### گزارش فنی و پیش امکانسنجی (۶ صفحه)

- جذابیت‌های بازار جهت سرمایه‌گذاری، تحلیل رقبا و چرایی پروژه
- فناوری، همکاری با شرکای مرتبط در صورت نیاز و چرخه عمر
- نحوه مشارکت (پیشنهادی)
- برنامه اجرایی از پیاده‌سازی تا بهره‌برداری
- ریسک‌های اجرایی

#### گزارش مالی (۳ صفحه)

- کلیات و ضمایم مالی (محاسبات، مفروضات و حاشیه سود)
- نرخ بازگشت و پیش‌بینی سرمایه‌گذاری (IRR)
- آنالیز حساسیت



## سوالات کلیدی در خصوص موضوع سرمایه گذاری

این سوالات باید در کمیته سرمایه گذاری طرح گردد و پس از تایید طرح اولیه جهت اخذ تصمیم نهایی به نهاد بالا دستی ارجاع شود.

### موضوعات سرمایه گذاری و ارتباطات تجاری

- فرصت و منشا آن کدام است؟ آیا طرح جدید است؟ در کدام مرحله از چرخه عمر قرار دارد؟ شاخصهای جهانی و بنچ مارکها؟
- امکان موفقیت طرح چه میزان است؟ (به همراه تحلیل آن)، نحوه و میزان مشارکت شهرداری چه اندازه باشد؟
- چشم انداز کلی بازار چیست؟
- موقعیت و شرایط رقابتی در این نوع سرمایه گذاری کدام است؟ امتیاز رقابتی و مزیت نسبی شهرداری چیست؟
- ریسکهای عملیاتی، مالی، اعتباری و غیره چیست و اقدامات متناسب با آن کدام است؟

### موضوعات راهبردی در پروژه سرمایه گذاری

- آیا طرح با چشم انداز / مأموریت / استراتژی شهرداری تناسب دارد؟
- آیا ابعاد مسئولیتهای اجتماعی شهرداری (CSR) در پروژه لحاظ شده است؟
- مزیتهای راهبردی طرح کدام است؟ (از نظر هم افزایی با سایر طرحها، تکمیل زنجیره ارزش، ایجاد فرصتهای جدید کسب و کار و ...)
- این پروژه چه تغییر بزرگی در افزایش توان و ظرفیت شهرداری در ارائه خدمات بهتر به شهروندان، خلق ارزش و گسترش فضای کسب و کار ایجاد می کند؟

### موضوعات مالی در پروژه سرمایه گذاری

- آیا این سرمایه گذاری ارزشهایی جدیدی را برای شهرداری ایجاد می کند؟ نوآوری و ارزش پروژه در چیست؟
- بازده مورد انتظار سهامداران TSR کدام است؟
- سود آوری و بازگشت سرمایه مورد انتظار سرمایه گذار چند ساله است و نحوه تحقق آن در طول زمان به چه شکلی می باشد؟
- ریسکهای سرمایه گذاری و روش سرمایه گذاری بهینه چگونه است؟



## چک لیست ارزیابی مرحله اول - تصویب موضوع (فرصت) سرمایه گذاری

کنترل نهایی		شرح ارزیابی	الزامات
رد	قبول	آیا موضوع سرمایه گذاری با چشم انداز، مسئولیتهای اجتماعی و اهداف راهبردی شهرداری انطباق دارد؟ آیا موضوع سرمایه گذاری در حیطه اختیارات و برنامه های توسعه ای شهرداری قرار دارد؟	اهداف سرمایه گذاری
رد	قبول	آیا شهرداری توانمندی فنی لازم و کافی را برای اجرای موضوع سرمایه گذاری دارد؟ آیا منابع کافی برای انجام آن در اختیار دارد؟	توانمندیها و امکانات
رد	قبول	آیا شواهد بازار و روند آن بیانگر آینده مناسب جهت اجرای طرح می باشد؟ روندبهره برداری از فرصت و جذابیت آن در کجاست؟	پیش بینی بازار
رد	قبول	رقبای موجود در بازار کدام است؟ مزیت‌های رقابتی هر کدام از رقبا و شهرداری در چیست؟	تحلیل رقبا
رد	قبول	آیا ملاحظات و موانع قانونی و حقوقی در طرح دیده شده است؟	مباحث حقوقی - قانونی
رد	قبول	آیا محدودیتهای زیست محیطی، ایمنی و سلامت در اجرای پروژه دیده شده است؟	مباحث زیست محیطی
رد	قبول	آیا پروژه نیاز به طراحی و فناوریهای پیشرفته و جدیدی دارد؟ آیا فناوری مد نظر مورد تایید استانداردهای کشور/ استانداردهای معتبر بین المللی می باشد؟ ایا فناوری به لحاظ چرخه عمر در بازه مناسب قرار دارد؟	مباحث فناوری
رد	قبول	آیا نتایج تحلیلهای اقتصادی مطلوب است؟ در صورت وجود ریسکهای اقتصادی آیا پاسخ به ریسکهای محتمل تحلیل شده است؟	مباحث اقتصادی - مالی

توضیح: پس از انجام و تکمیل مستندات فوق الذکر و پاسخ به چک لیست نهایی، کمیته سرمایه گذاری طرحهای پیشنهادی را پایش و طرحهای منتخب را برای بررسی بیشتر و تکمیل اطلاعات انتخاب می نماید که این طرحها مطابق نقشه راه در فرآیند سرمایه گذاری و اجرا قرار می گیرند.