

مدیریت ریسک در پروژه های نوسازی شهری

رضا قریشی نیا

چکیده

بافت های فرسوده و ناکارآمد شهری، مناطقی از شهر است که در طی سالیان گذشته عناصر تشکیل دهنده آن اعم از تأسیسات زیربنایی، ابنیه، خیابان ها و دسترسی ها، دچار فرسودگی و ناکارآمدی شده و ساکنان آن نیز از مشکلات متعدد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و کالبدی رنج می برند. در همین راستا و به منظور بهره برداری از تمامی ظرفیت های شهری، پروژه های نوسازی بافت های فرسوده شهری تعریف شده که هدف از اجرای آن ها رشد پایدار شهر و توسعه محدوده مورد نظر و در نهایت احیاء ابعاد فیزیکی، محیطی، فرهنگی، صنعتی و اقتصادی آن می باشد. همانند دیگر پروژه ها و طرح های اجرایی، پروژه های نوسازی شهری نیز با ریسک های زیادی مواجه هستند. وجود ریسک در پروژه های نوسازی شهری موجب اختلال در فرایند های تجزیه و تحلیل امکان سنجی پروژه، طراحی و برنامه ریزی، ساخت و ساز و اجرا و در نهایت استفاده و بهره برداری عمومی از پروژه ها شده، لذا مدیریت ریسک این دسته از پروژه ها لازم و ضروری به نظر می رسد. با بررسی گزارش طرح های اجرا شده، دریافتیم که این راهکارها کارایی و تأثیر لازم را نداشته و علت آن هم پایین بودن سطح مشارکت مردم و ساکنان بافت های فرسوده و سرمایه گذاران در فرایند تأمین مالی و در مراحل مختلف پروژه می باشد. پایین بودن سطح

مشارکت نیز به نوبه خود ناشی از بی اعتمادی نسبت به مسئولان، دستوری بودن سیستم برنامه- ریزی، عدم پذیرش و قبول توانایی مردم برای مشارکت در مراحل مختلف کار توسط مسئولان و برنامه ریزان و در نهایت عدم فرهنگ سازی در زمینه نهادینه کردن مشارکت است. در این پژوهش، ابتدا انواع ریسک های اقتصادی پروژه های نوسازی شهری و راهکارهای مدیریت- ریسک آن ها معرفی شده و سپس به تجزیه و تحلیل راهکارهای موجود جهت مدیریت این ریسک ها پرداختیم. همچنین در این پژوهش سعی شده که راهکارهای جدید و کارایی به منظور مدیریت ریسک، ریسک های اقتصادی این دسته از پروژه ها ارائه شود..

بافت فرسوده، به عرصه‌هایی از محدوده قانونی شهرها اطلاق می‌شود که به دلیل فرسودگی کالبدی، فقدان دسترسی‌های مناسب و کمبود خدمات و زیرساخت‌های شهری، آسیب‌پذیر بوده و ارزش مکانی، محیطی و اقتصادی نازلی برخوردارند (نایی، فهندری، ۹۱). فرایند مداخله در بافت‌های فرسوده شهری به سه شکل صورت می‌گیرد:

الف) بهسازی یعنی بهبود بخشیدن به وضعیت بافت و عناصر درونی آن. در واقع بهسازی زمانی صورت می‌گیرد که فرسودگی نسبی فضا از لحاظ عملکردی رخ داده باشد.

ب) نوسازی زمانی انجام می‌شود که فضای شهری، مجموعه یا بنا از کارکردی مناسب برخوردار بوده ولی فرسودگی نسبی کالبدی فضایی موجب کاهش کارایی و بازدهی آن شده است.

ج) بازسازی یعنی از نوساختن. بازسازی زمانی صورت می‌گیرد که در بنا، مجموعه و یا فضای شهری، فرسودگی به صورت کامل ایجاد شده باشد. بافت‌های فرسوده یکسری مشخصه‌ها و خصوصیتی دارند که از این طریق می‌توان محدوده این بافت‌ها را شناسایی نمود شامل:

- عدم استحکام ساختمان‌ها در برابر زلزله
- ناکارآمدی شبکه‌های تأسیساتی موجود
- ناکارآمدی شبکه دسترسی‌ها
- عدم امنیت
- پایین بودن ارزش زمین
- تراکم بالا

با توجه به این خصوصیات فوق‌الذکر، شناسایی و مدیریت ریسک این دسته از پروژه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت ریسک یک روش فعال و پوی پیش‌گرا است که به اگرها پاسخ می‌دهد. در واقع مدیریت پروژه اگرهای مختلف هر بخش کاری را مطرح کرده، تأثیرات انجام رخداد و اگرها را بررسی کرده و در نهایت پاسخی منطقی در تبادله اگرها اتخاذ می‌نماید، تا بدین وسیله بر اهداف پروژه تأثیر مثبت بگذارد. پر واضح است که وقایع پیش‌بینی نشده‌ای که طبق تعریف ریسک نامیده می‌شوند؛ در طول دوره عمر پروژه رخ داده و برخی از آن‌ها می‌توانند آسیب‌های جدیدی به پروژه وارد نمایند. بنابراین نظریه مدیریت ریسک به عنوان تکنیکی در مقابل رخدادهای غیرقابل پیش‌بینی و کنترل این گونه رخدادهای مطرح می‌شود. (حسینعلی‌پور، جهرمی، محبی‌فر، ۸۹) پروژه‌های نوسازی بافت‌های فرسوده با توجه به پیچیدگی زیاد، تنوع حوزه‌های اجرایی و ذینفعان متعدد تحت تأثیر عدم قطعیت‌های فراوانی است که تحقق اهداف پروژه را تهدید می‌نماید. در این نوع پروژه‌ها با توجه به هزینه‌های زیاد و محیط متغیر که به علت وابستگی به محدودیت‌ها و ذینفعان متعدد، نیازهای عملکردی ممکن است چندین بار تغییر کند، مدیریت صحیح ریسک‌های پروژه از نکات کلیدی است. ریسک پروژه - های نوسازی شهری ابعاد مختلفی دارد شامل: ریسک اقتصادی، ریسک مدیریت مشتریان قدیمی تر، ریسک قوانین و مقررات و ریسک تکنولوژی ساختمان که در این پژوهش ما به مدیریت ریسک، ریسک‌های اقتصادی این گونه پروژه‌ها می‌پردازیم.

بخش اول: مدیریت ریسک پروژه‌های نوسازی شهری

در شرایط کنونی اقتصاد جهانی دچار بحران‌های عظیمی به‌خصوص در اکثر حوزه‌های اقتصادی و مالی است. کشور ما هم به‌علت اعمال تحریم‌های مختلف و تأثیرپذیری از بحران‌های جهانی، دارای مشکلات زیادی است که اگر برخورد علمی با آن‌ها صورت نگیرد، نمی‌توان به آسانی آن‌ها را حل کرد. از آثار بحران‌های جهانی و تحریم‌ها می‌توان به پائین آمدن میزان فروش و

قیمت بعضی از اقلام صادراتی کشور مانند نفت، محصولات پتروشیمی، فولاد و غیره نام برد. همان طور که می دانیم این بحران ها بر عملکرد مؤسسات و سازمان ها و همچنین فعالیت های اقتصادی مانند طرح و پروژه های در حال اجرا تأثیر می گذارد و موجب ایجاد ریسک در این پروژه ها و طرح ها می شود. در چنین شرایطی مدیریت ریسک به منظور محافظت در برابر پیامد های نامطلوب ناشی از تحمل ریسک، ضروری به نظر می رسد. بی توجهی به لزوم مدیریت ریسک موجب انحراف از مسیر اصلی امور شده و در چنین حالتی سرمایه گذار ممکن است تمام وقت و انرژی خود را صرف مقابله با پیامدهای عدم مدیریت ریسک نماید. مدیریت ریسک را در یک عبارت کوتاه می توان چنین تعریف کرد « شناسایی عوامل ایجاد کننده عدم اطمینان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده برای یک فعالیت و انتخاب یا ایجاد راهکار و ابزار کارا برای کنترل، کاهش و پوشش دادن به نا اطمینانی. » به عبارت دیگر، مدیریت ریسک عبارت است از نظام شناسایی خطر ها در محیط پیرامون، ارزیابی آثار بالقوه آن ها بر متغیر های بحرانی و به خدمت گرفتن مکانیزم های مستقیم و غیر مستقیم به منظور دور کردن از خطر یا پوشش بخشیدن به فعالیت های اساسی اقتصادی بنگاهی که در معرض این خطر ها قرار دارد (حسن زاده، کاظمی، ۸۳).

بخش دوم: تاریخچه مدیریت ریسک در پروژه ها

در واقعیت مدیریت ریسک با مدیریت پروژه از نظر ریشه ای و مفهوم شباهت های زیادی با هم دارند و هر دو این مباحث در اواخر سال ۱۹۵۰ میلادی مطرح شده اند. در این سال روش PERT^۱ به عنوان اولین تکنیک برنامه ریزی رسمی، جهت برنامه ریزی فعالیت ها در پروژه موشک فضایی پولاریس مورد استفاده قرار گرفت. این تکنیک در واقع یک مدل برنامه ریزی پروژه است که شبکه ای از فعالیت ها را همراه با توزیع احتمالی تخمینی برای مدت زمان فعالیت ها در

^۱Program Evaluation and Review Technique

بر می‌گیرد. در اوایل دهه ۱۹۶۰ گفتگوها و بحث‌های زیادی پیرامون استفاده از شاخه‌های تصمیم‌گیری احتمالی در پیاده‌سازی مدل‌های PERT انجام گرفت و هدف از برگزاری این جلسات و گفتگوها ارائه یک روش جدید بود. این روش جدید «PERT تعمیم یافته» نام گرفت که بعدها به نام روش GERT^۱ شناخته شد. تفاوت این دو روش قدیم و جدید در این می‌باشد که در روش جدید شاخه‌های تصمیم بر خلاف روش قدیمی که مبتنی بر فعالیت‌های قطعی بود، می‌تواند مبتنی بر انتخاب‌های احتمالی نیز باشد. روش جدید این امکان را فراهم می‌آورد که در زمان شروع کار علاوه بر مشخص شدن فعالیت‌های اصلی، فعالیت‌های احتمالی نیز که معمولاً تا زمان تکمیل یک فعالیت مشخص نمی‌شوند، در هنگام تهیه زمان‌بندی پروژه در نظر گرفته شوند. این روش هم همانند روش قبلی ابتدا در صنایع فضایی مورد استفاده قرار گرفت و علاوه بر آن یکی از شرکت‌های نفتی نیز از این مدل‌ها برای پروژه‌های نفت دریای شمال استفاده کرد. از سال ۱۹۷۵ این شرکت‌ها، به امر گسترش و توسعه مدل‌های احتمالی جهت برنامه‌ریزی پروژه-های فرا ساحلی دریای شمال مبادرت ورزیدند که علاوه بر زمان‌بندی پروژه، سایر ابعاد برنامه-ریزی را نیز در بر می‌گرفت، این روش SCPRT^۲ نام گرفت. در واقع این روش درک و شناخت دقیقی از عدم قطعیت و ریسک موجود در یک پروژه را ایجاد می‌کند. در طول دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی این روش همراه با خانواده‌ای از روش‌های PERT، PERT تعمیم یافته و GERT توسعه داده شد و توسط شرکت‌های نفتی و تعدادی از سازمان‌های دیگر در انگلستان، ایالات متحده و کانادا مورد آزمایش قرار گرفت. به این صورت، نخستین اقدامات جهت تدوین فرایندهای رسمی و مجزای مدیریت ریسک صورت گرفت. در طول دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰، گزینه‌های این روش و برخی مدل‌های جدید برای طیف متفاوتی از کاربردها و محدوده وسیعی

^۱Graphical Evaluation and Review Technique

^۲Synergistic Contingency Planning and Review Technique

از گرایش‌ها مورد استفاده قرار گرفت که اغلب با نام کلی "مهندسی یا مدیریت ریسک" مطرح می‌شدند (نظری، فرصت‌کار، کیافر، ۸۷)

بخش سوم: فرایندهای مدیریت ریسک

نظری و همکاران (۸۷)، در کتاب «مدیریت ریسک پروژه‌ها» مراحل چندگانه مدیریت ریسک را به خوبی توضیح داده است که در ادامه خلاصه‌ای از این مراحل توضیح داده می‌شود. هنگام اجرای فرایند مدیریت ریسک دو مسئله وجود دارد که اولویت بالایی برخوردار می‌باشد. اولی شناسایی ریسک‌های بحرانی که تأثیر قابل توجهی بر زمان و هزینه پروژه می‌گذارند و دوم این که بعد از شناسایی و تحلیل این دسته از ریسک‌ها، لزوم واکنش به ریسک مطرح می‌شود. مدیریت ریسک پروژه شامل فرایندهای برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، شناسایی ریسک، تحلیل کیفی، تحلیل کمی، برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک و در نهایت نظارت و کنترل ریسک پروژه می‌باشد که در ادامه به شرح برخی از آن‌ها خواهیم پرداخت.

بخش چهارم: برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

اولین مرحله از فرایند مدیریت ریسک، برنامه‌ریزی مدیریت ریسک است که به عنوان پیش شرط ورود به سایر مراحل در نظر گرفته می‌شود. برنامه‌ریزی مدیریت ریسک در واقع فرایند تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی نگرش و برنامه‌ریزی فعالیت‌های مدیریت ریسک یک پروژه می‌باشد. همان‌طور که می‌دانید هر مرحله از فرایند شامل یک سری ورودی‌ها و خروجی‌هایی است که خروجی این مرحله شامل اهداف پروژه، اهداف مدیریت ریسک، محدوده مدیریت ریسک و رویکرد مدیریت ریسک است. این مدارک پس از تهیه و تدوین در اختیار ذی‌نفعان پروژه قرار گرفته تا به منظور اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی فرایند مدیریت ریسک مورد استفاده قرار گیرد.

در این مرحله پیش شرط‌های لازم برای شروع فرایند مدیریت ریسک محقق می‌شود که در ادامه به آن‌ها اشاره شده است.

۱- اهداف پروژه

قبل از شروع فرایند مدیریت ریسک، تمامی ذی‌نفعان پروژه باید درک و شناخت درستی از اهداف پروژه داشته باشند و همچنین در مورد آن‌ها به اتفاق نظر و اجماع رسیده باشند. در صورت وجود منشور پروژه قبل از آغاز فرایند مدیریت ریسک، می‌توان از این منشور جهت درک و شناخت اهداف پروژه استفاده نمود ولی در غیر این صورت تعریف اهداف پروژه جزو برنامه و وظایف کاری فرایند مدیریت ریسک قرار خواهد گرفت.

۲- تبیین اهداف مدیریت ریسک

اجرای مرحله برنامه‌ریزی مدیریت ریسک در پروژه‌ها متضمن اهدافی است از جمله مستند کردن اهداف و محدوده مدیریت ریسک به منظور اعلام به ذی‌نفعان پروژه و تحقق اجماع نظر در بین آن‌ها در خصوص این موارد. علاوه بر این، نحوه انجام فرایند مدیریت ریسک نیز در این مرحله تعیین می‌شود.

۳- تبیین محدوده مدیریت ریسک

این موضوع از اهمیت والایی برخوردار است زیرا تنها در صورت مشخص کردن محدوده کاری مدیریت ریسک است که می‌توان به اندازه کافی و مناسب بر روی قدم‌ها و مراحل بعدی مدیریت ریسک تمرکز کرد. همان‌طور که می‌دانیم، یک پروژه در محیطی پیچیده و دارای ذی-نفعان و وابستگی یا تعلقات فراوانی انجام می‌شود، لذا در این صورت امکان دارد فرایند مدیریت ریسک محدود به زیرمجموعه‌ای از کل محیط پروژه شود. در واقع، می‌توان گفت محدوده مدیریت ریسک برای پروژه‌های مختلف متفاوت است، در برخی پروژه‌ها این محدوده

فقط در بر گیرنده مسئولیت های داخلی تیم پروژه است و در برخی موارد دیگر حتی ممکن است ریسک های سایر طرف های درگیر با سازمان را نیز شامل شود. عامل مهم دیگری نیز وجود دارد که در مشخص نمودن این محدوده نقش دارد و آن تعیین انواع ریسک هایی است که در فرایند مدیریت ریسک مورد توجه قرار می گیرند.

۴- رویکرد و روش شناسی مدیریت ریسک

همان طور که قبلاً گفتیم یکی از خروجی های مرحله برنامه ریزی مدیریت ریسک، رویکرد مدیریت ریسک می باشد و هر پروژه نیز رویکرد خاص خود را دارد. در برخی از پروژه ها لازم است که فرایند مدیریت ریسک به صورت دقیق و تفصیلی، همراه با استفاده از تکنیک های مختلف و افراد خبره و همچنین استفاده از ورودی های گسترده و ابزارهای خاص انجام گیرد. در مقابل در برخی پروژه های دیگر از رویکردهای ساده تری استفاده می شود. در این مرحله رویکرد، روش انجام کار، ابزارها و تکنیک های قابل استفاده در فرایند مدیریت ریسک، نقش ها و مسئولیت های هر یک از ذی نفعان پروژه، استانداردهای گزارش دهی و در نهایت ساختار و تواتر تهیه و نحوه به روز رسانی گزارش ها مشخص می شود.

بخش پنجم: ارزیابی کیفی ریسک

به معنی فرایند سنجش تأثیر و شانس وقوع ریسک های شناسایی شده می باشد. در این روش ریسک ها با استفاده از عبارت ها و جمله های توصیفی تشریح می شوند و اساس کار نیز بر تخمین ها و برآوردهای فردی یا جمعی استوار است. هدف از اجرای این مرحله، مشخص کردن اهمیت نسبی ریسک های شناسایی شده و در نهایت اولویت بندی و طبقه بندی هر یک از آن ها بر اساس میزان تأثیر بر اهداف پروژه و احتمال وقوع هر یک از آن ها می باشد. در نتیجه در این مرحله طبقه بندی ریسک ها بر اساس دو بعد احتمال وقوع و تأثیر ریسک صورت می گیرد. در این مرحله

به منظور تخمین احتمال وقوع و تأثیر ریسک بر اهداف پروژه از روش‌های توافق گروهی، دلفی و شبه‌دلفی استفاده می‌شود.

الف. احتمال وقوع^۱

منظور از احتمال وقوع، میزان انتظاری است که برای رخ دادن یا حادث شدن آن رویداد می‌توان توقع داشت. به منظور اندازه‌گیری احتمال وقوع معمولاً از سه روش استفاده می‌شود. برای مواردی مانند پرتاب سکه از محاسبات ریاضی استفاده و در مواردی هم که اندازه‌گیری احتمال وقوع به این آسانی نیست از اطلاعات و تجارب گذشته استفاده می‌شود. جهت محاسبه احتمال وقوع حوادث نادر نیز باید به قضاوت متخصصان و اهل فن بسنده کنیم.

ب. تأثیر ریسک^۲

به منظور بیان میزان تأثیر ریسک بر اهداف پروژه می‌توان از عبارات‌های توصیفی و یا مقادیر عددی استفاده کرد. مسئله‌ای که در این جا مطرح می‌شود این است که هر ریسک تنها یک احتمال وقوع دارد که نشان‌دهنده میزان عدم قطعیت آن می‌باشد ولی هر ریسک می‌تواند یک یا چند مورد از اهداف پروژه را تحت تأثیر خود قرار دهد. مسأله مهم دیگری که در این پروژه وجود دارد، تأثیر متقابل اهداف پروژه بر یکدیگر است و همچنین ممکن است برخی ریسک‌ها در مرحله بهره‌برداری از پروژه مطرح گردند مانند ایمنی و بهداشت. نکته‌ای که در مورد رتبه‌بندی ریسک‌های شناسایی شده باید به آن توجه کرد این است که نمی‌توان فقط بر اساس یکی از این ابعاد، رتبه‌بندی را انجام داد بلکه باید در ترکیب با یکدیگر در ارزیابی ریسک استفاده شوند.

^۱Frequency
^۲Risk Impact

بخش ششم: اولویت‌بندی ریسک‌ها

برای اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه معمولاً از دو روش استفاده می‌شود که عبارت است از: اولویت‌بندی بر اساس منشأ وقوع ریسک و بر اساس قسمت‌هایی از پروژه که در معرض ریسک هستند. در روش اول از ساختار شکست ریسک استفاده می‌شود. در این روش بعد از تعریف سازمان ساختار شکست ریسک، طبقه‌بندی ریسک‌های شناسایی شده در پروژه‌ها با توجه به منشأ و ماهیت آن‌ها انجام می‌شود. سپس نواحی تمرکز ریسک درون ساختار شکست ریسک شناخته شده و جایگاه‌های مهم‌ترین منشأهای ریسک پروژه در این ساختار مشخص می‌شود. در روش دوم اولویت‌بندی بر اساس ساختار شکست کار (WBS)^۱ و ترکیب آن با ساختار شکست ریسک صورت می‌گیرد. به منظور مشخص کردن نواحی از پروژه که بیشتر در معرض ریسک قرار دارند می‌توان از ساختار شکست ریسک استفاده کرد. لذا باید ریسک‌های شناسایی شده را به اجزای مختلف ساختار شکست کار تخصیص داد، در نتیجه هر ریسک می‌تواند به عنصری از ساختار شکست کار که تحت تأثیر ریسک قرار می‌گیرد، ارتباط پیدا کند. بررسی الگوی ریسک‌های تخصیص داده شده، قسمت‌هایی از پروژه را که در معرض ریسک بیشتری قرار دارند، مشخص می‌کند.

بخش هفتم: ارزیابی کمی ریسک

این مرحله به عنوان مرحله تبدیل برنامه از حالت قطعی به حالت احتمالی در نظر گرفته می‌شود. در واقع در این مرحله، تأثیر ریسک‌ها بر اهداف پروژه به صورت دقیق‌تر و کمی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله ارتباط بین ریسک‌ها با فعالیت‌های پروژه تعیین می‌شود که خود این ارتباط عاملی برای تعیین میزان تغییر زمان و هزینه هر یک از فعالیت‌ها با توجه به ریسک بحرانی است. در این صورت هر یک از فعالیت‌ها حالت احتمالی به خود می‌گیرد و لذا باید یک تابع

توزیع برای آن‌ها مشخص نمود. به منظور ارزیابی کمی ریسک‌ها روش‌های متنوعی وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: روش ارزش پولی مورد انتظار، درخت تصمیم و روش‌های شبیه‌سازی و مدل‌سازی از جمله روش مونت کارلو. در روش اول، فرصت‌ها به عنوان ارزش مثبت و تهدیدها به عنوان ارزش منفی در نظر گرفته می‌شوند و ارزش مورد انتظار یک تصمیم از جمع جبری ارزش‌های مورد انتظار پیشامدهای منشعب شده از آن تصمیم به دست می‌آید. روش درخت تصمیم نیز روشی ترسیمی جهت ساختاردهی به تصمیم‌ها و احتمالات در یک فضای دارای نااطمینانی و عدم قطعیت است.

بخش هشتم: برنامه‌ریزی پاسخ‌گویی به ریسک

این مرحله در واقع فرایند تکوین انتخاب‌ها و تعیین اقداماتی جهت کاهش اثرات ریسک بر اهداف پروژه است. قبل از آغاز این فرایند وجود یک سری اطلاعاتی ضروری است که به شرح ذیل می‌باشد:

- فهرست نهایی ریسک‌های شناسایی شده و ارزیابی آن‌ها، به گونه‌ای که احتمال وقوع و تأثیر آن‌ها ارزیابی شده باشد و طبقه‌بندی بر اساس معیارهای منشأ ریسک و ناحیه متأثر پروژه انجام شده باشد.
- تدوین فهرست ذی‌نفعان پروژه که می‌توانند به عنوان مسئول پاسخ‌گویی به ریسک مطرح شوند.
- مشخص کردن آستانه ریسک مورد پذیرش و توافق شده برای پروژه

۱- استراتژی‌های پاسخ‌گویی به ریسک

در مجموع چهار استراتژی برای پاسخ‌گویی به ریسک وجود دارد که عبارتند از:

- اجتناب: یعنی تغییر برنامه پروژه به منظور حذف ریسک یا حفظ اهداف پروژه از تأثیر ریسک. دو نوع استراتژی اجتناب وجود دارد، یکی اجتناب مستقیم که در پی شکستن ارتباط منشأ - ریسک بوده و دیگری اجتناب غیر مستقیم که ارتباط بین ریسک - تأثیر را مد نظر قرار داده است.
- انتقال: یعنی انتقال پیامد یک ریسک همراه با مالکیت واکنش آن به شخص ثالث. در این حالت مسئولیت ریسک نیز به شخص ثالث منتقل می‌شود و دریافت‌کننده‌های ریسک باید توانایی لازم جهت مدیریت ریسک‌های تخصیص داده شده را داشته باشند.
- تعدیل یا کاهش: یعنی کاهش احتمال و پیامدهای یک رویداد دارای ریسک نا-مطلوب.
- پذیرش: یعنی قبول زیان وقتی که آن زیان حادث می‌شود. این روش به عنوان یک استراتژی قابل قبول برای ریسک‌های کوچک در نظر گرفته می‌شود. دو روش پاسخ از نوع پذیرش وجود دارد، شامل:
 - الف. پذیرش فعال: رایج‌ترین پاسخ از نوع پذیرش فعال، در نظر گرفتن مقادیر اضافی به صورت ذخیره برای زمان، هزینه یا منافع پروژه است. در این صورت هم ریسک‌های شناخته شده و هم ریسک‌هایی که در حال حاضر شناخته شده نیستند، پوشش داده می‌شوند.

ب. پذیرش منفعل: سایر پاسخ‌های عمومی‌تر که می‌توانند پروژه و سازمان را در برابر آثار تهدیدهای پذیرفته شده، محافظت کنند از جمله ایجاد فرهنگ آگاهی از ریسک در پروژه و سازمان و گنجاندن فرایند مدیریت ریسک در فرایندهای معمول پروژه

۲- پایش، کنترل و بازنگری ریسک

در این مرحله از فرایند مدیریت ریسک، با توجه به اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده در مراحل قبلی یک‌سری اقدامات صورت می‌گیرد، از جمله:

الف. شناسایی، تحلیل و برنامه‌ریزی برای ریسک‌های جدید

ب. پیگیری ریسک‌های خاص

ج. نظارت بر شرایط و وضعیت کلی پروژه

د. نظارت بر سایر ریسک‌های غیر مهم

ه. بازنگری در نحوه اجرای فرایند نظارت، کنترل و بازنگری

و. ارزیابی میزان مؤفقت پاسخ‌های برنامه‌ریزی شده.

بخش نهم: راهکار مدیریت ریسک پروژه‌های نوسازی شهری

مدیریت ریسک در نوسازی شهری نیازمند تعامل بخش خصوصی و عمومی شامل دولت و شهرداری‌ها و هماهنگی بین سرمایه‌گذاران و مالکان عرصه‌های مورد نوسازی و هم‌چنین نهاد-های مسئول نوسازی و مدیریت شهری است. سؤال اساسی که در این خصوص مطرح می‌شود این است که به‌منظور رفع موانع و ریسک‌های موجود بر سر راه نوسازی بافت‌های فرسوده شهری چه راهکاری می‌توان اتخاذ نمود؟ همان‌طور که قبلاً ذکر کردیم، اولین مرحله در فرایند

مدیریت ریسک، شناسایی و ارزیابی ریسک های مربوطه می باشد که در فصل قبل ریسک های مربوطه شناسایی گردید. لذا در این جا به ارزیابی ریسک های شناسایی شده می پردازیم. در زمینه ارزیابی ریسک دو روش متداول وجود دارد که شامل روش های ماتریس ریسک و^۱ ANP می باشد. در ذیل شرح مختصری از هر کدام از این روش ها بیان می شود:

۱- روش ماتریس ریسک

متداول ترین روش ارزیابی ریسک می باشد که عموماً توسط بسیاری از کسب و کارها به عنوان یک ابزار عملی جهت ارزیابی پیامدهای ریسک های شناسایی شده و همچنین در پروژه های توسعه اموال و دارایی مانند سرمایه گذاری در هتل ها مورد استفاده قرار می گیرد. داده های مورد استفاده برای تشکیل و محاسبه ماتریس ریسک از طریق مذاکره یا روش رتبه بندی بدست می آید. این روش نیز همانند سایر روش های یک سری مزایا و معایبی دارد که در ادامه به بیان آنها می پردازیم. از جمله مزایای این روش می توان به رتبه بندی کردن عواقب و پیامدهای هر ریسک در قالب یک جدول که همان نتیجه ماتریس ریسک می باشد، قابل فهم بودن برای افراد عادی و قابلیت استفاده و کاربرد آسان اشاره کرد. یکی از معایب این روش عدم استفاده از ابزارهای قابل اعتماد و مطمئن در مرحله جمع آوری داده ها می باشد. در واقع می توان گفت جمع آوری داده ها جهت محاسبه ماتریس ریسک مبتنی بر نظر شخصی افراد و کارشناسان مربوطه می باشد و نه ابزارهای اندازه گیری کمی. مشکل دیگر این است که در این روش به علت متعدد بودن عوامل ریسک به خصوص در پروژه های نوسازی شهری بزرگ مقیاس، امکان مقایسه هیچ یک از معیارهای ریسک و نتایج محاسبه شده با ماتریس را که معمولاً ذهنی هستند، وجود ندارد و همچنین جزئیات داده ها جهت کمک به توسعه و گسترش ساختار فرایند تصمیم گیری در

^۱Analytical Network Process

دسترس نمی باشد (چن، خومپسال، ۲۰۰۹). لذا در این دسته از پروژه ها، برنامه ریزان شهری به ابزارهای مؤثرتری جهت ارزیابی ریسک های بالقوه نیاز دارند.

۲- روش فرایند تحلیل شبکه (ANP)

روش های ارزیابی چند معیاره از جمله روش فرایند تحلیل شبکه ای کاربرد وسیعی در همه علوم از جمله در شهرسازی پیدا کرده اند. فرایند تحلیل شبکه ای ضمن حفظ کلیه قابلیت های دیگر روش های ارزیابی چند معیاره از جمله سادگی، انعطاف پذیری، به کارگیری معیارهای کمی و کیفی به طور همزمان، قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت ها، و امکان رتبه بندی نهایی گزینه ها، می تواند بر محدودیت های جدی آن ها از جمله در نظرنگرفتن وابستگی های متقابل بین عناصر تصمیم و فرض این که ارتباط بین عناصر تصمیم سلسله مراتبی و یک طرفه است فائق آمده و چارچوبی را برای تحلیل مسائل شهری فراهم آورد. در این تکنیک به ساختار سلسله مراتبی نیازی نیست و روابط پیچیده بین سطوح مختلف تصمیم به صورت شبکه ای نشان داده می شود و تعاملات و بازخوردهای میان معیارها و آلترناتیوها در نظر گرفته می شود. در این روش تیم پروژه به منظور ارائه یک پیشنهاد عددی با توجه به مناسب ترین و بهترین طرح توسعه از نتایج حاصل از محاسبه ماتریس ممتاز بهره می گیرد. همچنین نتیجه حاصل از این روش می تواند به منظور پشتیبانی از فرایند تصمیم گیری به منظور کاهش ریسک های پروژه مورد استفاده قرار گیرد. همان گونه که قبلاً هم بیان کردیم، بعد از ارزیابی ریسک نوبت به پاسخ گویی به ریسک می رسد و در این مرحله ریسک ها باید به درستی پاسخ داده شوند. در همین راستا ابتدا به بیان مختصری از راهکارهای موجود پاسخ گویی به ریسک، ریسک اجتماعی، سیاسی، قوانین و مقررات و غیره پرداخته و در پایان به طور خاص راهکارهای مدیریت ریسک، ریسک های اقتصادی را بیان می کنیم. همان طور که مستحضرید به منظور مدیریت ریسک، ریسک های اجتماعی، زیست محیطی،

تکنولوژیکی، سیاسی و قوانین و مقررات راهکارهای متعددی مطرح شده است که در ذیل به بیان برخی از آنها می پردازیم:

پیشنهاد و تصویب قوانینی مبنی بر الزام سازمان ها و دستگاه های مرتبط با مدیریت شهری به منظور استفاده از نیروهای متخصص و بومی در امور برنامه ریزی و طراحی شهری (علیزاده افشار، آذریان، ۲۰۱۳) تشکیل کمیته هایی جهت بررسی نیازها و خواسته های شهروندان و تلاش جهت تحقق آنها مانند: تغییر کاربری آن دسته از ابنیه و بناهای قدیمی که کاربری آنها منسوخ شده مثل آب انبارها، کاروان سراها به کاربری های مورد نیاز و عمومی بافت؛ ایجاد مراکز خرید و محیط های تجاری خرده فروشی در بافت فرسوده به منظور تأمین نیازهای ساکنین؛ تحقیقات و تأمین خدمات برای افراد و خانوارهای ساکن در محلات بافت

تعیین جریمه و ضوابط برای الزام مالکان فضاهای مخروبه و ناکارآمد به منظور ساماندهی فضاهای مزبور (علیزاده افشار، آذریان، ۲۰۱۳)

ترویج فرهنگ استفاده از سازه های سبک و مقاوم در نوسازی بافت های فرسوده

ایجاد دسترسی و فراهم نمودن امکان حمل آسان مصالح ساختمانی

تدوین راهکارهای قانونی به منظور رفع مشکلات مالکیتی و حقوقی املاک مجهول المالك، ورثه ای و اوقافی و تسریع در امور ثبتی آنها

پرداخت غرامت جهت مشکلات زیست محیطی احتمالی ناشی از اجرای پروژه

انتقال مسئولیت خرید و آزادسازی زمین های مورد نیاز طرح به یک گروه منتخب از افراد توانمند

و دارای قدرت مذاکره

هنگامی کاربرد دارد که صاحب زمین تمایل دارد مثلاً جهت ساخت یک خانه، مجوز ساخت و ساز بگیرد.

روش توزیع مجدد زمین

روش کار به این شکل است که هریک از مالکان معادل ملکی که داشته‌اند در پایان فرایند نوسازی، یک واحد مسکونی دریافت می‌کنند و در مقابل شهرداری نیز به واسطه تنظیم و اصلاح مجدد بافت فرسوده و کسر درصدی از زمین‌ها، زمین‌های مورد نیاز جهت مصارف عمومی را بدون پرداخت هیچ گونه هزینه‌ای بدست می‌آورد. در نهایت ارزش افزوده ناشی از اجرای فرایند نوسازی بافت فرسوده نیز بین شهرداری، مالکان و سرمایه‌گذاران تقسیم می‌شود. تدوین سیاست‌های مدون و مدیریت یکپارچه شهری در مواجهه با بافت‌های فرسوده: در واقع، باید یک نوع هماهنگی میان تمام نهادهای درگیر در پروژه نوسازی بافت‌های فرسوده ایجاد شود و دستگاه‌ها و نهادهای موجود با تفویض اختیارات خود به مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری موجب تسریع در روند نوسازی شوند. لذا دیگر نباید شاهد وجود هیچ گونه ناهماهنگی میان نهادهای درگیر در این فرایند باشیم مثلاً عدم پذیرش یا اجرای طرح جامع و تفضیلی وزارت مسکن و شهرسازی توسط شهرداری‌ها و یا اینکه سازمان میراث فرهنگی هیچ گونه اجازه دخل و تصرف در مکان‌های تحت نظارت خود را به وزارت مسکن و شهرسازی ندهد.

حذف عوارض متفرقه جهت تسهیل در فرایند نوسازی

میزان و مقدار وام‌ها باید متناسب با شرایط هر منطقه و ویژگی بافت فرسوده تعیین و همچنین برای هر پروژه متفاوت باشد. بازنگری در قانون حمایت از احیاء بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده: با بررسی و مطالعه قانون جدید درمی‌یابیم که این قانون فقط بخش خاصی از بافت‌های فرسوده را که نیاز به مداخله مستقیم بخش دولتی دارد، در بر می‌گیرد. لذا با توجه به وسعت و

تنوع بافت‌های فرسوده در شهرهای مختلف این قانون کارایی لازم را ندارد. از طرف دیگر شاخص‌های تعریف شده توسط شورای عالی معماری و شهرسازی که مبنای تدوین این قانون قرار می‌گیرد، کامل نبوده و جامعیت لازم را دارا نمی‌باشد.

راهکارهای مدیریت ریسک، ریسک‌های پروژه‌های نوسازی شهری جز ریسک‌های اقتصادی

ریسک‌ها	راهکارها
ریسک‌های اجتماعی	تشکیل کمیته‌هایی به منظور بررسی نیازها و خواسته‌های شهروندان و تلاش جهت تحقق آن‌ها، تدوین راهکارهای قانونی جهت رفع مشکلات مالکیتی و حقوقی املاک مجهول‌المالک و ورثه‌ای و حتی اوقافی برای تسریع در روند کارهای مربوط به ثبت آن‌ها (آئینی، ۹۰)، انتقال مسئولیت خرید و آزادسازی زمین‌های مورد نیاز به گروهی منتخب از افراد توانمند و دارای قدرت مذاکره (حسنی، باباخانی، ۲۰۱۱)، تأسیس شرکت عمران و بهسازی به منظور اقدام به تملک و مدیریت و آماده سازی زمین‌های مورد نیاز جهت فراهم کردن زیرساخت - های توسعه و اجرایی کردن پروژه، تهیه و

تدوین برنامه خاص هر محله با توجه به نیاز - های محله و موقعیت اجتماعی افراد محله، ارائه راهکارها و تدوین قوانین مناسب برای آزادسازی زمین های مورد نیاز طرح، تدوین سیاست های مدون و یکپارچه شهری در مواجهه با بافت های فرسوده.	
پیشنهاد و تصویب قوانینی جهت الزم استفاده از نیروهای بومی و متخصص در سازمان ها و دستگاه های مربوطه برای امور برنامه ریزی و طراحی شهری، ترویج فرهنگ استفاده از سازه های سبک و مقاوم در امر نوسازی (علیزاده افشار، آذریان، ۲۰۱۳)، ایجاد دسترسی و فراهم نمودن امکان حمل آسان مصالح ساختمانی (آثینی، اردستانی، ۸۸)، تهیه و تدوین الگوهای مختلف نماسازی مختص هر محله.	ریسک های تکنولوژیکی
تعیین غرامت در صورت ایجاد مشکلات زیست محیطی ناشی از اجرای پروژه حسنی، باباخانی، ۲۰۱۱).	ریسک های زیست محیطی

ریسک‌های قوانین و مقررات	تعیین جریمه برای الزام مالکان بافت‌های فرسوده و ناکارآمد به اجرای طرح‌های نوسازی، شفاف‌سازی در خصوص فرایند ارائه وام، حذف عوارض متفرقه جهت تسهیل در فرایند نوسازی، تعیین میزان و مقدار وام متناسب با شرایط هر منطقه و ویژگی بافت‌های فرسوده آن، بازنگری در قانون حمایت از احیاء بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده.
ریسک‌های سیاسی	برقراری توافق و اتفاق نظر بین تمام گروه‌ها و طرف‌های سیاسی در خصوص عدم توقف و تعطیلی طرح در صورت بروز هرگونه تغییر شغل و یا حتی پایان مأموریت (الستر و همکاران، ۲۰۰۰).

راهکارهای مدیریت مهم‌ترین ریسک‌ها از دید متخصصان امر

کمبود
سرمایه‌گذار و
شریک
سرمایه‌گذاری

- اعمال دقت نظر کافی در فرایند محاسبه سهم مشارکت، هزینه اجرا و میزان اعتبارات لازم
- تعریف بسته‌های حمایتی برای سرمایه‌گذاران

تأخیر در
دریافت وام

- تسهیل در فرایند معرفی متقاضیان ساخت و ساز به بانک‌های عامل
- رفع موانع محدود کننده مانند دریافت وام در قبال ارائه سند مالکیت

ناتوانی مالکان
برای خرید
واحدهای
نوسازی شده

- الزام دولت جهت تأمین کسری مالکان
- در نهایت مشارکت دادن مالکان در پروژه از طریق روش‌های تعاونی؛ وام و سهامدار کردن

در نهایت مهم‌ترین و کلیدی‌ترین ریسک این دسته از پروژه‌ها، عدم تأمین بودجه کافی توسط نهادهای زیربسط است که موجب می‌شود پروژه طبق زمان‌بندی پیش‌بینی شده اجرا نشود و لذا هزینه‌های زیادی را به پروژه تحمیل نموده و حتی ممکن است موجب غیر اقتصادی شدن پروژه شود، در نتیجه برای کاهش این ریسک راهکارهای زیادی اتخاذ و ارائه شده است. برخی از این راهکارها به شرح ذیل می‌باشد:

اعطای وام‌های کم‌بهره بلندمدت جهت نوسازی واحدهای ساختمانی تا صد درصد کل هزینه نوسازی که علاوه بر مسکن‌های نوساز به مسکن‌های قدیمی نیز تعلق می‌گیرد (حق‌پناه، ادیبی سعدی‌نژاد، ابوذری، کریمی، ۹۰).

استفاده از سرمایه‌های خرد مردمی در قالب عرضه سهام پروژه به عموم مردم: در این روش سرمایه‌گذاران با خرید سهام، در سود پروژه شریک شده و از سود مناسب و یا مالکیت واحدهای احداثی بهره‌مند می‌شوند. در مقابل مالکان املاک واقع در محدوده بافت‌های فرسوده که از طریق واگذاری ملک خود در پروژه شریک می‌شوند، نیز متناسب با میزان مشارکت خود از واحدهای نوسازی شده بهره‌مند می‌شوند (اصالت، احمدزاده، ۹۰).

سرمایه‌گذاری صاحبان سرمایه‌ها، بانک‌ها و مؤسسات مالی در جهت تملک و اجراء یک پروژه یا قسمتی از آن به صورت مستقیم، غیر مستقیم و یا عقد قرارداد: در این روش ابتدا شرکت مجری طرح یا همان پیمانکار به نمایندگی از طرف مشارکت‌کننده اقدام به تملک اراضی محدود می‌کند و بعد اراضی تملک شده و طرح‌ها و نقشه‌های مصوب در اختیار مشارکت‌کننده قرار می‌گیرد تا با نظارت شرکت، اقدام به ساخت مجموعه و نوسازی بافت‌های فرسوده نماید. همچنین انبوه‌سازان و پیمانکاران ذی‌صلاح نیز می‌توانند به عنوان پیمانکار با سرمایه‌گذاران مورد تأیید سازمان مجری طرح قرارداد بسته و در مقابل بخشی از حق الزحمه و یا تمامی آن را از سهام پروژه دریافت کنند.

تشکیل صندوق‌های محلی و انجمن‌های محلی مختص بافت‌های فرسوده به منظور تأمین مالی آنها (آئینی، ۸۸)

تخصیص بخشی از مالیات اضافی برخی از فعالیت‌ها به امر نوسازی بافت‌های فرسوده (فرجی ملایی، رحیمی، ۹۱)

جذب شرکت‌های سرمایه‌گذاری خارجی بر اساس سود متقابل

استفاده از تخصص، مهارت و تجربه سرمایه‌گذاران ایرانی مقیم سایر کشورها

تدوین برنامه چالش شهری به منظور مقابله با کم‌رنگ شدن نقش مقامات محلی و پیچیده‌تر شدن سیاست‌های نوسازی: برنامه‌ای است که به واسطه آن امکان سهیم کردن شرکای محلی در مناقصه جهت سرمایه‌گذاری دولت مرکزی به منظور اجرایی کردن برنامه نوسازی، برای مقامات محلی فراهم می‌شود (خاکسار، مصاحب، رهنما، ۲۰۱۳).

راهکارهای مربوط به پوشش ریسک، ریسک‌های اقتصادی

ریسک	راهکار پوشش ریسک
نوسانات قیمت زمین در منطقه طرح	تلاش برای فروش واحد طرح، افزایش تبلیغات در سرمایه‌گذاری با توجه به توجیه اقتصادی طرح
عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در این بافت‌ها	تهیه گزارش‌های توجیه اقتصادی و مالی سرمایه-گذاری در این بافت‌ها، اتخاذ تمهیدات محرک جریان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این بافت‌ها، اعطای امتیازات بانکی و معافیت‌های مالیاتی و وام، افزایش انعطاف‌پذیری منابع، ارتقاء سطح کیفی مدیریت و تصمیم‌گیری، تسریع در بهره‌برداری از پروژه‌ها، تضمین بازگشت سرمایه، هدایت و کنترل بازار تقاضا

خرید تضمینی واحدهای ساخته شده طی فرایند نوسازی، ساخت واحدهای مسکونی ارزان‌قیمت با کیفیت مناسب، برنامه‌ریزی برای تبلیغ واحدهای ساخته شده به منظور فروش در زمان یا به اقساط با توجه به موقعیت آن‌ها، آگاهی از خواسته‌های ساکنان و بکارگیری نظرات آن‌ها در طراحی مسکن	ناتوانی در فروش به موقع واحد طرح
الزام دولت جهت تأمین کسری مالکان و در نهایت مشارکت دادن مالکان در پروژه از طریق روش‌های تعاونی؛ وام و سهامدار کردن	ناتوانی مالکان برای خرید واحدهای نوسازی شده
اعمال دقت عمل بیشتر در مرحله برنامه‌ریزی و تهیه جدول زمان‌بندی پروژه، تعیین جریمه، استفاده از فناوری‌های نوین در ساخت و ساز	تأخیر در اتمام پروژه
تدوین برنامه‌نوسازی به گونه‌ای که مالکان مشارکت کننده از سودده بودن پروژه اطمینان حاصل نمایند، اصلاح فرایند ارزیابی منابع مورد نیاز طرح	غیراقتصادی شدن طرح‌های نوسازی

اتخاذ تمهیداتی جهت جذب سرمایه گذاران بزرگ و توانمند داخلی و خارجی، جلب مشارکت های مردمی و جمع آوری سرمایه های خرد، اعطای وام- های کم بهره بلندمدت جهت نوسازی واحدهای ساختمانی تا حداکثر میزان ۱۰۰ درصد هزینه نوسازی، استفاده از سرمایه های خرد مردمی در قالب عرضه سهام پروژه به عموم مردم، تشکیل انجمن های محلی و صندوق های محلی مختص بافت های فرسوده، تخصیص بخشی از مالیات های اضافی برخی از فعالیت ها به امر نوسازی، جذب شرکت های سرمایه گذاری خارجی بر اساس سود متقابل، استفاده از تخصص و مهارت و تجربه سرمایه گذاران ایرانی مقیم سایر کشورها، تدوین برنامه چالش شهری.	عدم تأمین بودجه کافی از سوی نهاد- های مسئول
تسهیل در فرایند معرفی متقاضیان ساخت و ساز به بانک های عامل، رفع موانع محدود کننده مانند دریافت وام در قبال ارائه سند مالکیت	تأخیر در دریافت وام
اعمال دقت نظر کافی در فرایند محاسبه سهم مشارکت، هزینه اجرا و میزان اعتبارات لازم؛ تعریف بسته های حمایتی برای سرمایه گذاران	کمبود سرمایه گذار و شریک سرمایه گذاری

با بررسی اسناد و گزارش‌های طرح‌های اجرا شده متوجه می‌شویم که با وجود متعدد بودن راهکارهای مطرح شده، این راهکارها کارایی لازم را ندارند و علت آن پایین بودن سطح مشارکت مردم و ساکنان بافت‌های فرسوده و سرمایه‌گذاران در تأمین مالی پروژه و در مراحل مختلف پروژه می‌باشد. پایین بودن سطح مشارکت نیز به نوبه خود متأثر از عوامل دیگری است مانند: بی‌اعتمادی نسبت به مسئولان، دستوری بودن سیستم برنامه‌ریزی، عدم پذیرش و قبول توانایی مردم برای مشارکت در مراحل مختلف کار توسط مسئولان و برنامه‌ریزان و عدم فرهنگ‌سازی در زمینه نهادینه کردن مشارکت. اعتماد سازی به عنوان یکی از پیش شرط‌های اصلی جلب مشارکت مردمی از طریق مجراهایی مانند شورایاری، انجمن‌های محلی، تشکیل خانه‌های نوسازی در محلات و تسهیل‌گر تحقق می‌یابد. شورایار کسی است که با حضور مستمر در محله و برقراری رابطه صمیمانه با ساکنان محله، بعد از شناسایی و اولویت بندی مشکلات محله، آن‌ها را به مسئولین امر اطلاع داده و در نهایت مدیریت شهری موظف به حل آن مسائل می‌باشد. در خصوص پروژه‌های نوسازی شهری نیز شورایاری به عنوان یک نهاد مردمی در زمینه منسجم کردن برنامه‌ها و سیاست‌های نوسازی محله عمل می‌کند و همچنین به عنوان رابط بین مردم و شهرداری نیازها و خواسته‌های ساکنان را به مسئولان و برنامه‌ریزان شهرداری اطلاع داده و در مقابل ضوابط مصوب شهرداری‌ها را نیز به اطلاع ساکنان و مردم می‌رساند. به علت درگیر بودن جامعه ایرانی با استبداد تاریخی نهادینه شده، همواره مردم نسبت به حکومت‌ها دید منفی دارند و هیچ‌گاه ارتباط مناسب و معقولی بین مردم و مسئولان شکل نگرفته است. در مقابل مسئولان و عوامل حکومتی نیز اغلب، مردم را توده‌ای بی‌شکل و فرهنگ و جدای از خود می‌دانند. همه این عوامل در کنار هم زمینه بی‌اعتمادی مردم به مسئولان را فراهم می‌کند. لذا در صورتی که مردم مطمئن شوند که مسئولان و متولیان نوسازی در صدد ارائه خدمت و بالا بردن سطح زندگی و رفاه آن‌ها هستند، مشتاقانه در این امر مشارکت می‌کنند که در نهایت موجب کاهش هزینه و اثربخش تر شدن فرایند نوسازی خواهد شد.

خانه‌های نوسازی در محلات فرسوده نقش مهمی در مشارکت‌پذیر کردن ساکنان ایفا می‌کنند. این خانه‌ها از یک‌سری تیم‌هایی تشکیل شده که اعضای آن در زمینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و معماری و شهرسازی متخصص بوده و از طریق تعامل با ساکنان بافت‌ها مبادرت به شناسایی مسائل و پتانسیل‌های محله می‌نمایند و سپس با توجه به شرایط اجتماعی و اقتصادی ساکنان، اقدام به توانمندسازی ساکنان در ابعاد خانوار و محلی می‌کنند. در جهت توانمندسازی فرد، اقدام به آموزش ساکنان، ایجاد اشتغال و ارائه پوشش‌های بیمه‌ای می‌نمایند. در کنار این اقدامات توانمندسازی نیز، خانه‌های نوسازی از طریق پیشنهاد پروژه‌های زودبازده و مشارکت برانگیز، ارتقاء کیفیت‌های زیستی محله و جلب اعتماد ساکنان و سرمایه‌گذاران زمینه را برای انجام اقدامات آتی فراهم می‌کنند. تسهیل‌گر هم در واقع ساده و آسان‌کننده فرایند توانمندسازی در جهت توسعه است. تسهیل‌گر زمینه لازم برای بیان دیدگاه‌ها و نظرات مردم را فراهم می‌کند و او برای شروع این فرایند نیاز به جلب اعتماد مردم دارد. تسهیل‌گر ضمن آگاه‌سازی مردم از طرق توزیع اطلاعات و برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ارائه خدمات مشاوره فنی و حقوقی، گروه‌های خودجوش محلی مانند تعاونی‌های مسکن و صندوق‌های قرض‌الحسنه را شناسایی می‌کند. همان‌طور که در بالا ذکر کردیم یکی از دلایل پایین بودن سطح مشارکت، وجود سیستم برنامه‌ریزی دستوری و از بالا به پایین در کشور می‌باشد و این که مردم هیچ نقشی در فرایند تدوین برنامه‌ها ندارند. لذا برنامه‌های نوشته شده کارایی لازم را ندارد و موجبات همراهی و مشارکت مردم را فراهم نمی‌کند. مردمی که مدت زیادی در یک شهر یا جامعه زندگی می‌کنند بیش از هر فرد دیگری با مسائل و مشکلات و اولویت‌های محیط زندگی خود آشنا هستند و در نتیجه می‌توانند بهترین مشاور برای برنامه‌ریزان باشند. یکی از مشکلاتی که در این زمینه وجود دارد، کمبود و فقدان نیروی انسانی متخصص بومی یا محلی در امور برنامه‌ریزی و همچنین فقدان کارشناس مرمت و بهسازی بومی است. این مشکلات موجب می‌شود تا سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ها بازدهی لازم را نداشته باشند. در نهایت می‌توان گفت تا زمانی که اقدامات لازم در

زمینه نهادینه کردن مشارکت صورت نگیرد نمی‌توان انتظار داشت که سیاست‌ها و راهبردهای اتخاذ شده کارایی لازم را داشته باشد. در همین راستا اتخاذ راهبردهایی جهت نهادینه کردن عنصر مشارکت در افراد ضروری می‌باشد. مسئله دیگری که در این زمینه مطرح می‌شود این است که در اکثر کشورهایی که مکانیسم اقتصاد بازار آزاد در آن‌ها فعال است، از مکانیسم بازار سرمایه جهت هدایت سرمایه ملی در راستای توسعه و عمران شهری استفاده می‌شود. ارکان اصلی بازار سرمایه نیز شامل بورس سهام، بانک‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های سرمایه‌گذاری و صندوق‌های سرمایه‌گذاری می‌باشد. متأسفانه شاهد آن هستیم که در کشور ما بازار سرمایه بسیار ضعیف عمل می‌نماید. به جز بورس اوراق بهادار که در این اواخر عملکرد نسبتاً قابل قبولی از خود ارائه نموده، دیگر ارکان بازار سرمایه هیچ جایگاهی در این عرصه ندارند. بانک‌های سرمایه‌گذاری عملکردی شبیه بانک‌های تجاری داشته و به عنوان مثال بانک مسکن به جای سرمایه‌گذاری در تولید انبوه مسکن، بر جذب پس‌اندازهای مردم و اعطای وام خرید مسکن آن هم در سطح بسیار ناچیز تمرکز دارد. فعالیت شرکت‌های لیزینگ هم تحت نام اجاره به شرط تملیک بیشتر در زمینه خرید اتومبیل و نیازهای مصرفی فعالیت می‌کنند. لذا به‌منظور خروج از این وضعیت و تسریع فرایند نوسازی باید راهکاری اساسی اتخاذ شود و به دنبال راهکارهای جایگزین بود (اصالت، احمدزاده، ۹۰). در راستای رفع ایرادات وارده به راهکارهای موجود در کشور، اتخاذ رهنمودهای ذیل الزامی می‌باشد:

- شفاف‌سازی مراحل و ویژگی‌های پروژہ برای شرکت‌های معرفی شده از طرف دولت یا بخش خصوصی که علاقمند به سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف پروژہ هستند.
- ارائه برات یا حواله به سرمایه‌گذاران متقاضی جهت سرمایه‌گذاری در این پروژہ‌ها و در مقابل دریافت سرمایه اولیه‌ای از آن‌ها جهت ایجاد رقابت میان آن‌ها. برات سندی تجاری است که به‌موجب آن کسی به دیگری دستور می‌دهد که مبلغ معینی را در

زمان مشخص در وجه یا به حواله کرد شخص ثالث پرداخت کند (زنگنه، ۸۲). در واقع برات وسیله پرداخت در زمان آینده است؛ یعنی بدهکار در مقابل طلبکار با صدور برات تعهد می کند که در زمان معینی، مبلغ مندرج در آن را شخص ثالثی، به طلبکار یا هر کس دیگری که دارنده برات باشد بپردازد. در مقابل حواله نیز عقدی است که به موجب آن، دین از ذمه مدیون به ذمه شخص ثالث انتقال می یابد و به تعبیر برخی بدهکار یا محیل، طلبکار خود را برای دین خود به شخصی دیگر ارجاع می دهد (زنگنه، ۸۲). علاوه بر شباهت های موجود بین برات و حواله، تفاوت هایی نیز بین آن ها وجود دارد. در حواله مدیون بودن محیل یا بدهکار به محتال یا همان طلبکار شرط صحت است و علاوه بر این، بعد از انعقاد حواله ذمه محیل از دین بری می شود ولی در برات صادرکننده همراه برات گیر در برابر دارنده مسئولیت تضامنی دارد.

راهکارهای جدید مدیریت ریسک کمبود سرمایه گذار و شریک سرمایه گذاری

- بلوکه کردن اعتبارات و برخورد با پیمانکار و حتی در برخی موارد فسخ قرارداد و دریافت جریمه از پیمانکار در صورت تأخیر در تحویل طرح و یا عدم ارائه کیفیت توافقی و مندرج در قرارداد
- به منظور اجتناب از ناتوانی پیمانکار در اجرای طرح یا هر مشکل دیگری، سازمان مجری طرح باید پیمانکار ثانویه ای را تعیین کند تا در صورت بروز این مشکل او بتواند ادامه کارها را به عهده بگیرد (حسنی و باباخانی، ۲۰۱۱).



- برآورد دقیق قیمت مسکن در هنگام تکمیل طرح (هاشم‌خانی، ۸۹) و تدوین سناریو-های احتمالی: تخمین و برآورد باید توسط مجریان طرح‌های نوسازی صورت گیرد. بهتر است خوش‌بینانه و بدبینانه‌ترین حالت در قالب چند سناریو پیش‌بینی شده و استراتژی‌های لازم در صورت تحقق هریک از این حالت‌ها، نیز تعیین شود.
- یکی از راهکارهای پیشنهادی جهت مقابله با ریسک عدم فروش به موقع واحدهای نوسازی شده، اجاره تضمین شده یا پیش‌اجاره می‌باشد. البته همین استراتژی در صورت کاهش قیمت، موجب ایجاد مازاد عرضه راهکارهای جدید مدیریت ریسک ناتوانی در فروش به موقع واحد طرح

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پروژه‌های نوسازی بافت‌های فرسوده، طرح‌هایی پیچیده و چندبخشی هستند که با ذی‌نفعان متعدد و نهادهای مختلفی سروکار دارند، لذا با ریسک‌ها و ناطمینانی‌های زیادی مواجه می‌باشند. با توجه به حساسیت بالای این پروژه‌ها و لزوم تسریع در اجرای آن‌ها و مدیریت هزینه‌ها، توجه

به مبحث ریسک و مدیریت آن در راستای تحقق اهداف و موفق بودن پروژه‌های نوسازی امری بسیار مهم و حیاتی می‌باشد. در همین راستا، این پژوهش به شناسایی ریسک‌های موجود در این دسته از پروژه‌ها، بیان راهکارهای مدیریت موجود، تجزیه و تحلیل راهکارهای موجود و در نهایت ارائه پیشنهادات و روش‌های جدید به منظور مدیریت ریسک پروژه‌های نوسازی بافت‌های فرسوده شهری می‌پردازد. در این پژوهش ریسک‌های متعددی از جمله کمبود سرمایه‌گذار و شریک سرمایه‌گذاری، عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها، نوسانات قیمت زمین، قدرت خرید، ناتوانی در فروش به موقع واحد طرح، عدم تأمین بودجه کافی از سوی نهادهای ذیربط، بحران‌های اقتصادی، تعدد ذی‌نفعان و ضعف در انتخاب شریک سرمایه‌گذاری مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در طول سالیان اخیر راهکارهای مختلفی در جهت کاهش ریسک پروژه‌های نوسازی شهری تجربه شده، اما بررسی طرح‌های موجود و نیمه‌کاره و حتی در بعضی موارد طولانی شدن اجرای پروژه حکایت از کارا نبودن روش‌ها و راهکارهای موجود دارد. مهم‌ترین مشکل موجود در این دسته از پروژه‌ها، کمبود سرمایه‌گذار و شریک سرمایه‌گذاری، ناتوانی در تأمین بودجه کافی و عدم تمایل ساکنان بافت‌های فرسوده جهت سرمایه‌گذاری و مشارکت در طرح‌های نوسازی است.

همان‌طور که قبلاً گفتیم هر پروژه نوسازی شهری یک‌سری اهدافی دارد که در صورت تحقق آن پروژه موفق تلقی می‌شود. با توجه به مشکلات موجود بر سر راه تحقق اهداف پروژه، فرایند مدیریت ریسک، گامی مهم در جهت تحقق این مهم می‌باشد. لذا در فصل چهارم به بیان راهکارهای مدیریت ریسک موجود در کشورمان پرداختیم که عبارتند از: تضمین بازگشت سرمایه، هدایت و کنترل بازار تقاضا، پرداخت جریمه جهت تأخیر در اتمام پروژه بر طبق زمان‌بندی پیش‌بینی شده، اصلاح فرایند ارزیابی منابع مورد نیاز پروژه، جمع‌آوری سرمایه‌های خرد مردمی، تعریف بسته‌های حمایتی برای سرمایه‌گذاران و غیره. در نهایت هم به تجزیه و تحلیل این

راهکارها پرداختیم و بیان کردیم که با توجه به زیاد بودن راهکارهای اتخاذ شده، این راهکارها کارایی لازم را نداشته اند که این مسئله هم خود دلایل متعددی دارد مانند: بی اعتمادی مردم به مسئولان، دستوری بودن سیستم برنامه ریزی، عدم فرهنگ سازی در جهت نهادینه کردن مشارکت فراگیر، ضعف در بازار سرمایه کشور و

در نهایت نیز، در راستای رفع ایرادات و نواقص راهکارهای گذشته و مشارکت پذیرتر کردن افراد و سرمایه گذاران راهکارهای جدیدتری ارائه شده است. از جمله این راهکارها می توان به تأسیس شرکت مشارکتی، تدوین سند تحلیل ذینفع، اجاره تضمین شده، برگزاری مسابقه تحت عناوین انتخاب بهترین سرمایه گذار، بهترین پروژه و بهترین محله مشارکت کننده و غیره اشاره نمود.

پیشنهادهای

۱. برگزاری مسابقه نقاشی میان کودکان تحت عنوان محله ایده آل از نظر من و سپس بهترین نقاشی انتخاب و بر اساس آن پروژه های کوچکی تهیه و سپس اجرایی شود. برای آموزش کودکان می توان از شخصیت های محبوب آن ها استفاده کرد مانند عمو- پورنگ و عمو فیتله استفاده کرد یا اینکه برخی افراد با پوشیدن لباس شخصیت های کارتونی معروف مانند باب اسفنجی و غیره مستقیماً پیامشان را به کودکان انتقال دهند. این فعالیت ها به طور غیرمستقیم موجب مشارکت و تأثیرپذیری والدین می شود زیرا آن ها نیز همواره فعالیت ها و اقدامات کودکان خود را زیر نظر خواهند داشت.

۲. گنجاندن دروس و رشته های تخصصی برنامه ریزی نوسازی شهری، روش های تأمین مالی و بخصوص روش های تأمین مالی اسلامی، شناسایی ریسک و مدیریت ریسک

این دسته از پروژه‌ها و غیره در مرکز آموزش علمی کاربردی شهرسازی، نوسازی و بهسازی.

۳. تأسیس بانک اختصاصی نوسازی بافت‌های فرسوده شهری و یا معرفی تسهیلات جدید در بانک شهر در راستای تأمین مالی و سرمایه‌گذاری در نوسازی بافت‌های فرسوده شهری

۴. بیمه کردن سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاران خارجی در بافت‌های فرسوده و معرفی محصول بیمه‌ای جدید در این خصوص

منابع و مآخذ

۱. احمدوند، محمد رحیم (۸۷)؛ "مروری اجمالی بر مبانی نظری و وظایف مدیریت ریسک در فعالیت‌های اقتصادی"، ماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی، شماره‌های ۸۷ و ۸۸، بهمن و اسفند ۸۷، ص ۳۵-۵
۲. اسدیان، فریده؛ سیاحتی، زهرا (۹۰)؛ "نقش الگوی مشارکت مردمی در بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهری با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی مطالعه موردی: محله عامری اهواز"، فصلنامه آمایش محیط، شماره ۱۲، بهار ۹۰، ص ۱۶۴-۱۳۹
۳. افتخاری راد، زهرا (۸۹)؛ "نگاهی به بهسازی شهری در انگلستان"، نشریه اینترنتی نوسازی، سال دوم، شماره ۹، مردادماه ۸۹
۴. اکبرپور سراسکانرود، محمد (۸۷)؛ "کالبد شهری: ارزیابی مشارکتی بهسازی و نوسازی بافت فرسوده محله سیروس تهران"، فصلنامه مسکن و محیط روستا، شماره ۱۲۱، بهار ۸۷، ص ۲۹-۱۴
۵. الفت، لعلیا؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۸۹)؛ "شناسایی و اولویت‌بندی ریسک پروژه بر مبنای استاندارد PMBOK با رویکرد فازی"، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۱۹، زمستان ۸۹، ص ۱۶۳-۱۴۷
۶. اولاد دمشقیه، صالح (۹۲)؛ "باز تعریف تسهیلگری به عنوان یک راهبرد چند جانبه"، نشریه اینترنتی نوسازی، سال چهارم، شماره ۲۱، مهر ۹۲
۷. اصالت، محمدحسن؛ احمدزاده، صادق (۹۰)؛ "ضرورت ورود سرمایه‌گذاران بخش خصوصی (داخلی-خارجی) در بهسازی بافت فرسوده شهری مطالعه موردی: سرمایه‌گذاری در

بافت فرسوده پیرامون حرم مطهر رضوی"، کنفرانس اقتصاد شهری ایران، اولین دوره، ۳ و ۲ آذرماه ۹۰

۸. آقا صفری، عارف؛ حاتمی نژاد، سید حسین؛ پوراحمد، احمد؛ رهنمایی، محمدتقی؛ منصوری، سید امیر؛ کلانتری خلیل آباد، حسین (۸۹)؛ "بررسی بهسازی و نوسازی بافت فرسوده محله شهید خوشبخت (تهران)"، نشریه مطالعات شهر ایرانی اسلامی، شماره ۱، دوره ۱، پاییز ۸۹، ص ۷۱-۵۹

۹. آیینی، محمد (۹۰)؛ "مدیریت ریسک سرمایه گذاری در نوسازی شهری"، فصلنامه اقتصاد شهر، شماره ۹، بهار ۹۰، ص ۴۱-۳۳

۱۰. آیینی، محمد (۹۰)؛ "بررسی چگونگی تأمین منابع نوسازی شهری با استفاده از ابزارهای نوین مالی"، شماره ۱۲، زمستان ۹۰، ص ۳۸-۲۳

۱۱. آیینی، محمد؛ اردستانی، زهرا السادات (۸۸)؛ "هرم بازآفرینی و مشارکت مردم معیار ارزیابی برنامه های توسعه درون زای شهری نمونه موردی رویکرد قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن به بهسازی و نوسازی بافت های فرسوده شهری"، فصلنامه هنر و معماری، شماره ۵، پاییز و زمستان ۸۸

۱۲. حاجی آقایی، بهشاد (۸۷)؛ "انواع ریسک و پوشش آن"، فصلنامه تازه های اقتصاد، شماره ۱۲۲، اسفند ۸۷، ص ۶۵-۵۸

۱۳. حق پناه، یعقوب؛ ادیبی سعدی نژاد، فاطمه؛ ابوذری، پانته آ؛ کریمی، ببراز (۹۰)؛ "بررسی نقش مدیریت شهری و شهرداری ها در احیاء بافت های فرسوده شهری"، همایش ملی آرمان شهر

ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور، ۲۶ و ۲۷ بهمن ۹۰

۱۴. حمیدزاده خیاوی، سهیلا(۹۱)؛ " مقایسه رویکرد مشارکت در نوسازی شهری انگلستان و ایران از جنبه قانونی"، نشریه اینترنتی نوسازی، سال سوم، شماره ۱۷، بهمن‌ماه

۱۵. ثابت کوشکی نیان، مرتضی(۹۲)؛ " روش‌های شناسایی ریسک در پروژه‌های ساخت"، کنفرانس ملی مدیریت پروژه‌های ساخت، اولین دوره

۱۶. حسن‌زاده، علی؛ کاظمی، رسول(۸۳)؛ " مدیریت ریسک در پروژه‌های سرمایه‌گذاری زیربنایی"، فصلنامه صنعت بیمه، سال ۱۹، شماره ۳، پاییز ۸۳، ص ۸۳-۵۹

۱۷. حسن‌زاده، مهرانوش(۹۰)؛ " روش‌های تأمین منابع مالی نوسازی بافت‌های فرسوده در ایران"، کنفرانس اقتصاد شهری ایران، اولین دوره، ص ۲۱

۱۸. حسین‌آبادی، مصطفی؛ تقوایی، علی اکبر(۹۱)؛ "ارزیابی شیوه‌های تأمین مالی در طرح‌های نوسازی بافت‌های فرسوده شهری؛ نمونه موردی: محله حمزه آباد واقع در منطقه بیست شهر تهران"، نشریه مدیریت شهری، شماره ۲۹، بهار و تابستان ۹۱، ص ۲۳۵-۲۴۶

1. Alastair, Adair; Jim, Berry; Stanley, McGreal; Bill, Deddis; Suzanne, Hirst(2000); " The financing of urban regeneration ", Journal of Land Use Policy, Volume 17, pages 147-156

2. Chen, Zhen; Khumpaisal, Sukulpat(2009); " An analytical network process for risks assessment in commercial real estate development ", Journal of Property Investment and Finance, Volume 27, Issue 3, pages 238-258



دانشگاه جهاد

Academia.edu
California-San Francisco

TBPN.com
Sponsored And Indexed

CiteFactor

مجله های ایران
Symposia

REF.IR

Directory of Research Journals Indexing
DRJI

Sponsored and Indexed by
CIVILICA
We Respect the Science

CONF PAPER

ESJI
www.ESJindex.org

WORLD OF JOURNALS
باهمایش

Bahamayanah.com
پایگاه اطلاع رسانی
همایش های کشور

sciencealert

easyPapers
Scientific Research Services

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

کنفرانس یاب
www.conferenceyab.ir

جهت تقویت رزومه

SID

داوطلبان آزمون دکتری

اساتید دانشگاه، قضات، وکلا

دیر خانه: تهران، میدان انقلاب،
خیابان آردیبهشت، پلاک ۱۹۲
واحد پذیرش مقالات:

۵۲۶ و ۶۶۹۷۹۵۱۹ - ۲۱

واحد صدور گواهی نامه:
۸۴ و ۴۴۴۴۱۷۶۴ - ۲۱

مشاور و راهنمای ارسال مقالات:
۰۹۱۶۷۴۸۶۲۵ - ۰۹۱۰۰۶۳۶۰۰۲

www.Ghanonyar.ir www.Olomensani.ir

موسسه قانون پار

با همکاری مراکز علمی و دانشگاه های داخلی و خارج از کشور همچون
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و نمایه مقالات در سایت sid.ir
(دانشگاه بین المللی رهنورد/بلخ/افغانستان)
(موسسه بین المللی icsi world of journals/ورشو/لهستان)
(انجمن علمی بین المللی citefactor/فینیکس/آریزونا)
برگزار می کند:



همایش ملی مطالعات حقوقی، علوم قضایی پژوهش های اجتماعی

محورها و همایش:

- * مقالات در گرایش های حقوق خصوصی، حقوق جزا
حقوق عمومی، حقوق بین الملل، حقوق قضایی، فقهی و ...
- * مقالات در گرایش های علوم ثبتی و علوم اقتصادی و بانکی
- * مقالات در گرایش ها و موضوعات علوم اجتماعی و علوم تربیتی

روش های ارسال مقالات به همایش:

- * ارسال فایل Word مقاله (به همراه شماره تماس) به ایمیل Phdsara@yahoo.com
- * ارسال فایل Word مقاله به واتس آپ یا تگرام شماره ۰۹۱۰۰۶۳۶۰۰۲



به ده مقاله برتر و برگزیده همایش، ده تقدیریه به همراه تقدیرنامه مخصوص اعطا می گردد.
به مقالات ارسالی و پذیرفته شده پژوهشگران، گواهی نامه معتبر اعطا می گردد.
تمامی مقالات همایش در پایگاه ها و سایت های ملی و بین المللی نمایه و درج می گردانند.
داووری مقالات حداکثر سه روز می باشد و گواهی نامه در کمتر از یک هفته صادر می شود.