

توسعه‌گری و توسعه‌گران

در نگاه اقتصادی و سرمایه‌ای به توسعه، «ساختمان»، یک کالا (Good) به شمار می‌آید، زیرا قابل انتقال و معامله است و بر مبنای قوانین تجارت کالا، مهم‌ترین مشخصه هر کالا، قبول مسئولیت کیفی آن از سوی تولیدکننده کالا است. توسعه‌گری به دنبال این نگاه به صنعت ساختمان، ظهور یافت؛ پیامد این نگاه کالایی به ساختمان، تخصصی شدن امر تولید مسکن و مستغلات و پذیرش مسئولیت کیفی و حقوقی آن به عنوان محصول بوده است.

توسعه‌گری، یک فعالیت فرآیندی چندرشته‌ای است؛ نمودار اسپیرالی معروف گراس کامپیان؛ به خوبی، نظام‌های حرفه‌ای درگیر در طی فرآیند توسعه‌گری را نشان می‌دهد؛ آنالیز رقابتی بازار، آنالیز کالبدی- فیزیکی، آنالیز حقوقی- سیاسی و آنالیز مالی.

گرچه توسعه‌گری یکی از کسب و کارهای با ریسک بالاست، اما در عین حال، یکی از قدرتمندترین روش‌های ممکن برای سرمایه‌گذاری است؛ به طوری که در شرایط بازار نسبتاً پایدار و وجود قوانین کاملاً تثبیت‌شده و نهادهای مالی تعریف شده، توانایی تولید بیشترین سود به نسبت سرمایه اولیه را دارد. همچنین چنانچه توسعه‌گران برنامه‌های عملیاتی مؤثر برای کنترل تغییرات و مشکلات احتمالی در هر گام از پروژه را داشته باشند، به طور مؤثری می‌توانند ریسک را کنترل کنند.

در گذشته که سه کنشگر اصلی توسعه؛ سرمایه‌گذار، پیمانکار و مشاور، هر کدام مجزا عمل کرده و تنها مدیریت ریسک بخشی از فرآیند توسعه را بر عهده داشتند، بیشترین ریسک متوجه سرمایه‌گذار بود، زیرا پیمانکار و مشاور، ذی‌نفع در سود سرمایه‌گذاری نبودند و تنها در قبال دریافت حق‌الزحمه، مدیریت ریسک در حیطه مسئولیت اجرایی خود را داشته‌اند. این مناسبات میان این سه جز از فعالان بخش ساختمان، در شرایط بازار ناپایدار، موجب رکود صنعت ساختمان می‌شد، زیرا رونق این صنعت، وابسته به سرمایه‌گذار و تصمیم وی برای پذیرش ریسک سرمایه‌گذاری بود و در زمانی که گزینه‌های سرمایه‌گذاری متعدد و با ریسک کمتر، وجود داشت، سرمایه‌گذاران، تمایل خود به سرمایه‌گذاری در این بخش که متغیرهای تصمیم‌گیری در آن بیشتر و فرآیند آن طولانی‌تر بود، از دست می‌دادند.

در این میان، برخی از فعالان بخش ساختمان به این نتیجه رسیدند که برای اطمینان بخشی به سرمایه‌گذاران و ضمانت سود سرمایه‌گذاری آن‌ها، خود باید در ریسک سرمایه‌گذاری شریک شوند. با آغاز این شراکت، به تدریج این اندیشه که خود با اتکا به تحلیل ریسک، مطالعات بازار و طراحی مکانیسم‌های تأمین منابع می‌توانند همه سهم سرمایه‌گذاری را به عهده بگیرند، قوت گرفت و توسعه‌گران به شکل مدرن امروزی ظهور یافتند.

بنابراین، نهاد توسعه‌گر امروزی، یک بنگاه اقتصادی- فنی است که با مشارکت صد در صدی در ریسک سرمایه‌گذاری در صنعت ساختمان، ضامن تحقق اهداف اقتصادی آن می‌شود. توسعه‌گر صنعت ساختمان، نهاد فنی و اقتصادی تولید و عرضه کالایی به نام ساختمان در مقیاس‌ها و کاربری‌های مختلف است.

شرح وظایف توسعه‌گران

وظایف عمده و اصلی توسعه‌گران را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

شناسایی فرصت‌ها و تحلیل ریسک‌ها و شناسایی و تحلیل بازار هدف و تعریف پروژه

امکان‌سنجی نوع توسعه؛ تجاری، مسکونی، خودمالکی و بهره‌برداری یا آزادسازی و فروش

تعیین منابع مالی، تعیین پتانسیل‌ها و اعتبارات و پشتوانه‌های مالی و تعریف مکانیسم‌های تأمین سرمایه

بودجه‌بندی هم برای خرید و هم برای توسعه و برنامه‌ریزی زمان‌بندی برای انجام کار

به استخدام گرفتن مشاوران، پیمانکاران و تأسیس دفتر فنی برای هدایت و راهبری گروه

به کارگرفتن کارگزاران شایسته در املاک و مستغلات و شروع کردن تحقیق درباره بازار

طراحی یک چارچوب قانونی برای توسعه و گرفتن تأییدیه‌ها و مجوزهای لازم

استخدام معمار، طراح و برنامه‌ریز که برنامه‌ریزی فیزیکی و فضایی اولیه را برای توسعه انجام دهند.

تدوین ضمانت‌نامه‌ها، بیمه‌نامه‌ها و...

ورود به قراردادهای ساخت و ساز با پیمانکار عمومی و سایر پیمانکاران جزء برای عملیات ساخت

نظارت بر ساخت، پیش‌بینی و بودجه‌بندی برای تأخیرات و مسائل

بازاریابی، قراردادهای اجاره یا فروش و خدمات پس از فروش

لازم به تأکید است که همانطور که در شرح مأموریت‌ها و وظایف نهاد توسعه‌گر گفته شد؛ مهارت مهندسی ساخت، تنها بخشی از مجموعه مهارت‌هایی است که در توسعه‌گری مورد نیاز است. توسعه‌گرانی که فقط مهارت‌ها و تجربه پیمانکاری داشته‌باشند، هرچند پیمانکاران موفق هم باشند، چنانچه بدون توانمندی‌ها و مهارت‌های توسعه‌گری به‌ویژه توانمندی‌های مربوط به مدیریت ریسک اقتصادی پروژه، وارد این حرفه شوند، خود را در میانه یک بحران خواهند دید، زیرا وقتی آنها از طرف شخص سومی، اقدام به ساخت می‌کنند، مسئولیت‌های دیگر مانند مدیریت مالی و اقتصادی، مسائل حقوقی و قانونی توسعه، پاسخگویی به ناظران ساختمان و مسئولیت فروش توسعه را برعهده ندارند.

یک نهاد توسعه‌گر، برای مدیریت همزمان ریسک فنی و اقتصادی، باید مجموعه‌ای از توانمندی‌ها، تخصص‌ها و مهارت‌هایی که در کل فرآیند توسعه؛ مطالعات بازار، فرآیند تولید و فرآیند فروش و خدمات پس از فروش، لازم است را دارا باشد؛ یک نهاد توسعه‌گر، متشکل از یک تیم بزرگ از افراد یا مؤسسات همکار است که مهارت‌های متفاوت لازم برای توسعه را دارد و معمولاً حداقل شامل افراد، تخصص‌ها یا مؤسسات زیر است؛ که ممکن است در شرایط ویژه هر پروژه، به تخصص‌های بیشتری، نیاز باشد.

۱-یک بخش مالی که تأمین مالی؛ هم برای خرید زمین و هم برای توسعه را فراهم کند.

۲-کارشناسان حقوقی که خرید زمین، تأمین مالی توسعه آن، تنظیم قراردادهای ساخت، بررسی قوانین منطقه‌بندی و کاربری، قوانین رهن و آزاد کردن و فروش پروژه تمام‌شده را برعهده دارد.

۳-کارشناسان بیمه و مالیات، که برنامه‌ریزی مناسب برای ساختارهای مالیاتی و بیمه را انجام دهند.

۴-کارشناسان معاملات املاک و مستغلات که وظیفه یافتن زمین مناسب، خرید زمین و نهایتاً فروش و آزادسازی پروژه ساخته شده را برعهده دارند.

۵-معماران و مهندسان که برنامه‌ریزی فیزیکی- فضایی و طراحی و نظارت بر پروژه را برعهده دارند.

۶-پیمانکار عمومی که ساخت و ساز را مدیریت کند و با پیمانکاران جزء و موردی در تعامل و همکاری است.

۷-پیمانکاران جزء (حداقل در اجرای تأسیسات برق، لوله‌کشی، دیوارکشی و ...) و موردی که در طی برنامه‌های عملیاتی توسعه پروژه به کار گرفته می‌شوند.

۸-یک مشاور محلی که بتواند با مسئولان و مدیران محلی برای حل تعارضات و مغایرت‌های پهنه‌بندی کاربری، به طور مؤثر تعامل و مذاکره کند.

با توصیف فوق، یک توسعه‌گر، یک سازنده نیست. یک توسعه‌گر، یک سازنده را برای دستیابی به یک توسعه قابل فروش، به کار می‌گیرد. «ساختن»، یکی از ضرورت‌های فرآیند است که بیشترین عینیت را دارد، اما ضروری‌تر از تأمین مالی پروژه، خرید زمین و فروش پروژه در پایان آن نیست. توسعه‌گر، مشاور نیست، یک توسعه‌گر، یک مشاور را به کار می‌گیرد، تا بر اساس مطالعات بازار، قوانین شهری و مجوزهای اخذ شده و متناسب با منابع مالی و ارزش افزوده ناشی از آن، انتخاب بهینه را طراحی کند؛ اما توسعه‌گر، ریسک همه اجزای فرآیند توسعه را بر عهده می‌گیرد.

بدین ترتیب، دانستن اینکه چگونه یک سازه ساخته می‌شود، دانش و مهارت کافی برای فعالیتهای یک نهاد توسعه‌گر نیست، گرفتن فاینانس مناسب، تعامل با بانک‌ها، با پیمانکاران جزء و تأمین‌کنندگان مصالح، تنظیم قراردادهای اساسی و حقوق قراردادی برای اطمینان از ساخت و ساز به‌رهور و بررسی و گرفتن مجوزها، مجوز

استقرار کاربری مورد نیاز و مدیریت سرمایه و فرآیند برای آزادسازی رهن بانکی، مهم‌ترین مهارت‌ها و تخصص‌هایی است که یک نهاد توسعه‌گر باید دارا باشد.

همانطور که گفته شد، یک نهاد توسعه‌گر، در بیشتر موارد، مجموعه‌ای از مؤسسات و شرکت‌های همکار است؛ بنابراین، برنامه‌ریزی دقیقی در ایجاد ساختار همکاری آن‌ها لازم است تا از اختلافات درونی که منجر به شکست پروژه می‌شود، جلوگیری کند. به عبارت دیگر، نهاد توسعه‌گر فرمانده عملیاتی چندین گروه مختلف و همکار است که در واحدهای مجزا برای توسعه‌های واحد کار می‌کنند، اما قواعد یکسانی برای اجرا و انجام ندارند. لازم به توضیح است که استفاده از ظرفیتهای توسعه‌گری در توسعه صنعت ساختمان، وابسته به سه عامل زیر است؛

حضور پر رنگ نهادهای حاکمیتی و اداری در جهت تسهیل امر توسعه؛

حضور پر رنگ نهادهای ضمانتی مانند بیمه‌ها در فرآیند تولید و عرضه؛

حضور پر رنگ نهادهای حمایتی مانند بانک‌ها در تأمین مالی و منابع.

مأموریت‌ها و شرح وظایف توسعه‌گران

مأموریت‌ها و شرح وظایف نهاد توسعه‌گر به شرح زیر قابل توضیح است؛

مأموریت‌های توسعه‌گران

مدیریت کل فرآیند توسعه؛ در سه مرحله مطالعات اقتصادی و بازار، فرآیند تولید و فرآیند فروش

مدیریت بخش فنی و مدیریت بخش اقتصادی؛ همراه با مدیریت ریسک اقتصادی و مدیریت ریسک فنی

جهت دادن به سرمایه‌های خرد و سرگردان در جهت تولید ساختمان

مشارکت صد در صدی در ریسک سرمایه‌گذاری و ارائه ضمانت در سود سرمایه‌گذاری و ایجاد بیشترین ارزش افزوده برای سرمایه‌گذاران

ارائه بالاترین کیفیت ممکن و متناسب با سرمایه اولیه و قیمت تمام شده

ارائه ضمانت مشاوره فنی، همراه با بیمه مسئولیت حرفه‌ای مادام‌العمر و ارائه ضمانت صحت اجرای پروژه با ارائه بیمه با مدت معلوم

ارائه ضمانت کیفیت فنی ساختمان و ایمنی و مرغوبیت آن و پاسخگویی در برابر کیفیت ساختمان به عنوان محصول بر مبنای حقوق شهروندی؛ مسئولیتهای فنی - ایمنی صنعت ساختمان و مسئولیتهای حقوقی ساختمان

ایجاد برندینگ در صنعت تولید ساختمان

شرح وظایف توسعه گران

وظایف عمده و اصلی توسعه‌گران را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

شناسایی فرصتها و تحلیل ریسکها و شناسایی و تحلیل بازار هدف و تعریف پروژه

امکانسنجی نوع توسعه؛ تجاری، مسکونی، خودمالکی و بهره‌برداری یا آزادسازی و فروش

تعیین منابع مالی، تعیین پتانسیلها و اعتبارات و پشتوانه‌های مالی و تعریف مکانیسم‌های تأمین سرمایه

بودجه‌بندی هم برای خرید و هم برای توسعه و برنامه زمانبندی برای انجام کار

به استخدام گرفتن مشاوران، پیمانکاران و تأسیس دفتر فنی برای هدایت و راهبری گروه

به کار گرفتن کارگزاران شایسته در املاک و مستغلات و شروع کردن تحقیق درباره بازار

طراحی یک چارچوب قانونی برای توسعه و گرفتن تأییدیه‌ها و مجوزهای لازم

استخدام معمار، طراح و برنامه‌ریز که برنامه ریزی فیزیکی و فضایی اولیه را برای توسعه انجام دهند.

تدوین ضمانت‌نامه‌ها، بیمه‌نامه‌ها و...

ورود به قراردادهای ساخت و ساز با پیمانکار عمومی و سایر پیمانکاران جزء برای عملیات ساخت

نظارت بر ساخت، پیش‌بینی و بودجه بندی برای تأخیرات و مسائل

بازاریابی، قراردادهای اجاره یا فروش و خدمات پس از فروش

لازم به تأکید است که همانطور که در شرح مأموریت‌ها و وظایف نهاد توسعه‌گر گفته شد؛ مهارت مهندسی ساخت، تنها بخشی از مجموعه مهارت‌هایی است که در توسعه‌گری مورد نیاز است. توسعه‌گرانی که فقط مهارت‌ها و تجربه پیمانکاری داشته‌باشند، هرچند پیمانکاران موفقی هم باشند، چنانچه بدون توانمندی‌ها و مهارت‌های توسعه‌گری بویژه توانمندی‌های مربوط به مدیریت ریسک اقتصادی پروژه، وارد این حرفه شوند، خود را در میانه یک بحران خواهند دید، زیرا وقتی آنها از طرف شخص سومی، اقدام به ساخت می‌کنند، مسئولیت‌های دیگر مانند مدیریت مالی و اقتصادی، مسائل حقوقی و قانونی توسعه، پاسخگویی به ناظران ساختمان و مسئولیت فروش توسعه را برعهده ندارند.

تعریف جامع از تسهیل‌گری و نهاد تسهیل‌گر

تسهیل‌گری یعنی آسان‌کردن موفقیت یک گروه همکاری مشترک که برای رسیدن به هدفی خاص گرد هم می‌آیند. با این تعریف، تسهیل‌گر کسی است که با اطلاع از روندها و تعاملات میان گروه‌ها، ساختار لازم برای هر یک آنان را فراهم آورده، به نحوی که اعضای گروه‌ها بتوانند به صورت مشارکتی، نقشه راه و برنامه رسیدن به هدف مشترک خود را ترسیم و تدوین کنند. به عبارت خلاصه‌تر، تسهیل‌گر به موفقیت گروه‌ها از طریق افزایش تعامل گروهی، مشارکت بیشتر و طراحی مشترک یک مسیر مؤثر کمک می‌کند.

تسهیل‌گر برای این‌کار از اصول پویایی گروه، (Dynamism Group)، استفاده می‌برد تا بتواند با تکیه بر همکاری همه اعضای گروه و با تمرکز بر محتوای لازم، فرآیندی را به وجود آورد تا هدف مشترک گروه حاصل شود.

تسهیلگر همراه گروه به پیش می‌رود و در این مسیر به تدریج موجب ایجاد یا ارتقای ظرفیت‌های همکاری آنان می‌شود.

نهاد تسهیلگر، نهادی است که به مؤسسات، سازمان‌ها و سایر نهادها که دارای بخش‌های متعدد فعالیتی و مؤسسات و نهادهای متعدد همکار است، کمک می‌کند تا با افزایش تعامل مثبت و کاهش تعارض‌ها میان خود و گروه‌های هدف فعالیت‌شان (مشتریان و بازار هدف)، اشتراک مساعی بیشتری حاصل کرده و تصمیم‌گیری‌های مشترک برای رسیدن به اهداف مشترک داشته‌باشند.

از آنجا که نهاد توسعه‌گر در فرآیند توسعه به دنبال سود حداکثری است، نهاد تسهیل‌گر با ایجاد توازن قدرت نیروها در بازار و ایجاد ارتباطات مؤثر میان آنان، توسعه را در جهت تأمین منافع عامه و منافع اجتماعی جامعه سوق می‌دهد.

مأموریت‌های نهاد تسهیل‌گر

تعامل و همکاری با توسعه‌گران برای افزایش ظرفیت‌های همکاری درون سازمانی آن‌ها

هم‌راستاسازی اهداف و فعالیت‌های توسعه‌گران با نیازها و منافع عامه جامعه

افزایش تعاملات میان کلیه کنش‌گران توسعه، بویژه اجتماعات محلی، توسعه‌گران، مسئولان، تشکل‌های دولتی و...

تسهیل‌گری هدایت سرمایه‌های خرد و کلان سرگردان جامعه در راستای فعالیت‌های نهادهای توسعه‌گر

تسهیل تهیه سند مشارکتی توسعه مبتنی بر فراهم‌کردن شرایط و زمینه‌های مناسب برای مشارکت ذی‌نفعان اصلی توسعه (گروه‌های هدف)

ارتقای کارایی و اثر بخشی نهادهای توسعه‌گر از طریق کاهش تعارض‌منافع آنان به سایر کنش‌گران

ایجاد هم‌افزایی و هم‌اندیشی بین نهادهای مردمی، عمومی، خصوصی و دولتی در راستای توسعه‌گری

توسعه انواع روش‌های مشارکت و بسیج منابع و نیروها و گروه‌های محلی، دولتی و بخش خصوصی در جهت تحقق بازآفرینی محله هدف