İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMÜNDE ORTAKLIK MODELİ ÖNERİSİ : KARTAL ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Özlem ŞAHİN

Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı

Şehir ve Bölge Planlama Programı

MAYIS 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMÜNDE ORTAKLIK MODELİ ÖNERİSİ : KARTAL ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Özlem ŞAHİN
(502040912)

Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı

Şehir ve Bölge Planlama Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ferhan GEZİCİ KORTEN

MAYIS 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502040912 numaralı Doktora öğrencisi, **Özlem ŞAHİN**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **"ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMÜNDE ORTAKLIK MODELİ ÖNERİSİ: KARTAL ÖRNEĞİ"** başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Ferhan GEZİCİ KORTEN** **.....**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Hale ÇIRACI** **.....**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. İclal DİNÇER **.....**
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nilgün ERGÜN **.....**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Arzu KOCABAŞ **.....**
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Teslim Tarihi: 16 Eylül 2011
Savunma Tarihi : 31 Mayıs 2012

Aileme,

ÖNSÖZ

Doktora süreci boyunca çalışmamı destekleyen, teşvik eden, öneri ve kritikleri ile yönlendiren değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ferhan Gezici'ye en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Hale Çıracı ve Prof. Dr. İclal Dinçer'e araştırmalarıma yönlendirmeleri ve önerileri ile sağladıkları katkı ve ayrıca çalışmalarımı incelemeye ve izlemeye ayırdıkları kıymetli zamanları için teşekkürlerimi sunarım.

Kartal'daki Dönüşüm Projesi'ni yakından takip etmemde sağladıkları destek için Yüksek Şehir Plancısı Miray Özkan'a ve Yüksek Şehir Plancısı Eylem Gülcemal'a, araştırma konumla ilgili deneyimlerini benimle paylaşan Prof. Dr. Hüseyin Kaptan'a ve Sayın Faruk Göksu'ya da teşekkürlerimi sunarım. Doktora araştırmalarım ve tez yazım süresinde bana her türlü anlayışı gösteren başta Firuz Soyuer olmak üzere, yöneticilerime ve iş arkadaşlarıma da teşekkürleri borç bilirim.

Ayrıca, müzik tarihinin dehalarından Fryderyk Franciszek Chopin ve Wolfgang Amadeus Mozart'a muhteşem piano konçertoları ile tez yazım sürecindeki uzun saatler boyunca beni zinde tuttukları için teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da, hayatımın her aşamasında karşılıksız sağladıkları sonsuz sevgi ve destekleri ile bana güç veren aileme Melek, Ahmet, Pınar ve Özgür Şahin'e ve bana müthiş bir çalışma ortamı sunmakla kalmayıp varlığıyla mutluluk veren Ali Pamir'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2011 Özlem Şahin

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xiii**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xv**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xvii**
ÖZET ..... **xxi**
SUMMARY ..... **xxiii**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Tezin Amacı 3
1.2 Tezin Yöntemi 6
1.2.1 Metodoloji 6
1.2.2 Örnek alan seçimi 8
1.3 Tezin Kapsamı 8
2. KURAMSAL ÇERÇEVE **11**
2.1 Eski Sanayi Alanlarında Kentsel Dönüşüm 11
2.1.1 Eski sanayi alanı tanımı 11
2.1.2 Kentsel dönüşümün boyutları ve kavramsal tanımlar 13
2.1.3 Dünyada kentsel dönüşüm süreçlerinin ekonomik, sosyal ve mekansal etkileri 19
2.1.4 Eski sanayi alanları dönüşümleri 26
2.2 Kentsel Dönüşümde Ortaklık Modelleri ve Finansman Araçları 30
2.2.1 Kamu ve özel sektör ortaklığı tanım ve türleri 30
2.2.2 Ortaklık modellerinin yapısı 33
2.2.3 Ortaklık türlerinin karşılaştırmalı incelenmesi 41
2.2.4 Finansman modelleri 44
2.3 Bölüm Sonucu 49
3. ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMLERİNDE AVRUPA DENEYİMİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ **51**
3.1 İngiltere 54
3.1.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler 54
3.1.2 Paddington, Londra 65
3.2 Almanya 73
3.2.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler 73
3.2.2 HafenCity, Hamburg 76
3.2.3 Emscher Park, Ruhr bölgesi 84
3.3 İspanya 95
3.3.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler 95
3.3.2 22@Barselona, Barselona 96
3.4 Fransa 105
3.4.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler 105
3.4.2 Euralille ve Roubaix, Lille 107

3.5 Hollanda 114
3.5.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler 114
3.5.2 Kop van Zuid, Roterdam 116
3.6 Karşılaştırma 123
3.6.1 Fiziksel yapı 123
3.6.2 Kurumsal ve organizasyon yapısı 129
3.6.3 Finansman yapısı 136
3.7 Bölüm Sonucu 140
4. YASAL ÇERÇEVE VE İSTANBUL'DAKİ ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMÜ 143
4.1 Türkiye'de Kentsel Dönüşüme İlişkin Yasal Çerçeve 143
4.1.1 Yasal ve planlama yapısına tarihsel bakış 143
4.1.2 Kentsel dönüşüm ile ilgili yasaların tartışılması 152
4.1.3 Eski sanayi alanlarındaki zararlı maddelerin temizlenmesi 159
4.2 Türkiye'deki Ortaklık Modelleri 160
4.3 İstanbul'daki Eski Sanayi Alanları Dönüşümleri 162
4.3.1 Tarihi çekirdekteki sanayi alanları dönüşümü 163
4.3.2 MİA'daki sanayi alanları dönüşümü 167
4.3.3 Alt merkezlerdeki sanayi alanları dönüşümü 171
4.4 Bölüm Sonucu 178
5. İSTANBUL SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜM ÖRNEĞİ OLARAK KARTAL PROJESİ 181
5.1 Giriş 181
5.2 Kartal'ın Tarihsel Gelişimi 184
5.3 Nüfus ve İşgücü Yapısı 187
5.4 Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi Alan Çalışması 189
5.4.1 Projenin amacı 189
5.4.2 Projenin konumu ve alanı 189
5.4.3 Ulaşım bağlantıları 191
5.4.4 Arazi kullanımı 192
5.4.5 Mülkiyet yapısı 197
5.4.6 Planlama kararları ve proje süreci 199
5.4.7 Projenin örgütlenme ve finansman yapısı 215
5.5 Projenin Organizasyon Yapısındaki Eksiklikler 222
5.6 Bölüm Sonucu 224
6. KARTAL PROJE ALANI İÇİN ÖNERİ ORTAKLIK MODELİ 227
6.1 Modelin Kavramsal Çerçevesi 227
6.1.1 Ekonomik boyut 231
6.1.2 Sosyal boyut 231
6.1.3 Çevresel boyut 232
6.1.4 Fiziksel boyut 233
6.1.5 Organizasyon yapısı 233
6.2 Delphi Yöntemi 234
6.2.1 Delphi tekniğinin tanımı ve amacı 235
6.2.2 Delphi tekniğinin özellikleri 235
6.2.3 Kullanılan istatistikler 238
6.2.4 Sınırlayıcı ve üstün tarafları 239
6.3 Delphi Yönteminin Uygulanması ve Analizi 240
6.3.1 Anket tasarımı ve katılımcıların seçimi 240
6.3.2 Model boyutlarının önem derecelerinin değerlendirilmesi 245

6.3.3 Veri analizi ve bulgular 249
6.3.4 Katılım düzeylerinin sektörel analizi 277
6.3.5 Karşılaştırmalı sektörel uzlaşı analizi 278
6.3.6 Önem ve katılım derecelerinin karşılaştırılması 285
6.4 Bölüm Sonucu 288
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 289
7.1 Genel Değerlendirme 289
7.2 Öneriler 302
KAYNAKLAR 309
EKLER 325
ÖZGEÇMİŞ 331

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği
CABERNET : Eski Sanayi Alanı ve Ekonomik Dönüşüm ile ilgili Ortak Eylem Ağı *(Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network)*
CLARINET : Kirletilmiş Arsa Rehabilitasyon Teknolojileri Ağı *(Contaminated Land Rehabilitation Network Technologies)*
DETR : Çevre, Ulaşım ve Bölgeler Bakanlığı *(Department of the Environment, Transport and the Regions)*
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
DTLR : Ulaşım, Yerel Hükümetler ve Bölgeler Bakanlığı
EC : Avrupa Birliği Komisyonu *(European Commission)*
İBB : İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İMP : İstanbul Metropolitan Planlama
KÖO : Kamu ve Özel Sektör Ortaklığı
LABV : Yerel Varlığa Dayalı Araçlar *(Local Asset Backed Vehicles)*
LIBV : Yerel Teşviğe Dayalı Araçlar *(Local Incentive Backed Vehicles)*
MİA : Merkezi İş Alanı
OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı *(Organization for Economic Cooperation and Development)*
ÖPA : Özel Proje Alanı
PFI : Özel Finansman Girişimi *(Private Finance Initiative)*
PUK : Birleşik Krallık Ortaklıkları *(Partnerships UK)*
RESCUE : Avrupa Şehirlerinin ve Kentsel Alanların Dönüşümü *(Regeneration of European Sites in Cities and Urban Environments)*
REVIT : Eski Sanayi Alanları Yeniden Canlandırması *(Brownfield Revitalization)*
STK : Sivil Toplum Kuruluşu
TIF : Vergi Kazancı Finansmanı *(Tax Increment Financing)*
TOKİ : Toplu Konut İdaresi
TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu
UDC : Kentsel Geliştirme Şirketi *(Urban Development Corporation)*
ZHA : Zaha Hadid Mimarlık Ofisi *(Zaha Hadid Architects)*

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1 : Hipotez, araştırma soruları, veriler, veri toplama yöntemleri ve analizlerinin çerçevesi..... 5
Çizelge 2.1 : Kentsel dönüşüm araçları (Tekeli, 2003). 14
Çizelge 2.2 : Kentsel dönüşümün evreleri, Roberts, 2000 (Stöhr, 1989 ve Lichfiled, 1992). 20
Çizelge 2.3 : Kentsel dönüşüme aktörlerin katılımları (Roberts, 2000). 21
Çizelge 2.4 : Ortaklık verimliliklerini etkileyen faktörler (Carley ve diğ., 2000)..... 32
Çizelge 2.5 : Literatürdeki ortaklıklarla ilgili kuramsal çalışmaların özeti. 35
Çizelge 2.6 : Arsa geliştirmede kamu ve özel sektör ortaklığı (REVIT, 2005)..... 37
Çizelge 2.7 : Kamu ve özel sektör ortaklıklarının karşılaştırılması (REVIT, 2005). 42
Çizelge 3.1 : Avrupa örneklerini inceleme kriterleri. 53
Çizelge 3.2 : İngiltere'de kentsel dönüşüm ile ilgili oluşturulan yapılar (Roberts ve Sykes, 2000; Fraser, 2003b; EP, 2008 okumalarından uyarlanmıştır). 56
Çizelge 3.3 : İngiltere'deki arsa stok kategorileri (EP, 2003 uyarlanmıştır). 60
Çizelge 3.4 : Paddington Kıyı Ortaklığı'nın üyeleri (PWP, 2010). 69
Çizelge 3.5 : Kamu ve özel sektör yararları. 100
Çizelge 3.6 : Konum ve ulaşım bağlantıları. 124
Çizelge 3.7 : Fiziksel yapı karşılaştırması. 128
Çizelge 3.8 : Örnek dönüşüm projelerinde yer alan aktörler. 130
Çizelge 3.9 : Yerel yönetimlerin ortaklıklardaki rolleri. 132
Çizelge 3.10 : İncelenen örneklerdeki dönüşüm ile ilgili kurumsal yapılar (Couch ve diğ., 2003; Fraser, 2003b; Noon ve diğ., 2000; Tallon, 2010 okumalarından uyarlanmıştır). 134
Çizelge 3.11 : İncelenen örneklerdeki finansman kaynakları (Couch ve diğ., 2003; Fraser, 2003b). 139
Çizelge 4.1 : Yasaların dönemlere göre sınıflandırılması. 150
Çizelge 4.2 : Yürürlükteki dönüşüm yasaları ve yetki dağılımı. 152
Çizelge 4.3 : İstanbul'daki sanayi dönüşümünü içeren Özel Proje Alanları, (İÇDP, 2005b). 174
Çizelge 5.1 : İstanbul nüfusunun dağılımı, 2000 yılı genel nüfus sayımına göre (İÇDP, 2005b; TÜİK verileri). 182
Çizelge 5.2 : 1965 yılı nüfus sayımından itibaren Kartal ve İstanbul'un nüfus değişimi (TÜİK verileriyle hazırlanmıştır). 188
Çizelge 5.3 : İlk belirlenen proje alanının idari sınırlara göre dağılımı (İMP, 2005). 189
Çizelge 5.4 : Mevcut arazi kullanımının fonksiyonlara göre dağılımı (Kentsel Strateji, 2009b)..... 194
Çizelge 5.5 : Sanayi dönüşüm alanlarındaki mülkiyetlerin dağılımı (İMP, 2005).. 198
Çizelge 5.6 : Tarihsel olarak Kartal Proje Alanı'nı kapsayan imar planları, kararları ve onay tarihleri. 204

Çizelge 5.7 : Planlama alt bölgelerinin alanları ve oranları (Kentsel Strateji, 2009b). 209
Çizelge 5.8 : KentDer'in aktif üyeleri (KentDer üyeleri ile görüşmelerden). 217
Çizelge 5.9 : Tasarım ve planlama sürecinde yapılan Uzlaşma Toplantıları (Kentsel Strateji, İMP ve KentDer ile yapılan görüşmeler). 219
Çizelge 5.10 : Kartal dönüşüm projesinin aşamaları, aktörler ve rolleri (yüz yüze görüşmelerden alınan bilgiler). 221
Çizelge 5.11 : Kartal Dönüşüm Projesi'nin potansiyelleri ve eksiklikleri. 223
Çizelge 6.1 : İncelenen örneklerdeki başarı faktörleri. 228
Çizelge 6.2 : Model soruları. 243
Çizelge 6.3 : Önem derecelerini ölçek için kullanılan Likert ölçek. 245
Çizelge 6.4 : Kamu ve özel sektörün her soru için verdikleri önem sıralamalarının medyan değerleri (2. Tur Delphi). 246
Çizelge 6.5 : Kamu ve özel sektörün önem sıralamalarının karşılaştırılması (2. Tur Delphi)..... 247
Çizelge 6.6 : Kamu ve özel sektörün önem sıralamalarının karşılaştırılması (3. Tur Delphi)..... 248
Çizelge 6.7 : Delphi anketinde kullanılan Likert ölçek. 249
Çizelge 6.8 : İkinci Delphi sonuçları; Kamu Sektörü. 250
Çizelge 6.9 : İkinci Delphi sonuçları; Özel Sektör. 251
Çizelge 6.10 : Üçüncü tur Delphi sonuçları; Kamu Sektörü. 252
Çizelge 6.11 : Üçüncü tur Delphi sonuçları; Özel Sektör..... 253
Çizelge 6.12 : Kamu ve özel sektör katılımcılarının boyutlar bazında uzlaşı analizi..... 279
Çizelge 6.13 : Kamu grubunun 2. ve 3. tur genişlik değerlerinin karşılaştırılması. 284
Çizelge 6.14 : Özel sektör grubunun 2. ve 3. tur genişlik değerlerinin karşılaştırılması..... 285
Çizelge 7.1 : Kartal Dönüşüm Projesi'nin yurtdışı örneklerindeki başarı faktörleri ile karşılaştırılması……291
Çizelge 7.2 : Model boyutlarının etkileşim matrisi.....301
Çizelge A.1 : Anket soruları. 326
Çizelge B.1 : Yüzyüze görüşme listesi.. 329

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Kentsel dönüşümün boyutları (Healey, 1997; Roberts, 2000; Couch ve diğ., 2003; Turok, 2005; Colantonio ve Dixon, 2009 okumalarından uyarlanmıştır). 17
Şekil 2.2 : ABC Modeli, (CABERNET, 2005). 28
Şekil 2.3 : ABC Modeli, (CABERNET, 2005). 28
Şekil 2.4 : Ortaklıklardaki aktör grupları (Hastings, 1996; Atkinson, 1999 okumalarından uyarlanmıştır). 34
Şekil 3.1 : İncelenen örnek dönüşüm projelerinin konumları..... 54
Şekil 3.2 : Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda planlama sisteminin genel yapısı (Schmidt-Eichstaedt, 1995; Rescue, 2005). 55
Şekil 3.3 : Paddington eski sanayi alanlarından görünüm (PWP, 2007). 66
Şekil 3.4 : Paddington istasyonundan görünüm (PWP, 2008)..... 66
Şekil 3.5 : Paddington dönüşüm projesi alanı ve fazlama (PWP, 2010). 67
Şekil 3.6 : Paddington Projesi'nde dönüşümden sorumlu yapının ilişki şeması. 69
Şekil 3.7 : Paddington alanından görünüm (PWP, 2010). 70
Şekil 3.8 : Paddington, ofis alanından görünüm (PWP, 2010). 71
Şekil 3.9 : Paddington, konut alanından görünüm (PWP, 2010). 72
Şekil 3.10 : Alman planlama sistemi (Schmidt-Eichstaedt, 1995). 75
Şekil 3.11 : 19.yy'dan kalma depo alanlarından bir görünüm (HCH, 2010)..... 77
Şekil 3.12 : HafenCity alanından görünüm, 1980'ler (HCH, 2010)..... 77
Şekil 3.13 : HafenCity projesinin konumu (HCH, 2010). 78
Şekil 3.14 : HafenCity projesinden görünüm (HCH, 2010). 78
Şekil 3.15 : HafenCity dönüşüm projesinde sorumlu yapıların ilişki şeması. 79
Şekil 3.16 : Opera binasından görünüm (HCH, 2010). 80
Şekil 3.17 : HafenCity dönüşüm projesi (HCH, 2010)..... 81
Şekil 3.18 : HafenCity dönüşüm projesinden bir görünüm (HCH, 2010). 82
Şekil 3.19 : HafenCity, kamusal alanlardan bir görünüm (HCH, 2010). 83
Şekil 3.20 : 20. yy kömür ve çelik sanayisinden görünüm (IBA, 2010). 84
Şekil 3.21 : Ruhr bölgesinde Emscher Park'ın yeri (Metropoleruhr, 2010)..... 86
Şekil 3.22 : Emscher Park Master Plan (Metropoleruhr, 2010). 88
Şekil 3.23 : IBA'in organizasyonel yapısı. 89
Şekil 3.24 : Emscher Park'dan bir görünüm (Url-3). 90
Şekil 3.25 : Emscher Park'dan bir görünüm (Metropoleruhr, 2010)..... 91
Şekil 3.26 : Zollverein maden ocağı, Unesco'nun dünya kültür anıtları listesindedir (IBA, 2010). 92
Şekil 3.27 : Zollverein maden ocağından bir görünüm (IBA, 2010). 93
Şekil 3.28 : Sergi alanına dönüştürülen Oberhausen gazometresi (IBA, 2010). 93
Şekil 3.29 : 19. yy sanayi alanından görünüm (Url-4). 97
Şekil 3.30 : Dönüşüm projesinin konumu, (Url-4). 98
Şekil 3.31 : Dönüşüm projesinin stratejik konumu (Url-4). 98
Şekil 3.32 : Dönüşümün organizasyon şeması. 99

Şekil 3.33 : Seçenekli imar durumu şeması (Url-4). 100
Şekil 3.34 : Şubat 1996 ve Şubat 1999 fotoğrafları, Diagonal Bulvarı açılışı (Url-4). 102
Şekil 3.35 : Dönüşüm projesinin planı, (Url-4). 103
Şekil 3.36 : Fransız planlama yönetiminin genel yapısı (Davies ve diğ., 1989). 106
Şekil 3.37 : Lille'in konumu (Lille Metropole, 2010). 108
Şekil 3.38 : Atıl durumdaki sanayi binası, Roubaix (Lille Metropole, 2010). 108
Şekil 3.39 : Lille dönüşümden sorumlu yapıların ilişki şeması. 109
Şekil 3.40 : Euralille'den bir görünüm (Lille Metropole, 2010). 111
Şekil 3.41 : Roubaix'da müzeye çevrilmiş art deco bir yüzme havuzu (Lille Metropole, 2010). 111
Şekil 3.42 : Euralille'den bir görünüm (Lille Metropole, 2010). 113
Şekil 3.43 : Kop van Zuid alanı, dönüşüm öncesi eski liman alanı (Van Hoek, 2007). 117
Şekil 3.44 : Kop van Zuid projesinin organizasyon yapısı. 119
Şekil 3.45 : Kop van Zuid alanı, dönüşüm sonrası (Van Hoek, 2007). 121
Şekil 3.46 : Konum karşılaştırma şeması. 125
Şekil 3.47 : Dönüşüm projelerinin başlangıç tarihleri. 126
Şekil 3.48 : Mülkiyet şeması. 127
Şekil 4.1 : Haliç Özel Proje Alanı sınırları (İNİP, 2007b). 167
Şekil 4.2 : Büyükdere Caddesi'nden görünüm (Özlem Şahin'in arşivinden, 2011). 168
Şekil 4.3 : Maslak görünümü (Özlem Şahin'in arşivinden, 2011). 169
Şekil 4.4 : İstanbul Metropolitan Alanı, Özel Proje Alanları (İÇDP, 2005b). 173
Şekil 4.5 : İstanbul Metropolitan Alanı sanayi stratejileri (İMP, 2011). 175
Şekil 4.6 : İstanbul Metropolitan Alanı merkeze dönüştürülmesi planlanan alanlar (İMP, 2011). 177
Şekil 5.1 : Kartal Dönüşüm Alanı'nın İstanbul Metropolitan Alan içerisindeki konumu (GoogleEarth, 2010). 181
Şekil 5.2 : İstanbul Metropolitan Alan Merkezler Kademelenmesi (İMP, 2011). 183
Şekil 5.3 : Yunus Çimento Fabrikası (Kartal Belediyesi Arşivi, Kentsel Strateji'den alınmıştır). 185
Şekil 5.4 : Kartal'dan görünüm, 1962 yılı (Kartal Belediyesi Arşivi, Kentsel Strateji'den alınmıştır). 185
Şekil 5.5 : Kartal'dan görünüm, 1989 yılı (Kartal Belediyesi Arşivi, Kentsel Strateji'den alınmıştır). 186
Şekil 5.6 : Sanayi gelişiminin zaman şeması. 187
Şekil 5.7 : Kartal nüfusunun değişim grafiği (TÜİK verileriyle hazırlamıştır). 188
Şekil 5.8 : Proje alanının ilk sınırları ve sonradan çıkarılan kıyı alanı (İMP, 2005). 190
Şekil 5.9 : Proje alanının mevcut sınırları (Kentsel Strateji, 2009b). 190
Şekil 5.10 : Proje alanına ulaşım bağlantıları (İMP, 2005). 191
Şekil 5.11 : Sanayi, konut, sahil dolgu ve E5 Karayolu'nun sınırları ve alan haritası (İMP, 2005). 193
Şekil 5.12 : Mevcut arazi kullanımının yüzde dağılımı (Kentsel Strateji, 2009b verileri ile hazırlanmıştır). 195
Şekil 5.13 : Proje alanı mevcut arazi kullanım haritası (Kentsel Strateji, 2009b). 196
Şekil 5.14 : Proje alanının özel ve kamu mülkiyeti arasındaki dağılımı. 197
Şekil 5.15 : Sanayi alanlarının mülkiyet dağılımı haritası (İMP, 2005). 198

Şekil 5.16 : 29.07.1980 onay tarihli 1/50.000 İstanbul Nazım İmar Planı (İMP, 2005). 199
Şekil 5.17 : 15.11.1995 onay tarihli 1/50.000 İstanbul Nazım İmar Planı (İMP, 2005). 200
Şekil 5.18 : 13.02.2009 onay tarihli 1/100.000 İl Çevre Düzeni Planı, (İMP, 2009). 202
Şekil 5.19 : 13.02.2009 onay tarihli 1/100.000 İl Çevre Düzeni Planı, Merkezler Kademelenmesi (İMP 1/100.000 İl Çevre Düzeni Planı Özet Raporu). 203
Şekil 5.20 : Zaha Hadid Kartal Projesinden plan görüntüleri (İMP, 2006). 205
Şekil 5.21 : Zaha Hadid Kartal Projesi'nden görüntüler (İMP, 2006)..... 205
Şekil 5.22 : Zaha Hadid Kartal Projesi'nden görüntüler (İMP, 2006)..... 206
Şekil 5.23 : 1/5000 ölçekli Kartal Nazım İmar Planı, sağdaki ilk plan (onay tarihi: 23 Haziran 2008), soldaki revizyondan sonraki plan (İMP, 2010). 207
Şekil 5.24 : Planlama alt bölgeleri, (Kentsel Strateji, 2009b, İMP verileri). 208
Şekil 5.25 : 1/1000 ölçekli Kartal Merkez Uygulama İmar Planı (İMP, 2010)..... 210
Şekil 5.26 : Mevcut konut alanları (İMP, 2010). 211
Şekil 5.27 : Dönüşüm sürecinin zaman çizelgesi. 214
Şekil 5.28 : Tasarım ve planlama sürecinde aktörlerin ilişki şeması (Kentsel Strateji, İMP ve KentDer ile yapılan görüşmeler). 220
Şekil 6.1 : Modelin boyutları ve hedefleri.……..230
Şekil 6.2 : Hata teorisine göre açıklanan uzlaşma şeması (Yao ve Liu, 2006)..... 236
Şekil 6.3 : Delphi tekniğinde anket süreci. 237
Şekil 6.4 : Delphi süreci..... 241
Şekil 6.5 : 1. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 254
Şekil 6.6 : 2. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 255
Şekil 6.7 : 3. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 257
Şekil 6.8 : 4. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 258
Şekil 6.9 : 5. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 260
Şekil 6.10 : 6. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 261
Şekil 6.11 : 7. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 262
Şekil 6.12 : 8. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 264
Şekil 6.13 : 9. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri 265
Şekil 6.14 : 10. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 266
Şekil 6.15 : 11. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 267
Şekil 6.16 : 12. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 268
Şekil 6.17 : 13. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 269

Şekil 6.18 : 14. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 270
Şekil 6.19 : 15. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 271
Şekil 6.20 : 16. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri 272
Şekil 6.21 : 17. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 273
Şekil 6.22 : 18. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri. 274
Şekil 6.23 : Kamu ve özel sektörünün her soru için karşılaştırmalı kutu grafikleri, 2. tur. 275
Şekil 6.24 : Kamu ve özel sektörünün her soru için karşılaştırmalı kutu grafikleri, 3. tur. 276
Şekil 6.25 : Kamu sektörü 2. ve 3. tur cevaplarının katılım düzeyi kutu grafiği. 277
Şekil 6.26 : Özel sektör 2. ve 3. tur cevaplarının katılım düzeyi kutu grafiği. 278
Şekil 6.27 : Kamu ve özel sektör verilerinin 2. tur genişlik (R) değerleri. 283
Şekil 6.28 : Kamu ve özel sektör verilerinin 3. tur genişlik (R) değerleri. 283
Şekil 6.29 : Özel sektör grubunun önem ve katılım dereceleri. 286
Şekil 6.30 : Kamu sektörü grubunun önem ve katılım dereceleri. 287
Şekil 7.1 : Konum ve mülkiyet şeması 290
Şekil 7.2 : Kentsel dönüşümün temel yapı taşları 302
Şekil 7.3 : Yasal yapıdaki mevcut ve öneri durum 303
Şekil 7.4 : Oluşturulan değerin yerelde yeniden kazanım döngüsü 308

ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMÜNDE ORTAKLIK MODELİ ÖNERİSİ : KARTAL ÖRNEĞİ

ÖZET

Üretimden, tüketim ve hizmet kentlerine doğru evrimleşen kentlerimizde işlevlerini yitirmiş eski sanayi, liman ve tersane alanları atıl ve çöküntü alanları olarak tekrar kentle entegre olmayı beklemektedirler. Ekonomik yapının yeniden yapılanması ve küreselleşme kentlerdeki ekonomik, sosyal, çevresel ve fiziksel sorunları artırmıştır. Çok boyutlu sorunların yer aldığı kent parçalarını ve bölgelerini günümüz ihtiyaçlarına göre dönüştürmek için yenilikçi organizasyon ve ortaklık yapılarının oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışma, eski sanayi alanları dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için çok boyutlu ve çok aktörlü ortaklık yapılarını hem yurtdışı örnekleri hem de İstanbul Metropolitan Alan'da yer alan Kartal Dönüşüm Projesi özelinde karşılaştırmalı bir perspektifle incelemiştir. Avrupa'nın öncü sanayileşen ülkelerinden olan İngiltere, Almanya, Fransa, İspanya ve Hollanda'dan seçilen toplam 7 adet eski sanayi alanı dönüşümü örneği uluslararası karşılaştırmalı kesit analizi yöntemi ile incelenmiştir. Karşılaştırmalı olarak incelenen bu örneklerdeki başarı faktörleri ve çeşitli kentsel politika uygulamaları araştırılmıştır.

Kartal Projesi için ekonomik, sosyal, fiziksel, çevresel boyutları ve katılımcı süreçleri içeren alternatif bir model oluşturularak Delphi yöntemi ile test edilmiştir. İstanbul Metropolitan Alanı içindeki en büyük ölçekli eski sanayi alanı dönüşümü olan, Kartal Dönüşüm Projesi 2006 yılından beri devam etmektedir. Tez kapsamında, Kartal Dönüşüm sürecinde yer almış kamu ve özel sektör temsilcilerinden oluşan 20 kişiye yapılandırılmış anketler uygulanmıştır.

Eski sanayi alanları dönüşüm süreçlerinin çok boyutlu ve çok aktörlü bir organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirilmesini öneren bu tez, Kartal Dönüşüm Projesi'nde bunu test etmektedir. Kentsel dönüşüm projelerinin kente değer kazandırarak gerçekleştirilmeleri için alternatif ve yenilikçi ortaklık, yasal ve finansman boyutlarını bir arada içeren modellerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın sonucunda kamu ve özel sektör bakış açıları ile ortaklık modelinde hangi boyutların önemli olduğu ve bu boyutlarla ilgili hangi düzeylerde sektör katılımcılarının kendilerini sorumlu gördükleri ortaya çıkmıştır. Eski bir sanayi alanı dönüşüm örneği olan Kartal özelinde, kamu sektörü ve özel sektörün temsilcilerinin ortaklık konusu ile ilgili farklı yaklaşımları tartışılmıştır. Ayrıca, kamu ve özel sektörün ortaklık modelinin farklı boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki uzlaşılan ve uzlaşılamayan konular da uygulamalara ışık tutacak şekilde ortaya konulmuştur.

A PARTNERSHIP MODEL FOR BROWNFIELD REGENERATION AREAS: THE CASE OF KARTAL

SUMMARY

Old industrial areas, ports and docks that had lost their functions and became obsolete and derelict areas in our cities, which are evolving from production spaces to consumption and service spaces, are waiting to be re-integrated with the city. Economic restructuring and globalization increased economic, social, environmental and physical problems in cities. In order to transform cities and regions that are facing multi-dimensional problems, innovative organization and partnership structures are needed.

The focus on urban regeneration has evolved from the quality of physical environment in the 1950's, revitalization practices dominated in the 1960's, the private sector involvement increased in the 1970's, concerns to economic issues increased in the 1980's, public and private sector partnerships developed in the 1980's and 1990's. Comprehensive approaches, strategic plans, sustainable regenerations, multi dimensional and multi sector involvements are the rising issues since 2000.

The primary concerns of the regeneration of the old industrial areas are to prevent unnecessary urban sprawl, emphasizing the best possible use of urban land and sustain compact city forms; to promote economic development by new investments and employment opportunities and growth; to address community needs; and to improve quality of life.

This study examined multi dimensional and multi actor partnership structures in a comparative perspective both in the case studies abroad and in the case of Kartal Regeneration Project, located in the Metropolitan Area of İstanbul. Totally, seven selected old industrial regeneration projects were examined by cross-national comparative analysis. These cases were selected from England, Germany, France, Spain and Holland, which are the early-industrialized countries in Western Europe. Success factors and various urban policy applications, concentrating on organization and financial structures were investigated in these regeneration examples.

Research criteria for the comparison of the case studies are categorized into three groups, which are physical structure, organizational structure and financial structure. The physical structure mainly includes location within the city, transportation connections, land ownership, previous and proposed land uses; organizational structure includes leaderships, management, partnership models, and all of the actors that are active in the regeneration process and interrelations, and finally financial structure category includes inner and outer financial sources for the regeneration projects.

Assessing information to enable each of the indicators is required the in-depth research about these cases. The each case study is analysized within the perspective of their national policy and planning practices.

Political and executive leadership are critical to the quality of partnerships. Regeneration composes of many long-term tasks, requiring a 10 to 25 years horizon. Therefore, an organization, exempt from political risks, is important during the regeneration process.

Key lessons of the cases include multi dimensional (economical, social, environmental and physical) approaches with multi actor involvement in partnership structures. Partnerships represent complex interpersonal and organizational interactions, therefore they are dependent on the qualifications of people, communication and diplomacy and as well as consensus building capacities. Transparency throughout the regeneration process is also very important.

An alternative model, which includes economic, social, physical, environmental aspects through participatory processes, is proposed for the Kartal Regeneration Project. This regeneration project, which is the biggest scale old industrial regeneration project within the Metropolitan Area of İstanbul, is continuing since 2006.

In this study, in-depth interviews conducted to two expert groups of public and private sectors, consisting of 10 people in the each group. Delphi method was applied based upon three iterative questionnaires. Delphi method is a systematic method, including multi stages that can be used to develop consensus either for or against issues. Five point Likert scale (1 strongly disagree, 5 strongly agree) was used to analyze consensus levels. Representatives of sectors were chosen among the people, who have actively involved to the Kartal Regeneration Project.

In the case of Kartal, a number of actors including the Greater Municipality of İstanbul (İBB), İstanbul Metropolitan Planning (İMP), Kartal District Municipality and Kartal Urban Development Association (Kartal KentDer) have involved in the regeneration process. However, there is a lack of an organization that responsible for the whole process and provide collaboration between public, private and community based sectors.

This dissertation, which suggests that brownfield regeneration processes should be realized within the organizational structures that include multi dimensions and multi actors. This view is tested in the Kartal Brownfield Regeneration Project. In order to regenerate brownfield areas in a way to create value for the city, there is a necessity to form alternative and innovative models, including partnership, legal and financial aspects.

Both the literature research and the comparative analysis of the old industrial regeneration projects from the cases abroad show that there is a shared agenda that multi dimensional approaches, including economic, social, environmental and physical factors should be placed at the heart of the regeneration applications and policies.

Thesis findings provide that which dimensions of the partnership are important and how responsibilities are shared within the perspectives of public and private sector. The different approaches of public sector and private sector representatives regarding the partnership issue are discussed.

Based upon iterative questionnaire consultation with two expert groups of public and private professionals, significance levels of the model dimensions are measured. According to the final results, the ranking of the model dimensions in a descending order for the public sector are (1) Environmental Dimension, (2) Social Dimension, (3) Collaboration and Organization Dimension, (4) Economical and Physical Dimension. On the other hand, the ranking of the private sector is (1) Environmental Dimension, (2) Collaboration and Organization Dimension, (3) Physical Dimension, (4) Social Dimension, and (5) Economical Dimension. Differences of the significance levels indicate perception of the priorities of the each group.

In addition to these, in order to provide benefits upon applications, approaches of public and private sectors are examined by concentrating on the aspects that consensus building is available or not.

In the second round of Delphi survey, the consensus was built on forming a partnership that is responsible of the whole regeneration process, among both public and private sector participants. However, consensus could not completely be built on the multi actor aspect of the partnership, especially involvement of trade chambers. Both public and private sectors expressed concerns about objective and positive contributions may not actually exist. Regarding the community involvement, after the third round of Delphi survey, it was supported that collective community voice is beneficial rather than a variety of lobbing groups. Other critical issues for the both of the sector representatives are infrastructure provision and development of houses for low-income groups in the regeneration area.

The views of the public and private sectors provide useful insights into the efficacy of the partnership model. The results of the survey support the public and private partnerships. Land ownership is the major determining factor on the shares of the partnerships. The majority of public sector participants interviewed was strongly supportive of resource allocation for long-term strategies, project impact evaluations and communication network among related actors. On the other hand, the most of the private sector participants suggest that mainly public sector should be responsible from these issues.

The result of this study indicates that partnerships between public and private sectors are needed to establish in order to provide a shared platform for multi dimension and multi actor regeneration process. The purpose of these findings is to create basis for the identification of critical factors and issues in forming public and private sector partnership model for the regeneration of old industrial areas in the city centers.

In order to achieve success in old industrial regeneration projects through public and private sector partnerships, having multi dimensional and multi actor involvement is significant. It is crucial to develop organizational, financial and legal frameworks to support urban regeneration by partnerships. Structures of the partnerships should be shaped according to the specifications of the each regeneration area.

1. GİRİŞ

Dünyadaki birçok şehirde, kentsel yaşam şartlarının kalitesini korumak veya iyileştirmek için dönüştürülme ihtiyacı olan terk edilmiş sanayi alanları *(brownfield)* bulunmaktadır. Kentlerin gelişimini yaşam fonksiyonlarının yer aldığı alanlar dışında aramak yerine, kentin içindeki terk edilmiş sanayi alanlarının dönüştürülerek tekrar kullanılmaları, birçok politikacı, uygulayıcı ve akademisyen tarafından önemli görülmektedir. Bunun başlıca sebepleri içerisinde; kent içindeki yatırımları daha az yoğunluktaki yerlere kaydırmak, kent merkezlerinde iş olanakları ve yeni konut alanları yaratmak, kırsal alanlardaki gelişme baskısını azaltmak, daha kompakt ve enerji tasarruflu kentsel yaşam alanları yaratmak yer almaktadır. Günümüzde, eski sanayi alanlarındaki kentsel dönüşüm küresel rekabette bir araç olarak kullanılmaktadır.

Dinamik sistemler olan kentler; çeşitli faktörlerin etkisi ile sürekli olarak değişim içerisindedir. Bu değişimlerden bazıları mekan kalitesini artırırken, bazıları ise mekanın ekonomik, fiziksel, toplumsal açıdan bozulmasına neden olmaktadır. Bozulan alanların içerisinde gecekondu alanları, doğal afet riski olan alanlar, çöküntü alanları, tarihi kentsel alanlar ve ekonomik işlevini kaybetmiş alanlar yer almaktadır. Bu tez kapsamında kent içerisindeki ekonomik ömrümü doldurmuş sanayi alanlarının dönüşümleri incelenmiştir.

Çoğunlukla, kent içinde kalan bu alanların dönüşümüyle oluşturulacak yeni istihdam olanakları, yerel ekonomiyi canlandırma potansiyeli taşımaktadırlar. Bu alanların yeniden işlevlendirilmesi kentsel yaşam kalitesini artırmak açısından önem taşımaktadır. Sağladığı geniş ölçekli yararlar göz önüne alınınca eski sanayi alanlarının dönüştürülmesi planlama kurumlarının önceliği haline gelmiştir. Dünyada gerçekleştirilen eski sanayi alanları dönüşüm projelerinin büyük bir çoğunluğu ulusal veya küresel ölçekte daha çekici kentsel alanlar oluşturmayı amaçlamaktadır.

1970'lerden itibaren özellikle endüstri devriminin odağı olan, ağır sanayinin uzaklaştığı kentlerde yeni bir mekansal yapılanma başlamıştır. Üretim kentleri olmaları nedeniyle endüstrinin kent merkezinde yer aldığı şehirlerde, boşalan

endüstri tesisleri, limanlar ve tersaneler ortaya çıkan yeni kentsel mekan ihtiyaçları için yeniden kullanım gereksinimiyle dönüşmeye başlamışlardır. Kalabalıklaşan kentlerde arazi değerinin artması, endüstriyel alanların bulundukları kentsel konumların değerli olması ve ortaya çıkan yeni kentsel mekan ihtiyaçları için son derece elverişli olmaları; sürdürülebilir kent kavramı ve çevreci politikaların azalmakta olan çevresel kaynaklardan dolayı daha önemsenir hale gelmesi, endüstriyel alanların ve yapıların yeniden programlanarak kullanılması için genel bir politika haline gelmesinde önemli rol oynamıştır. Dolayısı ile kent içindeki işlevini yitirmiş ve atıl hale gelen sanayi alanlarının kentin ihtiyaçlarına yönelik fonksiyonlarla dönüştürülerek tekrar kente kazandırılması kentsel planlamanın önemli konularından biri olmuştur.

Mevcut planlama yapıları eski sanayi alanlarının dönüşümleri için yeterli olamamaktadır. Dönüşümlerin günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde gerçekleştirilmesi için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği ile yeni ortaklıkların oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Ortaklıklar, toplumun ekonomik, sosyal ve kurumsal yapıda yaşanan hızlı ve temel değişikliklere bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomik yapının yeniden yapılanması ve küreselleşme, birçok kentin karşılaştığı ekonomik, sosyal ve fiziksel problemleri artırırken, kurumların kontrolleri azalmış ve toplulukları etkileyen ekonomik kararlarda kamu ve özel sektörün etkisi artmıştır. Avrupa Birliği Yapısal Fonlarının verilmesi için belirlenen dört temel kriterin içerisinde; değer yaratmak, ortaklığa dayanmak, net hedef belirlemek ve farklı politik araçları entegre etmek (Parkinson, 1996) bulunmaktadır. Kentsel dönüşümde stratejik vizyona ve uzun dönemli bir perspektife sahip ortaklık yapılarına ihtiyaç vardır (Turok ve Shutt, 1994).

Bu çalışma, kentsel dönüşümü, birbirlerine örülmüş birçok boyuttan ve farklı aktörlerden oluşan karmaşık bir süreç olarak ele almaktadır. Çalışmanın ana araştırma konusu ise bu süreç içerisinde eski sanayi alanları dönüşüm projelerinin nasıl bir ortaklık modeline ihtiyacı olduğunun belirlenmesidir.

1.1 Tezin Amacı

Kent içerisinde atıl halde bulunan eski sanayi alanlarının dönüştürülmesi, kentin ihtiyacı olan kullanımların oluşturulması, kentsel yaşam kalitesinin artırılması ve kırsal alanlarda gelişim baskısını azaltmak için önemli potansiyeller sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kentsel alanlarda işlevini kaybeden eski sanayi alanlarını dönüştürmek için gerekli olduğu öngürülen çok boyutlu ve çok aktörlü ortaklık yapısını kamu ve özel sektör bakış açısı ile araştırmaktır. Bunun için Avrupa'daki çeşitli uygulamalar değerlendirilmiş, örnek uygulamalar araştırılmış ve uygulanabilir yaklaşımlar tartışılmıştır. Kavramsal düzeyde eski sanayi alanları için çok boyutlu, alternatif dönüşüm organizasyon modeli oluşturulup, Kartal Dönüşüm Projesi'ndeki aktörlerle test edilmiştir.

Bu çalışmada üç ana sorunun cevabı araştırılmıştır. Bunlar:

(1) Dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için kamu ve özel sektörün ortaklık kurma ile ilgili algıları nasıldır ve hangi alanlarda uzlaşı hangi alanlarda görüş ayrılıkları vardır?

(2) Çok boyutlu ve çok aktörlü bir ortaklık yapısının kentsel dönüşüm projelerine katkısı nelerdir?

(3) Karşılaştırmalı olarak incelenen Avrupa'daki eski sanayi alanları dönüşüm örneklerindeki organizasyon yapıları temelde farklı mıdır, yoksa benzer stratejilerin yerele göre adaptasyonları mıdır?

Bu soruların test ettiği hipotezler, veri toplama ve analiz yöntemleri Çizelge 1.1'de özetlenmiştir. Araştırma sorularının içeriği çalışmanın çerçevesini şekillendirmiştir. Bu çalışmada, eski sanayi alanları dönüşümleri konusundaki hem kuramsal çalışmalar ve hem de uygulama örnekleri, ortaklık yapıları özelinde incelenmiştir.

Kentsel dönüşüm teorileri ve uygulamaları arasında yüksek derecede benzerlikler bulunmaktadır (Wilks-Heeg, 1996; Turok, 2005). Kentsel dönüşüm genellikle uygulamalardan çıkarılan değerlendirmeler, dersler ile evrimleşmiş ve gelişmiş, kökleri bu uygulamalara dayanan bir kentsel politika aracıdır. Bu nedenle, tezin bir bölümü uygulamalara ve bunların karşılaştırılıp, tartışılmasına ayrılmıştır. Eski

sanayi alanları dönüşüm konusunun hem kuramsal boyutu hem de çeşitli Avrupa ülkelerinin deneyimlerine dayanan uygulama boyutu kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Bu konuda birçok deneyimi olan Avrupa ülkelerindeki örneklerin eleştirel bir perspektifle karşılaştırmalı olarak incelenmesindeki amaç bu deneyimlerden özellikle organizasyon ve süreç yönetimi açısından dersler çıkarmak ve yenilikçi yaklaşımları değerlendirmektir. Avrupa ülkelerindeki eski sanayi alanlarının dönüşüm uygulamalarındaki başarılı ortaklık ve yatırım modelleri incelenerek, İstanbul için Kartal Dönüşüm Alanı özelinde, ülkenin ve kentin kendine özgü koşullarını da dikkate alan uygulanabilir alternatif ortaklık modeli geliştirilmiştir.

Çizelge 1.1 : Hipotez, araştırma soruları, veriler, veri toplama yöntemleri ve analizlerinin çerçevesi.

Hipotez	**Araştırma Soruları**	**Veri**	**Veri Toplama**	**Veri Analizi**
Çok boyutlu bakış açısı gerektiren kentsel dönüşüm projeleri kamu ve özel sektör ortaklığı ile gerçekleştirilmelidir.	Dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için kamu ve özel sektörün ekonomik, sosyal, fiziksel, çevresel ve katılım boyutlarını içeren bir ortaklık kurma ile ilgili algıları nasıldır? Ortaklık konusu ile ilgili uzlaşma ve çatışma alanları nelerdir?	Katılımcıların doğrudan değerlendirmeleri Ankette cevaplanan "katılım dereceleri"	- Yüz yüze görüşmeler - Anket - Kayıt	Delphi yöntemi
Kentsel dönüşüm projelerinde çok boyutlu ve çok aktörlü bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.	Çok boyutlu ve çok aktörlü bir ortaklık yapısının kentsel dönüşüm projelerine katkısı nelerdir?	Katılımcıların doğrudan değerlendirmeleri Ankette cevaplanan "önem ve katılım dereceleri"	- Yüz yüze görüşmeler - Anket - Kayıt	Delphi yöntemi
Başarılı kentsel dönüşüm projelerinin organizasyon yapılarında benzer özellikler bulunmaktadır.	Karşılaştırmalı olarak incelenen Avrupa'daki eski sanayi alanları dönüşüm örneklerindeki uygulamalar temelde farklı mıdır, yoksa benzer stratejilerin yerele göre adaptasyonları mıdır?	İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda ve İspanya'dan toplam 7 eski sanayi alanı dönüşüm projesinin vaka araştırmaları *(case study)*	- Literatür araştırması - İlgili seminerler	Karşılaştırma

Bu çalışmada, farklı ortaklık modelleri ve bunların uygulamalarını içeren kapsamlı bir çerçeve oluşturulmuştur. Kartal Eski Sanayi Dönüşüm Alanı özelinde mevcut organizasyon yapısındaki eksiklikler ve iyileştirmeye açık alanlar tespit edilerek, alternatif bir organizasyon şemasının boyutları kamu ve özel sektördeki ilgili kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak test edilmiştir.

Özgünlüğü

Türkiye'deki kentsel dönüşüm çalışmaları genellikle konut, mahalle, gecekondu dönüşümleri, soylulaştırma konuları üzerine yoğunlaşmıştır ve sanayi alanları dönüşümleri ile ilgili araştırmalar oldukça kısıtlıdır (Urkun-Bowe, 2008). Sanayi dönüşümleri ile ilgili mevcut araştırmalar da endüstri mirası üzerinedir (Oral, 2005; Köksal, 2006). Bu alanların dönüşümlerinin organizasyon ve finansman yapıları hakkında geniş kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu tez, organizasyon çerçevesinin nasıl olması gerektiği hakkında önerilerde bulunmakta, dünyadaki yenilikçi yaklaşımları karşılaştırmalı olarak incelemektedir.

İstanbul özelinde eski sanayi alanları dönüşümlerinin organizasyon ve finansman yapıları konusunda kapsamlı çalışmaların eksikliği görülmektedir. Bu açıdan, bu çalışmanın kentsel dönüşüm literatürüne katkı sağlaması hedeflenmiştir. Kartal'ın Türkiye'nin en büyük sanayi kullanımından dönüşüm alanı ilan edilmesi ve çok aktörlü yapısı örnek çalışma alanı olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Kartal Dönüşüm Projesi için çok boyutlu ve çok aktörlü bir organizasyon yapısı önerilmekte ve uygulanabilirliği test edilmektedir.

Bu çalışma, teorik, metodolojik ve uygulama olmak üzere farklı boyutlarda katkı sağlamayı amaçlamıştır. Teorik olarak eski sanayi alanları dönüşümü ve kamu – özel sektör ortaklığı konularında; kullanılan method ile kentsel dönüşüm literatürüne ve uygulama alanında ise gelecekteki eski sanayi alanı dönüşüm projeleri için oluşturulacak organizasyon yapıları geliştirilmesi konusunda katkı sağlayacaktır.

1.2 Tezin Yöntemi

1.2.1 Metodoloji

Bu araştırmada kullanılan yöntemler; literatür araştırması, uluslararası karşılaştırmalı kesit analizi, vaka çalışması *(case study)* ve Kartal örneği için yapılan anketin değerlendirmesinde kullanılan Delphi yönteminden oluşmaktadır.

Literatür araştırması, kendi içinde iki bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde "eski sanayi alanı dönüşümleri" ve "ortaklık modelleri" konusundaki teorik çerçeve araştırılmıştır. İkinci bölümde ise uluslararası karşılaştırmalı kesit analizi yapılmıştır. Geniş kapsamlı olarak Batı Avrupa ülkelerinin dönüşüm konusundaki uygulama deneyimleri, konuyla ilgili uluslararası literatür detaylı olarak araştırılarak, incelenmiştir. Bunlar; İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda ve İspanya'dan seçilen toplam 7 adet eski sanayi alanı dönüşüm projeleridir. Bu örneklerdeki organizasyon yapıları ve finansman yöntemleri projelerin koşullarına göre incelenip, uygulanan benzer ve farklı stratejiler karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır. Karşılaştırmalarda örneklerin yer aldıkları ülkelerin kendi yasal ve planlama yapıları da araştırmaya dahil edilmiştir. Buradaki amaç teorik yaklaşımlara ek olarak uygulama süreçlerini de incelemektir.

Örnek çalışma alanı olarak seçilen Kartal Dönüşüm Projesi'ndeki süreç araştırılmıştır. Kartal'da devam etmekte olan bir proje süreci olduğu için, çalışma süresince projede yer alan taraflarla çeşitli aşamalarda iletişim kurularak ve Kartal Derneği'nin toplantılarına katılarak dönüşüm süreci ile ilgili bilgiler güncellenmiştir. Ayrıca, Kartal Dönüşüm Projesi ile ilgili geliştiriciler, gayrimenkul danışmanları ve yatırımcılar ile de görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda projenin örgütlenme ve finansman yapısı açısından potansiyelleri ve eksiklikleri belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda Kartal Dönüşüm Alanı için, literatür araştırması ve incelenen yurtdışı örneklerinin başarılı tarafları da dikkate alınarak, bir organizasyon çerçevesi oluşturulmuştur. Kurgulanan bu organizasyon modelinin bileşenleri konusunda, Kartal Projesi'ndeki kamu ve özel sektör gruplarında yer alan uzmanların düşüncelerini almak ve önerilen modelin boyutlarına katılım derecelerini ölçmek için Delphi yöntemi kullanılmıştır.

Delphi yöntemi kullanarak, kamu ve özel sektör örneklem grubunda yer alanlara hazırlanan sorulara katılma dereceleri ve konuyla ilgili önem dereceleri sorulmuştur. Delphi yöntemi toplam 3 turdan oluşmuştur. İlk turda hazırlanan anket soruları bir grup uzman katılımcıya uygulanarak, onların geri bildirimleri ile sorular revize edilmiştir. Daha sonra 2. turda anket yüz yüze görüşmeler ile kamu ve özel sektör gruplarından oluşan tüm katılımcılara uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek grup istatistikleri oluşturulmuştur. 3. turda ise her bir katılımcı için bireysel cevaplarını, grup istatistikleri ile karşılaştırmalı olarak gösteren anketler hazırlanmış

ve katılımcılardan grup görüşlerini dikkate alarak kendi görüşlerini tekrar değerlendirmeleri ve eğer gruptan farklı düşüncede iseler nedenlerini belirtmeleri istenmiştir. 3. tur büyük ölçüde yüz yüze görüşmeler ile yapılmıştır. Katılımcılara önem derecelerinin sorulması ile modelin boyutlarına olan önem algıları, katılım derecelerinin sorulması ile de algılanan görev paylaşımı incelenmiştir. Delphi süreci ve tüm görüşmelerden elde edilen veriler, model boyutlarının katılım ve önem dereceleri, katılımcıların görüşlerinin arkasındaki nedenler, sektörel benzerlikler ve farklılıklar 2. ve 3. tur verileri ile karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analizi Minitab programı ile yapılmıştır.

Tezin zaman çerçevesi, tezin teslim edildiği Eylül 2011 tarihine kadar olan gelişmeleri kapsamaktadır. Daha sonraki gelişmeler bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur[1].

1.2.2 Örnek alan seçimi

Çalışma alanı olarak İstanbul Metropolitan Alanı içerisinde Anadolu Yakası'nda yer alan Kartal Dönüşüm Alanı seçilmiştir. Buranın çalışma alanı olarak seçilmesinin başlıca nedenleri şunlardır;

- Mevcutta İstanbul Metropolitan Alanı'ndaki en büyük ve kapsamlı sanayi dönüşüm alanı olması,
- Bu alanda 2005 yılından itibaren kentsel dönüşüm sürecinin başlatılmış olması,
- Dönüşüm sürecinde kamu ve özel sektör aktörlerinin yer almasıdır.

1.3 Tezin Kapsamı

Çalışma temel olarak yedi ana bölüm üzerinde kurgulanmıştır. Giriş bölümünde, tezin amacı, yöntemi ve kapsamı açıklanmıştır. İkinci bölüm tezin kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu bölümde; eski sanayi alanlarının dönüşümleri ile ortaklık ve finansman modelleri teorik olarak ele alınmıştır. Kentsel dönüşüm konusundaki kavramlar ve yaklaşımlar açıklanmıştır. Ayrıca, eski sanayi alanları dönüşümlerinin kent planlama literatüründeki yeri, kentsel dönüşüm yaklaşımının geçirdiği evreler, endüstri devrimiyle başlayan sanayileşme sonrasında neden sanayi

[1] Kentsel dönüşüm yasası olarak 16 Mayıs 2012 tarihinde TBMM'de onaylanan "Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun Tasarısı" tez kapsamının dışında tutulmuştur.

alanlarının çöküş sürecine girdikleri ve dünyada değişen akımların ve üretim süreçlerinin kent mekanına olan etkileri sanayi alanları özelinde irdelenmiştir. Bu bölümde, ortaklık ve dönüşüm projelerine kaynak yaratmak için kullanılan finansman modelleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, eski sanayi alanları dönüşümleri konusunda daha uzun geçmişi olan Avrupa ülkelerindeki uygulamalar, kurulan örgütlenme ve finansman yapılarına yoğunlaşılarak araştırılmıştır. Örgütlenme bölümünde kamu ve özel sektör arasında kurulan ortaklık modelleri, ile yarı kamusal kuruluşların sürece katılımları ve rolleri incelenmiştir. Avrupa ülkelerinden seçilen dönüşüm projeleri, bulundukları ülkelerin planlama sistemi açısından yönetsel ve yasal yapılarına referansla irdelenmiştir. Buradaki temel amaç diğer ülkelerdeki dönüşüm uygulamalarından öğrenilecek derslerin çıkarılmasıdır.

Dördüncü bölümde, Türkiye'nin kentsel dönüşümle ilgili yasal ve planlama yapısı incelenmiştir. Burada ağırlıklı olarak güncel durum tartışılmıştır. Daha sonra İstanbul'daki eski sanayi alanı dönüşümü deneyimleri üç gruba ayrılarak incelenmiştir. Bunlar; tarihi çekirdekteki, merkezi iş alanındaki ve alt merkezlerdeki sanayi alanları dönüşümleridir.

Tezin beşinci bülümünde; İstanbul Metropolitan Alanı içerisinde, bu tez kapsamında örnek alan olarak seçilen Kartal Dönüşüm Alanı detaylı olarak araştırılmıştır. Sanayi alanından alt merkeze dönüştürülmesi hedeflenen bu alanın tarihsel gelişimi ve köhneleşme süreci anlatıldıktan sonra, mevcut durumun arazi kullanımı, mülkiyet, mevcut aktörler ve rolleri açısından analizi yapılmıştır. Sonrasında da bu projedeki örgütlenme ve finansman yapısı projenin dinamikleri, sorunları ve potansiyelleri dikkate alınarak araştırılmıştır. Bunun için alan çalışması kapsamında Kartal Dönüşüm Projesi'nde yer alan aktörlerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Altıncı bölümde; Kartal Dönüşüm Alanı için öneri organizasyon modelinin yurtdışında incelenen modellerin başarılı tarafları dikkate alınarak kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçeve Kartal Proje Alanı'na özgü kritik faktörler dikkate alınarak geliştirilmiştir. Delphi yöntemi uygulanarak, Kartal Projesi'nde yer alan kamu ve özel sektör temsilcilerinin çok boyutlu ve çok aktörlü ortaklık yapısı ile ilgili algıları analiz edilerek detaylı olarak tartışılmıştır. Ortaklığın

boyutları kapsamında sektör temsilcileri arasındaki uzlaşı sağlanan ve sağlanmayan alanların neler oldukları, nedenleri ile birlikte ortaya konulmuştur.

Çalışmanın sonuç bölümü olan yedinci bölümde ise; tezin genel değerlendirmesi ve ortaklık yapısı ile ilgili öneriler yapılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kentler sürekli olarak dönüşüm geçirmekte ve değişen koşullara adapte olmaktadırlar. Bu nedenle hiçbir zaman durağan veya tamamlanmış değillerdir. Özellikle, Avrupa şehirlerlerinde sanayi devriminden itibaren yaşanan değişim yakın tarihteki en hızlı değişim olmuştur. Couch ve diğ. (2003) göre bu hızlı değişimin iki temel nedeni vardır; birinci neden kentlerin ekonomik yapılanmalarının radikal olarak değişmesi ile üretim merkezlerinden servis ve tüketim merkezlerine dönüşmeleridir. İkinci neden ise, kent merkezlerinde yer alan fonksiyonların desantralize olarak merkez dışına ve kent çeperlerine çekilmeleridir. Son on yıldaki akademik çalışmalarda, kent çeperlerindeki eski sanayi alanlarının da dönüştürülmeleri tartışılmaktadır (Adams ve Hutchinson, 2000; Dixon ve diğ, 2007).

Kentlerin ekonomik yapılarında oluşan değişiklikler fiziksel ve sosyal yapılarını etkileyerek, kent içlerinde sanayilerin boşalttıkları yerlerde, fiziksel olarak çöküntü alanları, ekonomik ve sosyal açıdan ise işsizlik ve sosyal yoksulluk ortaya çıkarmışlardır. Bu problemleri çözmek için oluşturulan politika aracı "kentsel dönüşümdür". Kentsel dönüşümün ideal amacı, terk edilmiş, boş arsa ve binaları yararlı kullanımlara dönüştürerek yeni istihdam olanakları oluşturmak, kentsel çevreyi iyileştirmek ve sosyo-ekonomik problemleri çözmektir.

Eski sanayi alanları dönüşümlerindeki ortaklık modellerini inceleyen bu araştırmada, hem kentsel dönüşüm hem de ortaklık modelleri ile ilgili literatürdeki çalışmalar ve tartışmalar bu bölümde incelenmiştir.

2.1 Eski Sanayi Alanlarında Kentsel Dönüşüm

2.1.1 Eski sanayi alanı tanımı

Kavram olarak "eski sanayi alanı" tanımı, uluslararası literatürde *"brownfield"* olarak geçen, 1980'lerin başında terk edilmiş endüstri alanlarını belirtmek için kullanılmıştır. Gelişmiş ülkelerde sanayinin kent merkezinden desantralizasyonu süreciyle de yoğun olarak gündeme gelmiştir.

Avrupa Birliği (AB), eski sanayi alanları dönüşümleri konusunda entegre bir yaklaşımın geliştirilmesini savunmaktadır. Bunu desteklemek için AB tarafından Interreg – Programları, Çerçeve Programları kapsamında çeşitli projelere finansman sağlamıştır. REVIT, RESCUE, CABERNET, CLARINET bunlardan başlıcalarıdır (EC, 2007).

Avrupa Birliği'nde eski sanayi alanlarının rehabilitasyonu için oluşturulan çalışma grubu CLARINET'in *(Contaminated Land Rehabilitation Network Technologies)* tanımına göre eski sanayi alanı; "Mevcutta terk edilmiş veya büyük bir bölümü kullanılmayan, atık madde içerdiği tespit edilmiş veya tahmin edilen, öncelikli olarak kentsel alanlarda yer alan ve yeniden verimli kullanım için müdahaleye ihtiyaç duyulan alanlardır" (Ferber ve Grimski, 2002).

OECD *(Organization for Economic Cooperation and Development)* (1998) eski sanayi alanlarını, önceki sanayi, ticaret ve kamu kullanımları sonucu, atık madde içeren veya atık madde içerme olasılığı yüksek olan arsalar olarak tanımlamaktadır.

Son yıllarda gelişen yaklaşımlarla "eski sanayi alanları" tanımı genişletilmiştir. Uluslararası planlama uygulamalarında bu alanların tanımı için sanayi atığı içermesi gerekmemekte, herhangi bir sanayi atığı içersin veya içermesin, daha önceden geliştirilmiş bir arsa olması yeterli olmaktadır. Eski sanayi alanları tanımı ile ilgili tartışmalar devam etmektedir, fakat Avrupa ve Amerika'da çoğunlukla kabul edilen tanıma göre; bu alanlar daha önceden kullanılmış veya geliştirilmiş, tekrar kullanıma elverişli tüm alanları kapsamaktadır (Alker ve diğ., 2000). Bu genişletilmiş tanımın sonucu olarak bazı ülkeler eski sanayi alanları dönüşümlerini, daha geniş bir stratejik planlama hedefi ile sürdürülebilir şehirler yaratmanın bir parçası haline getirmişlerdir.

Eski sanayi alanlarının tekrar kullanımlarının en önemli amaçları, yeşil alanlar olarak tanımlanan geliştirilmemiş kırsal alanlar *(greenfield)*, üzerindeki kullanım baskılarını azaltmak, kentsel yayılmayı minimuma indirmek ve atıl olan eski sanayi alanlarını çeşitli konut, hizmet ve ticari fonksiyonlarla tekrar kente kazandırmaktır (Breheny, 1992; Williams, 2004). Özellikle Barselona ve Roterdam gibi Avrupa şehirlerinde yüksek kaliteli kamusal alanları içeren daha yoğun ve kompakt şehir savları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, atıl sanayi alanlarını dönüştürmek kent için fırsat olarak görülmektedir. Tabii ki tüm eski sanayi alanları kentlerin merkezinde bulunmamaktadır; kent çeperlerinde ve kırsal alanlarda bulunan alanların

geliştirilmeleri kompakt şehir oluşturma tezini desteklemese de, genel olarak eski sanayi alanları gelişimlerinin şehrin bütünlüğüne ve sürdürülebilirliğine olan katkısı görülmektedir (Adams, 2004). İngiltere'deki Çevre, Ulaşım ve Bölgeler Bakanlığı *(DETR - Department of the Environment, Transport and the Regions)* ise eski sanayi alanlarının dönüşümünü şu şekilde tanımlamıştır (DETR, 2000);

> İstihdam yaratmakla ilgili: iş oluşturma,varolanları koruma, nitelik ve beceri artırma ve toplum içindeki çeşitli grupların bunlara ulaşmasını sağlamakla; yatırımla ilgili: işe ve kentsel altyapıya (yollar, demiryolları, havaalanları,ofisler, evler ve kamusal alanlar, çeşitli hizmetlere; alışveriş, spor ve kültürel aktivitelerle) ilgili. En sonunda varlık yaratmakla ilgili: fayda, gelir, kaynak yaratmak ve bunların zengin ve fakir alanlar, gruplar arasında nasıl dağıtıldığıyla. Oldukça politik bir disiplin: insanlar ve güçle ilgilidir.

CABERNET'in *(Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network)* (2003) yaptığı çalışma Avrupa ülkelerinin eski sanayi alanları dönüşümleri konusundaki tutumlarını göstermektedir. Bu çalışmaya göre; Avusturya, Bulgaristan, Danimarka, Finlandiya, Portekiz ve İsveç'te yasalar atıklar ve kirlilik konularında yoğunlaşmış ve yeniden arazi kullanım planlaması ve stratejileri geliştirilmiştir. Yunanistan ve Polonya risk önleme odaklı tekrar arazi kullanım stratejilerine odaklanmıştır. Ülkenin coğrafi yapısı, kısıtlı arazi kullanım sistemi ve sınırlı miktarda bulunan arsalar nedeniyle, Hollanda'nın durumu diğer ülkelere göre daha farklıdır. Çünkü, eski sanayi alanlarını zaten en etkin şekilde yeniden kullanmaktan başka seçenekleri yoktur. Fransa, İspanya ve Belçika ise bölgesel yaklaşımlarla, eski sanayi alanlarının tekrar kullanımları için stratejiler ve programlar benimsemişlerdir. Avrupa Birliği 5. Çerçeve Programı kapsamında oluşturulan RESCUE çalışma grubu, sürdürülebilir eski endüstri alanı dönüşümünü şu şekilde tanımlamaktadır; "belirli bir bölgesel bağlam içinde insanlığın mevcut ve gelecek nesiller için ihtiyaçlarını, çevreye duyarlı, ekonomik olarak canlı, kurumsal olarak sağlam ve sosyal olarak kabul edilebilir olarak sağlamak için yönetme, yenileme ve faydalı kullanımlara dönüştürmektir" (RESCUE, 2005).

2.1.2 Kentsel dönüşümün boyutları ve kavramsal tanımlar

Kentsel alanların dönüştürülmeleri ilk kez sanayileşmenin öncüleri olan Batı Avrupa kentlerinde çöküntü alanlarının iyileştirilmesi, canlandırılması ihtiyacından ortaya çıkan müdahalelerle başlamıştır. Bu alanlar genellikle işlevlerini kaybetmiş eski sanayi, liman alanları ile fiziksel ve sosyal şartların kötüleştiği konut alanlarıdır.

Kentsel dönüşüm için çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. İngiliz Ortaklıkları'nın kurucu başkanı, vizyoner dönüşüm süreci yöneticilerden biri olan David Taylor (2010) dönüşümü şu şekilde tanımlamaktadır;

> Dönüşüm için tek bir şablon yoktur, 20 yıldan fazla bir süredir her projenin farklı olduğunu gördüm. Bu projelerde belirli olan iki şey vardır: birincisi, dönüşümün uzun dönemli bir süreç olduğu ve sabır gerektirdiği – uygulamadaki problem kısa dönemli gayrimenkul geliştirme bakış açısıdır. İkincisi ise, sosyal sermayeye yatırım yapmak fiziksel alana yatırım yapmak kadar önemlidir, fakat genellikle bu durum iyi anlaşılmamıştır.

İngiltere'nin ilk kentsel dönüşüm fonu olan Igloo'nun (*The Igloo Regeneration Fund*) başkanı Chris Brown'nun (2010) kentsel dönüşüm tanımı ise;

> Kentsel dönüşüm, çöküntü sürecine girmiş yerleşimlerdeki insanlara yardım etmek çeşitli mahrumiyetleri tersine çevirmek ve sürdürülebilir yerleşimler yaratmak için sosyal, ekonomik ve fiziksel kaygılarla yapılan eylemlerdir. Başka bir deyişle gayrimenkul geliştirme değildir. Çünkü gayrimenkul geliştirme piyasa güçleri ile gerçekleştirilir. Fakat, kentsel dönüşümde çeşitli kentsel yoksunluk yaşayan yerleşimlere fayda sağlamak için kamu sektörünün desteği gereklidir.

Her iki tanımda da dönüşümün gayrimenkul geliştirme bakış açısı ile gerçekleştirilemeyeceği ve fiziksel dönüşümün ötesinde gereksinimleri olduğu vurgulanmıştır.

"Kentsel dönüşüm" kavramı; kentsel yenileme, koruma, sağlıklaştırma, soylulaştırma ve canlandırma gibi çeşitli biçimlerde tanımlanmış ve farklı disiplinlerde araştırmalara konu olmuş kentsel dönüşüm müdahalelerini kapsamaktadır. Bunlar aşağıdaki Çizelge 2.1'de özetlenmiştir.

Çizelge 2.1 : Kentsel dönüşüm araçları (Tekeli, 2003).

Yenileme *(renewal)*	Varolanın yıkılıp yeniden yapılması ile gerçekleştirilen dönüşüm.
Sağlıklaştırma *(rehabilitation)*, Canlandırma *(revitalization)*	Mevcut yapıları koruyarak gerçekleştirilen dönüşüm. Altyapının iyileştirilmesi, ekonomik faaliyetlerin canlandırılması gibi.
Koruma *(preservation)*	Mimarı değerlere veya kimliğe sahip kentsel alanlarda yapıları fiziksel olarak koruyarak, ihtiyaçlara göre işlevlerin değiştirilmesi.

Kentsel yenilemeye örnek olarak çöküntü haline gelmiş, rantların çok düştüğü alanlar ile yaşam kalitesinin azaldığı ve özellikle de riskli hale geldiği alanlar verilebilir. Dönüşüm maliyetlerinin yüksek olduğu yerlerde yıkıp yenileme yerine sağlıklaştırma ve yeniden canlandırma uygulamaları tercih edilmektedir. Mimarı değerlere veya kimliğe sahip kentsel alanlarda da yapıların sadece fiziksel olarak korunma altına alınması, yeterli olmamakta ve zaman içinde çöküntü alanlarına dönüşmesine neden olabilmektedir. Bu durumda iki şekilde dönüşüm sağlanmaktadır; birincisi yapıyı ya da alanı koruyup yeni bir işlev vermek, böylece ekonomik yaşanabilirlik sağlanmaktadır. İkincisi ise fiziki yapıyı koruyup soylulaştırmaktır *(gentrification)*, diğer bir deyişle sosyal tabakayı değiştirmektir. Buradaki amaç yapıların yeni toplumsal katmanın daha yüksek olan olanakları içinde korunmasını sağlamaktır (Tekeli, 2003). Fakat soylulaştırma toplumsal açıdan çeşitli problemlere neden olmaktadır.

Yukarıda sözü edilen stratejilere ek olarak; eski dokuda yeni bina yapımı *(infill development),* kentsel bezeme *(urban refurbishment),* kentsel sağlamlaştırma *(urban strengthening),* kentsel yeniden yerleştirme *(urban relocation)* ve yıkılan alanların yeniden inşaası *(reconstruction)* dönüşüm uygulamaları arasında yer almaktadır (Günay, 1992).

Aydınlı (2009) dönüşüm olgusunu küresel dünyanın ürettiği bir sözcük olarak ele alıp, kentsel rant dahil tüm değerlerin katmanlı bir yapı içinde ilişkisel değişimi yansıttığını belirtmektedir. Dönüşüm konusunda doğanın işleyişi ile analoji kurarak; doğada olduğu gibi karşıtlıkların kendinden organizasyonlu sistemlerde, birbirini yok etmeden aralarındaki farkı tanıyarak bir arada var olması gibi kentsel dönüşümde de çoklu ilişkilerin dengede tutulmasına işaret etmektedir.

> Toplumsal dinamikler, kültürel ve anlamsal katmanlar fiziki dünyayı sürekli değiştiren ve dönüştüren bir ilişki ağı içinde yeni oluşumlara kapı aralayan üretken bir yapı sunarlar. Bu durumda hafızası olan bir çevrenin yeniden ele geçirilmesi, yeniden hayat bulması için anlamsal, yapısal ve işlevsel değerlerin birbirleriyle ilişkilerini bir bilmece olarak okumak, olası sonuçları sorgulamak, biçimsel ortaya çıkış koşullarını anlamak gerekir.

Aydınlı (2009) kentsel dönüşüm olgusuna sadece biçime indirgenen morfolojik bir çalışma alanı olarak değil; sürdürülebilir bir çevre yaratma bilinciyle, yeni bir yaşam dünyasının doğuşuna olanak sağlayan bütünsel bir kavrayış meselesi olarak yaklaşmaktadır. 1990'lı yıllarla birlikte, Angalo-Sakson ülkelerinde kabul gören

kentsel dönüşüm politikalarının genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Parkinson, 1997; Adair ve diğ., 1999; UTF, 1999):

- Etkili, geniş çaplı ortaklıklar,
- Bütünleşik birimler ve fon stratejileri,
- Bölgesel bir yaklaşımın oluşturulması,
- Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların birlikte değerlendirilmesi,
- Denetim ve harcamaların takibinin önem kazanması,
- Stratejik yaklaşımlar geliştirilmesi,
- Etkili ortaklık ve koordinasyon,
- Daha iyi hedefler bulma, kaynakları verimli kullanma ve sürdürülebilirlik,
- Rekabet gücü sağlaması ve yenilikçi mekanizmalar oluşturulması.

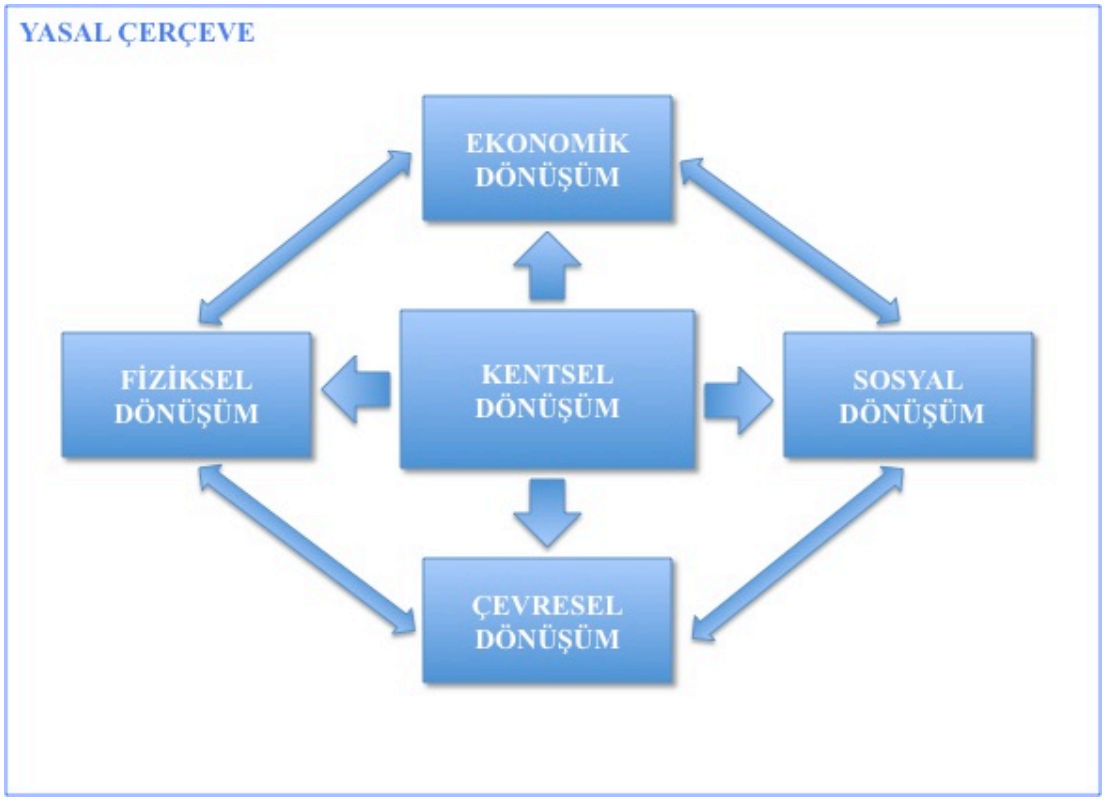
Roberts (2000) kentsel dönüşümün, kentsel problemlere çözüm bulmak ve ekonomik, fiziksel, sosyal ve çevresel şartlarda kalıcı iyileşme sağlamak için entegre vizyon ve uygulamalar gerektirdiğini belirtmiştir. Kentsel dönüşüm, problemlere, potansiyellere, stratejilere ve projelere; sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel alanları içeren entegre bir bakış açısını gerektirmektedir. Şekil 2.1 kentsel dönüşümün literatüründe ele alınan farklı boyutlarını göstermektedir.

Turok (2005) kentsel dönüşümü, çok boyutlu içeriğine vurgu yaparak "kentsel sorunların çözümünü sağlayan ve değişime uğrayan bir bölgenin ekonomik, fiziksel, sosyal ve çevresel koşullarına kalıcı bir çözüm sağlamaya çalışan kapsamlı bir vizyon ve eylem" bütünü olarak tanımlamış ve günümüzdeki kentsel dönüşüm uygulamalarının üç farklı özelliğini vurgulamıştır.

Ortaklığa, yerelleşmeye ve katılıma vurgu yapan Turok'un (2005) tanımladığı özellikler şunlardır;

1. dönüşümden etkilenen tüm aktörlerin ve grupların dahil olduğu bir süreç olması;
2. dönüşecek alanın kendine özgü problemleri ve potansiyellerine bağlı olarak, merkezi yönetimin ana sorumluluklarının ötesinde çeşitli hedefleri ve aktiviteleri kapsaması; ve

3. ortaklık yapısı çeşitli olsada, genellikle dönüşümden etkilenen farklı tarafların oluşturduğu bir ortaklık yapısına sahip olması.



Şekil 2.1 : Kentsel dönüşümün boyutları (Healey, 1997; Roberts, 2000; Couch ve diğ., 2003; Turok, 2005; Colantonio ve Dixon, 2009 okumalarından uyarlanmıştır).

Kentlerdeki çeşitli kullanımların varoluş nedenleri ortadan kalktığında, bu kullanımların daha önceleri çevreleriyle yaratmış oldukları işlevsel ağları kopmaya başlar ve zamanla yakın çevresini de etkileyen çöküntü bölgeleri haline gelirler. Kent içindeki bir sanayi alanı da işlevini yitirdiği zaman, ekonomik açıdan çevresinde yarattığı değer sonlanır, sosyal açıdan, genelikle mavi yakalı çalışanlar ve ailelerinden oluşan çevresindeki sosyal tabaka çözülür ve fiziksel açıdan da atıl hale gelir. Kentsel dönüşüm ekonomiye ait dinamikleri harekete geçirmek yolu ile fiziksel ve sosyal açılardan çöküntü sürecine girmiş kentsel alanları yeniden yaşanabilir, canlı alanlar haline getirmeyi ve kente yeniden kazandırmayı hedefleyen kapsamlı ve entegre vizyon ve eylemler bütünüdür.

Kentsel dönüşüm planlama ve yeni kentsel alanları geliştirmek yerine, mevcut kent dokularının planlama ve yönetim sürecidir. Bu tip kentsel politikalar 20. yy'ın son çeyreğinden itibaren gündemdedir. 19. yy'ın ortalarında Haussmann'ın Paris kent merkezini yıkıp, tekrar yapılandırılması (Couch ve diğ., 2003) ve 19. yy'ın son çeyreğindeki büyük Şikago yangını sonrasında kentin yeniden inşa edilmesi kentsel

dönüşüm programlarına örnek olsa da, günümüzde kullanılan kentsel dönüşüm kavramı daha karmaşık sorunları ve çoklu aktörleri kapsamaktadır.

Birçok Avrupa ülkesinde dönüşüm kavramı "sürdürülebilirlik" kavramı içerisinde, ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle birlikte tanımlanmaya başlanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, ilk olarak 1987 yılında Bruntland'da toplanan Birleşmiş Milletler, Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu'nca ortaya atılmıştır. Kavram, gündeme geldiği ilk yıl, dünya çapında büyük ilgi görmüş ve bilim çevrelerinde geniş yankı uyandırmıştır. Komisyonun sürdürülebilirlik tanımı olan "bugünün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarını tehlikeye atmayan bir gelişme yaklaşımıdır" (UNGA, 1987) tanımı sürdürülebilirlik için en sık kullanılan tanımlardan biri olmuştur.

Çeşitli bilim alanlarında kullanılan sürdürülebilirlik kavramı çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları kapsamaktadır. Sürdürülebilir Kentsel Dönüşüm Modeli'nin ana vurguları şunlardır:

- Modelin üç ana amacı; ekonomik gelişmenin sağlanması, sosyal dışlanmanın azaltılması ve çevrenin korunmasıdır. Sürdürülebilir Kentsel Dönüşüm Modeli, ideal bir gelişme için bu üç amaç arasında dengenin kurulmasını savunmaktadır.
- Çağın değişen ekonomik, sosyal ve politik koşullarına çözüm arayan bir "üçüncü yol" ürünüdür.
- Kamu, özel ve yerel halk olmak üzere üç grubun ortaklığına dayalı bir modeldir.
- Model, sadece ekonomik gelişme üzerine odaklanmadığı için daha geniş kapsamlı ve bütünleşmiş bir yaklaşıma sahiptir.

Avrupa Birliği'nin (AB) mekansal gelişme perspektifi içerisinde tanımlamış olduğu "dengelenmiş ve sürdürülebilir gelişme için hedef üçgeni" ise AB'nın üç önemli politikası olan; "Ekonomik Uyum, Sosyal Uyum ve Doğal Kaynaklar ve Kültürel Mirasın Korunması" (EC, 1999), Avrupa Bölgesi'nin daha dengelenmiş ve yarışabilirlik politikaları ile ilişkilendirilmiştir.

Gibson ve Kocabaş'a (2001) göre "Sürdürülebilir Kentsel Dönüşüm Modeli", kentsel yenileşmeye ayrıntılı ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım sunmasıyla, daha önceki yaklaşımlardan hem ele aldığı ölçek, hem de hedefleri açısından farklılık göstermektedir. Sürdürülebilir kentsel dönüşüm modelinde aslında kentsel

planlamanın son derece dinamik olan ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç temel kavramı, ortaklık tabanlı ve esnek bir yaklaşımla sentezlenmiştir.

2.1.3 Dünyada kentsel dönüşüm süreçlerinin ekonomik, sosyal ve mekansal etkileri

Kentlerdeki fiziksel, sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler kent mekanını sürekli değiştirmektedir. Buna paralel olarak, kent mekanındaki değişiklikler de sosyal, ekonomik ve politik ilişkileri yeniden düzenlemektedir. Kentsel dönüşüm sosyo-mekansal bir süreç olarak dünya tarihinde; ilk insan yerleşimlerinden modern metropollere kadar, sürekli devam etmektedir (Barnett, 1986).

Bu bölümde, kentsel dönüşüm stratejileri ve politikaları Sanayi Devrimi'nden itibaren incelenmiştir. 18. yy sonu ile 19. yy başlarında ortaya çıkmaya başlayan sanayi kentleri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra çözülmeye başlamıştır. Bu dönemdeki en önemli müdahale biçimi kentsel yenileme *(urban renewal)* ve özellikle 1950 sonrası, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kentlerin yıkılan alanlarının yeniden inşaasıdır *(reconstruction)*.

1960'larda kentsel canlandırma *(revitalization),* 1970'lerde katılımcı politikaların gündeme gelmesi, 1980'lerde kamu ve özel sektör ortaklıklarının vurgulanması, 1990'larda da kentsel yeniden dönüşüm *(regeneration)* uygulamaları kurumsallaşmıştır.

Sanayi Devrimi kentlerin nüfusunu tarihte daha önce hiç olmadığı kadar hızlı artırmıştır. Aşırı kalabalıklaşan kentlerde sağlıksız ve düşük kaliteli yaşam ve çalışma koşulları, yetersiz altyapı çöküntü alanlarını oluşturmuştur. Bu tür alanlarda salgın hastalıkları önlemek, yeterli konut, temiz su, kanalizasyon ve temiz açık alan sağlamak amacıyla çöküntü alanlarını temizleme *(slum clearance)* ve kentsel yenileme *(urban renewal)* uygulamaları yapılmıştır (Roberts, 2000).

Çizelge 2.2 : Kentsel dönüşümün evreleri, Roberts, 2000 (Stöhr, 1989 ve Lichfiled, 1992).

Dönem **Kentsel Politika / Müdahale Biçimi**	**1950'ler** **Yeniden İnşaa** ***(reconstruction)***	**1960'lar** **Kentsel Canlandırma** ***(revitalization)***	**1970'ler** **Kentsel Yenileme** ***(urban renewal)***	**1980'ler** **Kentsel Yeniden Yapılandırma** ***(urban redevelopment)***	**1990'lar** **Kentsel Dönüşüm** ***(regeneration)***
Strateji	Kent ve kasabaların yıkılan, eskiyen bölgelerinin master planlar dahilinde yeniden inşaası, banliyö gelişmeleri.	Banliyö ve çeperlerde gelişmeler *(new towns)*	Yerinde ve kent çeperlerinde yenilemeler	Yeniden yapılandırma ve prestij projeleri	Kapsamlı politika ve uygulamalara geçiş ve daha entegre yaklaşımlar
Önemli Oyuncular	Ulusal ve yerel yönetim, özel sektör geliştiricileri ve mütaahitler	Kamu ve özel sektör arasında daha dengeli yaklaşım	Özel sektörün rolünün artması ve yetkilerin merkezi yönetimden yerele aktarılması	Özel sektör, özel yapıların öne çıkması ve ortaklıkların gelişimi	Ağırlıklı yaklaşım olarak ortaklıkların kurulması
Mekansal Düzey	Yerel ve proje alanı düzeyinde	Bölgesel düzeyde	Başta bölgesel ve yerel düzeyde, sonraları yerel düzeyde	Önceleri dönüşüm alanı düzeyinde, sonra yerel düzeyde	Stratejik bakış açısıyla bölgesel düzeyde
Ekonomik Açıdan	Genellikle kamu yatırımları, özel sektör katılımı sınırlı	Kamu ağırlıklı, özel yatırımcıların etkisinde bir miktar artış	Kamu sektörünün kısıtlı kaynakları nedeni ile özel sektör yatırımcılarının artması	Bazı kamu fonları ile beraber özel sektör ağırlıklı	Kamu, özel ve gönüllü finansman arasında daha dengeli bir dağılım
Sosyal İçerik	Konut ve yaşam standartlarında iyileşme	Refah düzeyinde iyileşme	Yerel seviyede katılım ve yetki dağıtımı	Yerel halkın sorunların çözümünde yer alması	Yerel halkın rolüne artan vurgu
Çevresel ve Fiziksel Yaklaşım	Kent merkezi ve çeperlerin yenilenmesi, peyzaj düzenlemeleri	Çevresel boyutta bazı iyileşmeler olsa da, 1950'lerin yaklaşımının devamı	Yoğunluklu olarak eski kent merkezlerinin yenilenmesi. Yapılı çevre baskın, çevresel yaklaşım zayıf	Büyük ölçekli projeler, prestij projeleri. Çevresel yaklaşıma ilginin gelişmesi	Kültürel miras ve koruma yaklaşımı. Çevresel sürdürebilirlik yaklaşımının başlaması

Kentsel dönüşümle ilgili politikalar ve müdahale biçimleri Çizelge 2.2'de özetlenmiştir. Çizelge 2.3 ise dönemsel olarak aktörlerin katılımlarını göstermektedir.

Çizelge 2.3 : Kentsel dönüşüme aktörlerin katılımları (Roberts, 2000).

Dönem	**Kamu Sektörü**	**Özel Sektör**	**Yerel Halk**
II. Dünya Savaşı Sonrası – 1960'lar	Yıkma	Tekrar inşa etme / yeniden geliştirme	
1960'lar – 1970'lar	İyileştirme: Çok boyutlu yeniden geliştirme ve iyileştirme		
1970'lar – 1990'lar	Gayrimenkul geliştirmeye dayalı kamu özel sektör ortaklığı,		
1990'lar ve Sonrası	"Yeni ortaklıklar" (kamu, özel sektör ve yerel halk) sürdürülebilir ekonomik, sosyal ve fiziksel dönüşüm		

2.1.3.1 II. Dünya Savaşı sonrası 1950 – 1960 dönemi

II. Dünya Savaşın'ndan sonra kentlerde oluşan hasarları gidermek için uygulanan kentsel dönüşüm stratejisi yeniden inşa etmedir *(reconstruction)*. Bu uygulamalar yerel ve proje alanı düzeyinde, master plan dahilinde fiziksel yapının dönüşümüne yönelik, konut alanlarının oluşturulması için ve ağırlıklı olarak kamu sektörünün eliyle gerçekleştirilmiştir.

Sanayi devrimi ile doğan sanayi şehirlerinde, geleneksel sanayinin ekonomik olarak çöküşü, büyük çapta işsizliğe ve terk edilmiş alanların oluşmasına neden olmuştur. Sanayi alanlarındaki ekonomik ve sosyal çöküşün yanında çevre kirliliği de eklenmiştir. Kimyasal maddelerle kirletilmiş topraklar, nehirler, su kaynakları, hava kirliliği ve terk edilmiş binalar da yaşam kalitesini oldukça düşürmüştür.

Yukarıdaki çizelgelerde de özetlendiği gibi, 1950'li yılları kapsayan II. Dünya Savaşı sonrası dönem, kentlerin yeniden inşa edildikleri bir dönem olmuştur. 1960'lı yıllar da genel olarak 1950'lerdeki uygulamaların devamı niteliğinde olmuştur. Bu dönemdeki projelerde kamu sektörünün ağırlığı bulunmakta özel sektör katkısı oldukça sınırlıdır (Roberts, 2000). 1960'ların ortalarında çöküntü alanlarını temizleme ve yeniden inşa etme uygulamaları oldukça eleştirilmiştir. Savaş sonrasındaki dönemde kentsel problemlere bulunan çözümler sadece problemlerin kent içindeki konumlarını değiştirmekle kalmış, çözüm oluşturmamıştır. Bu nedenle,

kentsel dönüşüm müdahalelerinin sosyal ve ekonomik problemleri de çözmeye çalışmasının gerekliliği kabul edilmiştir (Roberst, 2000; Fraser, 2003a). 1960'ların sonundan itibaren, kentsel alanlarda yaşanan çöküş sürecinin ekonomik ve sosyal yapıdaki problemlerin sonucu olarak ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Sadece fiziksel dönüşüm olarak yapılan uygulamaların yetersizliği görülmüştür.

2.1.3.2 Fordist üretim sürecinden postfordist üretime geçişin kentsel mekana etkisi 1970 – 1980 dönemi

1960'ların sonundan itibaren yaşanan ekonomik bunalım, büyük ölçekli ve toplu üretime dayalı sanayi yapısını olumsuz şekilde etkilemeye ve bu dönemde pek çok bölgenin de ekonomik açıdan gerilemesine neden olmuştur (Eraydın, 2002). 1930'lardan bu yana üretim yapısını oluşturan ölçek ekonomisine dayanan kitlesel üretim (fordist) biçiminin gerileme sürecine girmesiyle, üretim yapısı değişmeye başlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllara kadar süren ekonomik büyüme dönemindeki üretim ve birikim sistemi 1970'li yıllara geldiğinde tıkanmıştır. 1970 sonrasında ortaya çıkan yeni üretim örgütlenmesi, yeni teknolojik gelişmeler, ilişki biçimlerinin değişmesi, sermaye birikim rejiminin yeniden şekillenmesi ve bireyin toplum içindeki değişen rolü, geçmiş üretim ve birikim döneminden farklı düzenleme mekanizmalarının tanımlanmasına yol açmıştır (Eraydın, 2002). Küresel bir perspektiftle, Fainstein (1990) bu yapısal değişimin ardındaki etkilerin içinde 1970'lerdeki petrol krizini, uzak doğudaki üretim ekonomilerindeki yükselişi, Batılı oligopolistik yönetimin çöküşünü, üretim aşamalarının maliyeti minimuma indirecek şekilde birbirinden ayrılmasını ve iletişim teknolojilerindeki gelişimleri vurgulamaktadır.

1970'li yıllarda yaşanan küresel kriz ve gelişmiş kapitalist toplumların krizi aşma çabaları sonucunda ekonomik, politik ve sosyal dönüşümler meydana gelmeye başlamıştır. Dünya geneline yayılan tüketim ve rekabet, üretim organizasyonunun daha ucuz maliyetlerle yeniden yapılanmasını gerektirmiştir. Bunun sonucunda değişen dünya dengeleri, ağır sanayinin gelişmiş toplumların coğrafyasından az gelişmiş dünya ülkeleri coğrafyalarına kaymasına neden olmuştur. Üretimin kentlerden uzaklaşmasıyla kent içinde kalan endüstriyel alanlar, kentlerin yeniden yapılanma sürecinde yeniden kullanımlarıyla önemli bir rol üstlenmişlerdir. Bazı

endüstriyel alanlar tamamen yıkılıp bazıları ise endüstri mirası olarak kabul edilip bir bölümü korunarak yeni kullanımlara dönüştürülmüşlerdir.

Avrupa kıtasında yaklaşık iki yüzyıl boyunca işleyen ağır sanayinin getirdiği çevre kirliliğinden duyulan rahatsızlık, ağır işgücünün gerektirdiği genç nüfusun giderek azalması ve bunun sonucu işgücünün pahalanması, endüstriyel hammadde kaynaklarının azalması gibi sebeplerle ağır sanayinin kentlerden ve bulundukları coğrafyadan uzaklaşma süreci başlamıştır. Avrupa'yla beraber diğer gelişmiş kapitalist toplum kentlerinde de aynı değişim yaşanmıştır. Üretimin şekli değişmiş; dünyadaki taşımacılık sisteminin gelişerek büyük konteynerlerde yük taşımacılığının başlamasıyla beraber ağır sanayi tesisleri; endüstriyel hammadde kaynaklarına sahip daha az gelişmiş coğrafyalarda gelişmiş kapitalist toplumlar tarafından kurulmaya başlamıştır. Bu coğrafyalarda iş gücü maliyetinin ve vergilerin düşüklüğü, üretimi yaptıran adına yüksek kazanç ve artan bir sermaye birikimi sağlamıştır (Thorns, 2002).

Avrupa kıtasında ağır sanayiden uzaklaşan kapitalist toplumlar bir üst seviyeye geçerek, uzak coğrafyalarda yapılan üretimi ve ekonomiyi iki yüz yıllık üretim tecrübeleri sonucu elde ettikleri bilgiyle yönetmeye başlamıştır. Üretim planlamasını, araştırma geliştirme projelerini, finansmanını sağladıkları üretim aşamalarında uzaktan işin yöneticisi haline geldikleri için uluslararası bir patron-işçi modeli oluşmuştur. Üretim yapılan coğrafyalarda da fordist üretim sürecinde olduğu gibi doğal bir pazar oluşmaya başlamıştır.

Fordist (kitlesel) üretim sürecinden, postfordist (esnek, seri) üretim sürecine geçişte, sanayinin örgütlenmesi düşey ve yatay olarak ayrılmıştır. Firmalar arası stratejik işbirliği şirket evlenmeleri ile güçlenirken, firmalar arası işbölümü üretimin düşey ayrışması biçiminde olmuştur. Yeni örgütlenmelerle ekonomik riskler firmalar arasında paylaşılmıştır. Esnek üretim mekanizmasında, dünyadaki talep dalgalanmalarına ve değişik ürünlere yönelik küçük ve değişken ölçekli, gereksinimlere hızlı yanıt verebilmek için hem üretim sürecini sürekli değişmeye açık tutabilmek, hem de kullanacağı emeği bu sürece uyumlu hale getirebilmek amaçlanmaktadır (Eraydın, 2002; Schoenberger, 1988). Yaşanan hızlı değişimlere adapte olma kapasitesi yüksek üretim yapıları oluşmaya başlamıştır.

Üretimin yeniden örgütlenmesi ile ortaya çıkan üretim biçiminin mekandaki en önemli sonuçları; eski sanayi alanlarının terkedilerek yeni nesil sanayi alanlarının oluşmasıdır. Üretim mekanizmaları fordist üretime göre çok daha esnek olan bu yeni üretim biçiminin mekanda yer seçimleri de farklı olmuştur. Yerel potansiyeller, insan sermayesi, uzmanlaşma düzeyi, yaratıcılık gücü, teknoloji geliştirme kapasitesi (Storper, 1990; Amin ve Thrift, 1992) gibi kriterler yer seçimlerinde önem kazanmıştır. Küreselleşen dünyada yerellik ön plana çıkmaya ve 1980'lerden sonra yeni mekansal örgütlenmeyi açıklayıcı kuramlar geliştirilmeye başlamıştır. Porter (1998) yerseçimi stratejisinin rekabet gücünü oluşturan eylemlerin önemli bir parçası olduğunu öne sürmüş, yerellik ve küresellik kavramları ile bağdaştırmıştır.

Ekonomik yapılardaki değişim nedeniyle, kent içlerinde terk edilmiş, atıl kalan eski sanayi alanları, çevrelerinde de hem fiziksel hem de sosyal olarak çöküntü alanları oluşturmuşlardır. Özellikle, madencilik alanları, geleneksel sanayiye dayalı alanlar (tekstil, demir, çelik, gemi yapımı, kimyasal madde üretimi gibi) ve eski liman alanlarında değişimin etkileri oldukça şiddetli olmuştur.

Üretimin azalması veya tamamen kalkmasıyla, ağır sanayi mekanlarının bulunduğu kentlerde yeni bir mekansal yapılanma başlamıştır. İşlevsiz kalan ağır sanayi ve liman alanlarının, büyümeyle ortaya çıkan yeni kentsel mekan ihtiyaçlarının karşılanması için tekrar kullanılması; kentler için önem kazanmıştır. Bu alanların dönüşümlerinde azalan çevre kaynaklarının daha dengeli kullanılması için ekonomik ve çevreci politikalar benimsenmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan "dönüşüm", "sürdürülebilirlik" gibi kavramlar, kentlerin gelişiminde rol oynamaya başlamıştır.

Bu dönemdeki değişimler, artık eski sanayi toplumları haline gelen gelişmiş kapitalist toplumlarının da ekonomik, politik ve sosyal ilişkiler açısından yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Yaşam standartları yükselmeye, meslek grupları ve ekonomi ağır iş kollarından hizmet sektörüne kaymaya, üretim kentlerinden – tüketim kentlerine doğru değişmeye başlamıştır. Yeni finans kaynağı ağır sanayi ürünleri üretimi yerine bilgi ve imaj üretimidir ve bu bağlamda ekonomiyi ulusal olanlar yerine dünya geneline yayılarak organize olan küresel şirketler yönlendirmektedir. Küresel bilgi dolaşımı ve ekonomik ilişkilerin ön plana çıktığı dünyada, ulus devletler yerine; diğer küresel kentlerle rekabet eden kentler ön plana çıkmaya başlamıştır (Thorns, 2002). Bu dönem üretim toplumundan tüketim toplumuna geçiş dönemi olarak da tanımlanmaktadır.

Tüm bu değişimler gerçekleşirken, uygulanan dönüşüm stratejileri 1970'lerde kentsel yenileme *(urban renewal)* ve 1980'lerde de yeniden yapılandırma *(urban redevelopment)* (Roberts, 2000) olmuştur. Önceki dönemlerde ayrı ayrı düşünülen ekonomik, sosyal ve fiziksel dönüşümün bir arada ele alınması önem kazanmıştır. 1980'li yıllarda en önemli yeniliklerden biri kamunun dönüşüm için tüm kaynaklarını ayırmak yerine özel sektör ile ortaklıklar kurması olmuştur. Bu değişim kentsel dönüşüm uygulamalarının başta organizasyon ve yönetim yapısını olmak üzere tüm süreci etkilemiştir.

Bu dönemde, kentsel dönüşüm için çeşitli girişimler ve finansal kaynaklar oluşturulmuştur. İngiltere'deki 1981'de kurulan Kentsel Geliştirme Şirketleri *(Urban Development Corporation - UDC)* bunlara bir örnektir. İlk defa Londra Docklands ve Merseyside için kurulan bu şirketlerin amacı özel sektör finansmanını çekerek dönüşümleri gerçekleştirmektir. Bu birimlerle yerel yönetimlerin karar güçleri kısıtlanmış ve piyasa dinamikleri öne çıkmıştır (Couch ve diğ., 2003). UDC'lerin stratejileri fiziksel dönüşüme ve özel sektör yatırımlarını çekmeye yönelik olmuştur.

2.1.3.3 1990'lardan günümüze

1990'lı yıllarda İngiltere'de kentsel dönüşüm ve politika gündeminde "kentsel rönesans" söylemi etkili olmuştur. Bu söylem, İngiltere'deki kentlerin yaşamakta olduğu çöküşün nedenlerini ortaya koymak ve sürdürülebilir çözüm önerileri oluşturmak amacıyla, Kentsel Görev Gücü *(Urban Task Force)* kuruluşu tarafından 1999 yılında yayınlanan "Kentsel Rönesansa Doğru" *(Towards an Urban Renaissance)* raporu ile gündeme gelmiştir. Bu rapor, "tasarımda mükemmelliyeti, eski sanayi alanlarının dönüşümünü ve yüksek yoğunluğu" teşvik etmektedir (Tallon, 2010). Bu dönemde, kentsel rönesans politikaları sürdürülebilirlik ile birlikte soylulaştırma uygulamaları ile bağlantılı kurgulandığı için eleştirilmiştir (Lees, 2003; Colomb, 2007).

Özellikle Avrupa'da çevresel sürdürülebilirlik oldukça önem kazanmıştır. Ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel kaynakların etkili kullanımlarını getiren bu yaklaşım kentsel dönüşüm projelerini oldukça etkilemiştir (Roberts, 2000).

Kamu, özel sektör, yerel halk ve gönüllü kuruluşları kapsayan çok aktörlü dönüşüm modellerinin gerekliliği tartışılmaya başlanmıştır. Yerel yönetimlerin dönüşüm projeleri süreçlerinde daha rekabetçi ve girişimci olmaları teşvik edilmiştir.

Fainstein'a (1990) göre kapitalist düzen içerisinde küresel ekonominin yeniden yapılanmasından etkilenmeyen kent yoktur. Benzer dönüşümler, uzun bir çöküş döneminden sonra, Baltimore ve Hamburg'daki eski liman alanlarında gerçekleşmiştir. Girişimci yerel yönetimler bu alanlar için yeni fırsatlar belirleyerek dışarıdan eski sanayi alanlarına yatırım çekmeyi başarmışlardır. Baltimore örneğinde dönüşümün odağında turizm bulunurken, Hamburg'da yüksek teknoloji yer almıştır.

Kentsel dönüşüm için kaynak yaratmada, kentlerin yeni küresel ekonomi içindeki yerleri önem kazanmıştır. Sassen (1995) doğrudan yabancı yatırımlar, çok uluslu şirketlerin satın almaları, birleşmeleri ve ortaklıklarının sermaye hareketlerini artırdığını ve bu bağlamdaki çok uluslu şirketlerin yer seçim kararlarının kentlerin bugünkü ve gelecekteki küresel ağ içerisindeki konumunu belirleyeceğini söylemektedir.

Castells (1996) kentleri küresel ağlar ekonomisindeki bilgi üretim ve bilgi akış ağlarının düğüm noktaları (odakları) olarak tanımlamaktadır. Bu sistemde ulusal ve bölgesel sınırlardan bağımsız olarak ortaya çıkan kentler ve kent-bölgeleri arasında uluslararası alanda rekabet artmaktadır. Yarışan kentler arasındaki bu artan rekabet ortamında, tek aktör olmasalarda kent yönetimlerinin önemi artmıştır. Bu durum birçok ülkede merkezi yönetim gücünün yerelleşmesine ve kentlerin kendi dinamiklerine özel kentsel stratejiler geliştirmelerine neden olmuştur (Adair ve diğ., 1999). Bu süreçte, özel ve kamu yatırımları arasındaki denge önem kazanmıştır.

2.1.4 Eski sanayi alanları dönüşümleri

Eski sanayi alanları dönüşümleri konusunda literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Dönüşüm projelerine finansman sağlamak için özel sektör yatırım kararlarını etkileyen faktörler (Adair ve diğ., 1994; 1999; McGreal 2000) kurumsal yatırımcılar (McNamara, 1993), finansman olanakları (Adair ve diğ., 2000) ortaklıklar, dönüşümde yer alan aktörler, çıkar grupları ve süreçteki güç savaşları, eski sanayi alanlarının tekrar geliştirilmesi ve riskleri (Syms, 1997, 1998, 1999, 2001) üzerine araştırmalar yapılmıştır. Kentsel dönüşümle ilgili çalışmaların özünde yeniden yapılanma ve çeşitli aktörler arasında yeniden paylaşım esası bulunmaktadır. Bu durum, Lefebvre'nin (2000) "kentsel mekan sosyal ilişkilerin ve güç dinamiklerinin bir yansımasıdır" tezini desteklemektedir.

Literatürde eski sanayi alanlarının dönüştürülmesinde bu alanların sınırlarının belirlenmesi de irdelenmiştir (Dair ve Williams, 2001).

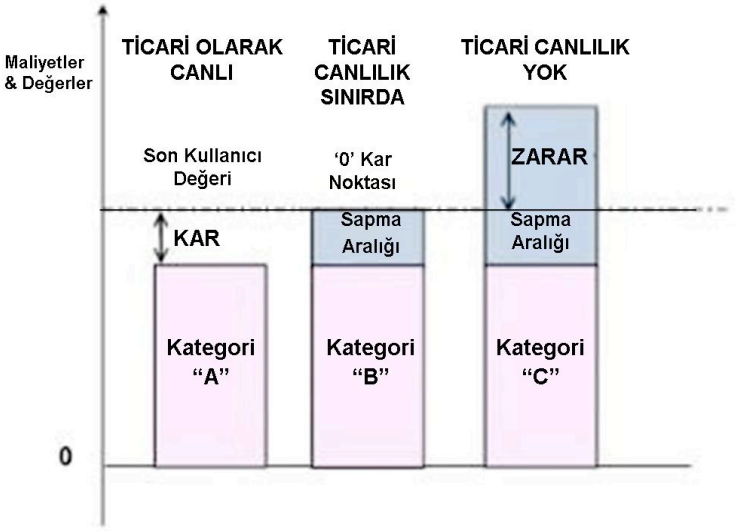
Eski sanayi alanlarının dönüştürülmeleri üzerine araştırmalar yapılması için, AB tarafından RESCUE, CLARINET, CABERNET, CABINET ve REVIT gibi çeşitli uluslararası çalışma ağları ve programlar desteklenmiştir. Avrupa Komisyonu'nda Çevre ve İklim Programı'nın bir araştırma projesi olarak CLARINET *(Contaminated Land Rehabilitation Network for Environmental Technologies)* çalışma grubu 1998 yılında kurulmuş ve 2001 yılına kadar çalışmalarını sürdürmüştür. Toplam 16 Avrupa ülkesinin katıldığı bu çalışmanın başlıca amacı Avrupa'daki eski sanayi arsalarındaki zararlı atıkların rehabilitasyonları için teknik öneriler sağlamaktır.

CABERNET *(Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network)* 2002 yılında CLARINET'in daha önceki çalışmalarının devamı olarak kurulmuştur. CABERNET farklı disiplinleri içinde barındıran her birinde sekizer uzman olan gruplardan oluşturulmuştur. Bu çalışma ağının amacı, eski sanayi alanlarının sürdürülebilirlik çerçevesinde dönüştürülebilmeleri için yeni pratik çözümler geliştirmektir.

REVIT (*Brownfield Revitalization*), Interreg II B fonu tarafından desteklenmiş, amacı eski sanayi alanlarının dönüşümü için özellikle; halkın katılımı, çok fonksiyonlu gelişim ve finansman teknikler konusunda karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşmak olan bir projedir. Proje için Avrupa'nın altı şehrinden katılımcılar; Stuttgart (Almanya), Hengelo ve Tilburg (Hollanda), Medway ve Torfaen (İngiltere), Nantes (Fransa) bir araya gelmişlerdir. Bu proje 2003 yılında başlayıp 2007'de sona ermiştir (REVIT, 2005).

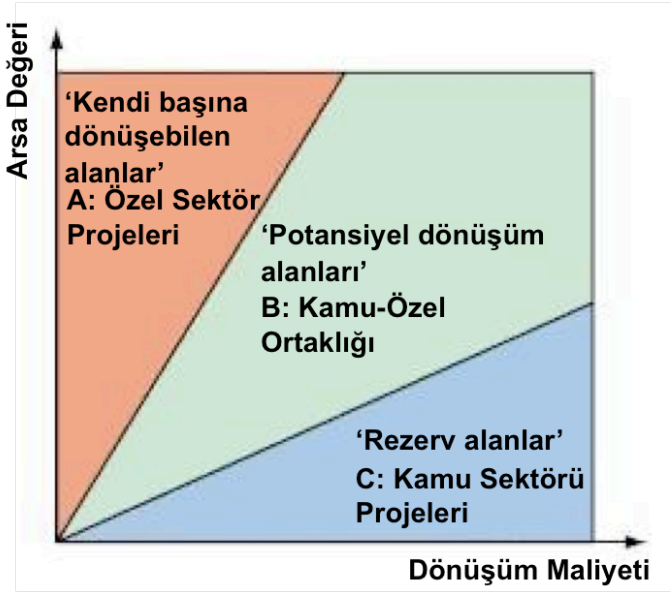
Avrupa Birliği 5. Çerçeve Programı kapsamında oluşturulan RESCUE *(Regeneration of European Sites in Cities and Urban Environments)* çalışma grubu, 2002 yılının Mart ayında başlayıp 36 ay süren projesi kapsamında, sürdürülebilirlik konseptinin eski sanayi alanları dönüşümlerine entegrasyonu için çalışılmıştır (RESCUE, 2005).

Eski sanayi arsalarının bir bölümü normal piyasa koşullarında dönüşürken, bir bölümünün yıllarca dönüşemeden beklediği, Maliyet ve Değer İlişkisi Modeli (ABC Modeli) ile açıklanmaktadır (CABERNET, 2005). Şekil 2.2'de gösterilen modelde, x eksenine paralel olan yatay çizgi dönüşüm projesi geliştirildikten sonra oluşan değeri göstermektedir.



Şekil 2.2 : ABC Modeli, (CABERNET, 2005).

Bu modele göre, arsanın dönüşümünden elde edilecek gelirler, tüm maliyetleri karşılayıp, belirli bir kar payı bırakıyorsa, bu tür alanlarda finansal açıdan dönüşüm problemsiz bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu alanlar "kendi başına dönüşebilen alanlar" olarak tanımlanmıştır (Börner ve diğ., 2000). Serbest piyasa koşullarında kendini dönüştürme potansiyeli olan bu alanlarda gayrimenkul değerleri dönüşüm maliyetlerinin daha üzerindedir. Bu alanlarda yenileme bir değer artışı yarattığı için kamu sektörünün müdahalesine gerek duyulmamaktadır. Çoğunlukla özel sektör tarafından geliştirilen bu alanlar modelde "kategori A" olarak tanımlanmıştır.



Şekil 2.3 : ABC Modeli, (CABERNET, 2005).

Şekil 2.3 A, B ve C kategorilerinde adlandırılan alanların hangi aktörler tarafından dönüştürüldüğünü göstermektedir. Belirli bir gelişme potansiyeli olan fakat beraberinde ciddi riskler içeren arsalar "potansiyel geliştirme arsaları" olarak modelde B kategorisindedirler. Bu arsaların dönüşüm maliyetleri sonrasında yaratılacak piyasa değerinin ya biraz üzerinde ya da biraz altında kalmaktadır. Dolayısıyla, mevcut riskleri paylaşmak ve finansal kaynaklar yaratmak için bu tür alanların dönüşümünde kamu özel sektör ortaklığına ve çeşitli politikalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Son olarak C kategorisindeki arsalar "rezerv arsalar" olarak adlandırılmıştır. Bunlar, çok yüksek maliyetler nedeniyle, öngörülebilir bir gelecekte dönüşüm potansiyeli olmayan arsalardır. Bu tür alanların dönüştürülmeleri için kamu sektörünün ciddi müdahalesi ve yatırımı gerekmektedir.

Özel sektörün yatırım kararlarında dönüştürelecek sanayi arsasının kirliliğinden çok, beklenen gelir ve maliyet arasındaki marj belirleyici olmaktadır (De Sousa, 2002). Kotler ve diğ. (1993), sürdürülebilir bir toplumda kentsel aktivite örüntüsünün ekonomik, sosyo-kültürel ve ekolojik fonksiyonları ile dengeye ulaşması gerektiğini, ve bunun sadece içsel politikalar için değil şehrin rekabet gücü açısından da gerekli olduğunu savunmakta ve özel sektörün bu konudaki önemini vurgulamaktır. Ashworth ve Voogd (1988) da belirli planlama araçlarının şehirlere yatırımları çekme ve kamu, özel sektör hizmetlerinin verimliliğini artırmak için tasarlandıklarını belirtmektedirler.

Porter (1995) ise, kentsel dönüşüme yeni istihdam yaratma açısından bakarak, kent içi alanların dönüşümlerinde kamunun özel sektördeki yeni ekonomik girişimleri teşvik etmede daha etkili rol oynaması gerektiğini savunmakta ve kamunun doğrudan katılımı ve müdahalesi yerine yeni iş olanaklarının oluşabilmesi için uygun çevreyi ve altyapıyı yaratması gerektiğini düşünmektedir. Porter burada kamunun doğrudan yapıcı değil de kolaylaştırıcı rolü olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Peter Hall, İngiltere için dönüşüm politikalarını incelediği çalışmasında, geliştirilen politikaların daha çok "içe dönük" *(inward looking)* dönüşüm politikaları olduğunu söylemiş ve bu yaklaşımla sorunların köküne inilemediğinden dolayı başarısız olunduğunu ileri sürmüştür. Hall, dönüşüm politikalarının "dışa dönük"*(outward looking)* olmasını önermiştir (Hall, 1997). Dışa dönük politikalar dönüşümün kent-

bölgesi ölçeğinde ele alınmasını ve stratejik ortaklıkları içermektedir. Benzer bir şekilde Hastings (2003) mahalle ölçeğinde geliştirilen dönüşüm projelerinde "dışa dönük" ve "içe dönük" olarak iki yaklaşımdan söz etmektedir. Dışa dönük yaklaşımda problemlerin kökenlerinin üst ölçekteki ekonomik sorunlardan kaynaklandığını, bunların çoğu kez işsizlik sorunu ile tetiklenerek eğitimsizlik, suç oranlarının artması, sağlık koşullarının kötüleşmesi ve fiziksel mekanının köhneleşmesi ile devam ettiğini belirtmektedir. Dışa dönük yaklaşımda alan ölçeğindeki sorunların çözümlerinin kent ölçeğinde aranması önerilmektedir. Diğer taraftan içe dönük yaklaşımda ise problemlerin çözümleri sadece alanın içerisinde aranmaktadır. Kentsel dönüşüm alanlarının sınır tanımlarını ve etkilerini inceledikleri çalışmalarında Dair ve Williams (2001), belirli bir eski sanayi alanının dönüştürülmesinin o alan için sürdürülebilir olurken, komşu alanları için negatif ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlar oluşturabileceğini ileri sürmüştür.

2.2 Kentsel Dönüşümde Ortaklık Modelleri ve Finansman Araçları

Ortaklıkların kurulması ve çok aktörlü işbirlikleri 1990'lı yıllarda özellikle İngiltere'de ortak bir görüş haline gelmiştir. 1978 yılındaki Kent İçi Alanlar Kanunu *(Inner Urban Areas Act)* ile yedi tane Kent İçi Ortaklıkları kurulsa da, bu yaklaşım 1980'lerin sonuna doğru gelişmiştir. 1990'ların başında tüm taraflar arasında uzlaşı sağlamak, kamu ve özel sektör katılımı ile yerel halkın sürece dahil edilmesi etkili kentsel dönüşüm stratejilerinin ana unsuru haline gelmiştir (Bailey, 1995). Kentsel dönüşüm için ortaklık kurma nedenlerinin başında; kentsel problemlerin çok boyutlu ve karmaşık yapısını çözmek için koordineli, birbiriyle entegre çalışan, finansal kaynaklar yaratan ve çok yönlü stratejileri oluşturan geniş ölçekli aktör katılımı olan yapılara duyulan ihtiyaç gelmektedir. Bu bölümde kentsel dönüşümdeki ortaklık modelleri ve finansman araçları incelenmiştir.

2.2.1 Kamu ve özel sektör ortaklığı tanım ve türleri

Kamu ve özel ortaklıkları (KÖO) kamu projelerini gerçekleştirmek için özel sektörün projeye katkı sağlaması ve tüm projenin yararı amacıyla geliştirme, inşa etme, finansman sağlama, bakım yapma ve/veya işletme aşamalarında projeye dahil edilmesiyle oluşturulan birlikteliklerdir. Bu tür ortaklıklarda amaç merkezi ve yerel yönetimlerin yüksek kalitede daha nitelikli kamu servislerini daha az maliyetle özel

sektör aracılığıyla temin etmeleridir. KÖO'lar karşılıklı fayda sağlamak amacıyla kurulan uzun dönemli ortaklıklardır.

Altyapı, konut, arsa geliştirme gibi mekansal projelerin gerçekleştirilmesinde kamu özel sektör ortaklıkları kullanılan modern bir araçtır. İngiltere'de bu ortaklık mekanizmaları hükümet stratejilerinin son derece önemli bir bölümünü oluşturmakta ve proje programlarının hızlanmasını sağlamaktadır. İspanya ve Portekiz gibi ülkeler bu Anglo Sakson örneğini genellikle altyapı projelerinde kullanırken, Hollanda kamu ve özel sektör ortaklığına dayanan mekanizmaları birçok kentsel dönüşüm veya arsa geliştirme projelerinde kullanmaktadır (REVIT, 2005). Birçok şehirde kamu hizmetlerinin etkili, verimli şekilde sağlanması ve günümüz koşullarında yaratıcı ve esnek hizmetler alınması için özel sektör ortaklıkları kurulmaktadır. Özel sektör tarafında bankalar, proje geliştiriciler, işletmeci şirketleri veya kurumsal yatırımcılar yer alabilmektedir.

Kanada Konseyi Kamu ve Özel Sektör Ortaklığı'nın (CCPPP) tanımına göre; "kamu ve özel sektör arasında, her iki tarafın uzmanlık alanlarına dayanarak, tanımlanan kamu ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya yönelik, kaynakların, risklerin ve ödüllerin uygun şekilde paylaştırıldığı bir işbirliği girişimidir" (CCPPP, 2005).

Ysa (2007), KÖO'ları kamu yönetimleri için gerekli kaynakları harekete geçiren ve kamu ve özel sektör oyuncularının katılımları ile karmaşık organizasyonlar arası ağları aktive eden kurumsal yapılanmalar olarak tanımlamaktadır. KÖO'lar ortak sorumluluk oluşturmaktadır, bu nedenle her bir aktörün başarısı diğer aktörlerin faaliyetlerine de bağlıdır. Ortaklığa dayalı uygulamalarda temel olarak kamusal proje risklerinin özel sektörle paylaşılması, tüm alanlarda rekabet yaratılarak kalitenin artırılması, katma değer yaratılması ve kamunun en iyi ve yüksek kaliteye mümkün olan en düşük maliyetle ulaşması hedeflenmektedir.

Kamu ve özel sektör ortaklıkları, özellikle İngiltere ve Fransa'da uzun bir uygulama geçmişine sahiptir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu da kamu ve özel sektör ortaklıklarının yaygınlaştırılması, ulusal politikaların ve hukuki çerçevenin belirlenmesi için çalışmalarda bulunmaktadır (REVIT, 2005).

Nijkamp ve diğ., (2002) kamu özel sektör ortaklığını, kentsel alandaki yönetim kararlarını sadece kamu sektörünün sorumluluğundan çıkarıp, kamu ve özel sektör arasındaki anlaşma ve uzlaşma süreci olarak tanımlamaktadır. Hollanda'da yer alan 9

adet kentsel dönüşüm projesinde yer alan KÖO'ları inceledikleri çalışmada, bu ortaklıkların başlıca yararlarının esneklik, hız ve maliyet verimliliği olduğunu bulmuşlardır.

Kentsel dönüşüm ortaklıklarında verimliliği etkileyen faktörleri araştırdıkları çalışmada Carley ve diğ. (2000); İngiltere, İskoçya ve Galler Ülkesi'ndeki 27 adet ortaklığı incelemişlerdir. Bu ortaklıklar bölgesel, alt bölgesel, şehir ve yerel ölçekte kurulan kentsel dönüşüm ortaklıklarıdır. Bu çalışmaya göre ortaklıkların verimliliklerini etkileyen faktörler Çizelge 2.4'de özetlenmiştir.

Çizelge 2.4 : Ortaklık verimliliklerini etkileyen faktörler (Carley ve diğ., 2000).

Liderlik	Politik ve yönetici liderliği. Yerel yönetimin liderlik konusunda sorumluluk alması ve kent konseyi temsilcisinin ortaklıkta yer alması önemlidir.
Vizyon ve Uzlaşı Kurma	Dönüşüm uzun vadeli bir süreçtir; bu nedenle ortak bir vizyon ile gelecek için ortak paylaşılan gündeme sahip olmak önemlidir.
Vizyonun Hedeflere Bölünmesi	Vizyonu, üzerinde uzlaşılmış orta vadeli hedeflere bölmek; ve her hedefin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan finansman, insan kaynağı, alt hedefleri olması ve etkilerin izlenmesi konuları önemlidir.
Yerel Halkı Ortaklığa Dahil Etmek	İyi ortaklıklar, sadece dönüşüm fonu oluşturmakla kalmayıp, çevreleri ve şehir için stratejik gelişim planlarına sahip oluyorlar. Forumlar oluşturup yerel aktörleri sürece dahil ediyorlar, mütevazi fonlar ayırarak yerel grupların kapasite gelişimlerine katkı sağlıyorlar.
Özel Sektörü Ortaklığa Çekmek	Ortaklık yapısının özel sektörü çekmek için zaman kullanımı, vizyon ve stratejik gelişim konularında operasyon verimliliğini artırmalıdır. Verimli ve sürdürülebilir birlikteliklerin oluşturulması için özel sektörün organize olması önemlidir. Ticaret odası veya dönüşüm odaklı iş ortaklıkları da kanal olarak kullanılabilir.
Kapsayıcılık ve Verimlilik	Karar ve yönetim süreçlerinde verimliliğin sağlanması için yönetim kurulları 15 kişiyi çok geçmemelidir. İkincil operasyonel kurullarda ve yönetim takımlarında katılım artırılabilir.
Ortaklığı Beslemek	Ortaklığın iyi çalışması için dikkat etmek ve ortaklık zayıfladığı zaman özellikle liderlerin ortaklar arasında karşılıklı anlayışı tekrar kurmaları önemlidir.
İnsan Kaynakları	Ortaklıklar kişiler ve organizasyonlar arasındaki karmaşık ilişkilerden oluşmaktadır. Bu nedenle burada çalışan insanların; iletişim, diplomasi, karşılıklı anlaşmaların sağlanması, güç dengelerinin kurulması konularındaki yetenek ve becerilerinin olması önemlidir.

Ortaklığın verimliliğini etkileyen faktörlere ek olarak, "temel taşlar" olarak adlandırılan, ortaklığın kalitesini etkileyen fakat, ortaklık yapısının kontrolü dışında olan bu faktörler; yerel yönetimin modernizasyonu, bölgesel gelişim çerçevesi ve ulusal politikadır (Carley ve diğ., 2000).

2.2.2 Ortaklık modellerinin yapısı

Eski sanayi alanları dönüşüm projelerinde kamu ve özel sektörü bir araya getirecek yapıların oluşturulması ve işbirliği şartlarının belirlenmesi bu projelerin gerçekleştirilebilmesi ve katma değer sağlayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Tek bir ortaklık modeli yoktur; ortaklık yapıları ülkeden ülkeye değişebildiği gibi proje bazında da değişiklikler göstermektedirler. Bu bölümde ortaklık modelleri gayrimenkul geliştirme ortaklıkları ve çok boyutlu proje geliştirme ortaklıklarını içeren geniş bir çerçevede irdelenmiştir.

Kentsel dönüşüm ortaklıkları uzun dönemli bir yönetim işidir. Raci Bademli (2000) planlamanın bir süreç yönetimi olduğunu şu şekilde belirtmiştir;

> Kentsel planlama, bir kenti ya da bir kentsel sorunu sahiplenmiş bir yönetimin yapabileceği, sürdürebileceği hizmetler, müdahaleler, projeler vb. işlerle ilgilidir. Yani, kentsel planlama işi, bir yönetimin yapacağı işleri belirleme, yönlendirme ve hatta yönetme işidir. Bu bakımdan kentsel planlamanın bir yönetim hizmeti olduğunu; sonuçlardan çok süreçlerle ve sorulardan çok sorunlarla ilgilli olduğunu vurgulamaktadır.

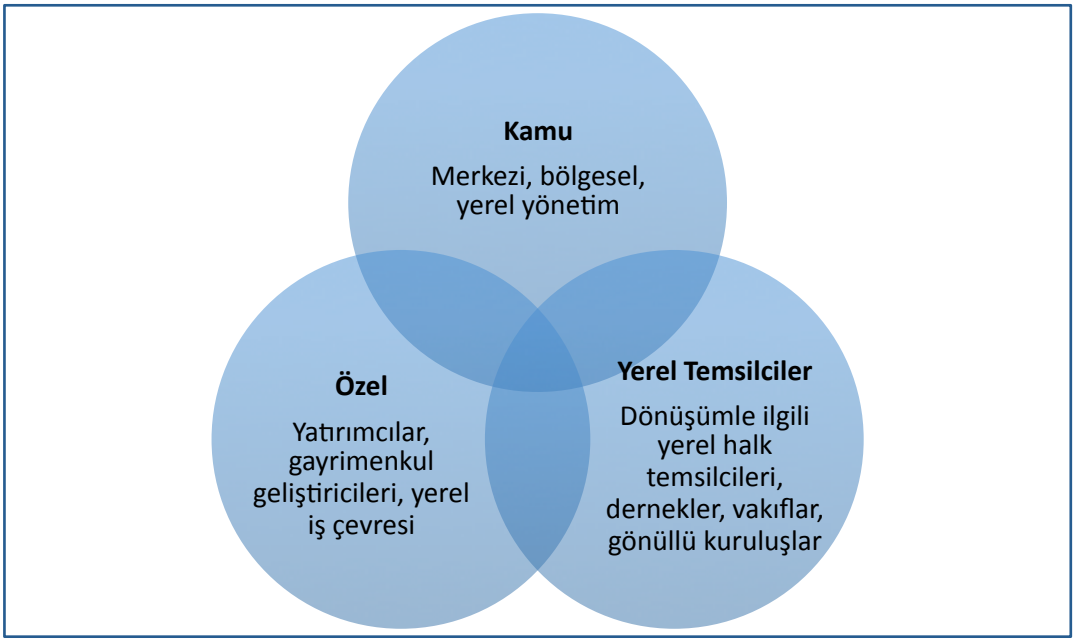
Kentsel dönüşüm ortaklığının ana gerekçesi katılımcılarına sinerjik fayda yaratmaları (Ball ve diğ., 2003) savıdır. Ortaklıkların sinerjik yapılarının olması gerekliliği oldukça tartışılmaktadır (Mackintosh, 1992; Hastings, 1996; DETR, 2000). Bunun arkasında çeşitli kuruluşların etkileşimlerinden dolayı farklı aktörlerin biraraya gelmesi tek tek olmalarından daha faydalıdır yaklaşımı bulunmaktadır. Hastings (1996), kamu, özel sektör, yerel halk ve gönüllü kuruluşların ortaklıkta yer alması ile iki çeşit sinerji oluşacağından bahsetmiştir. Bunlardan birisi "kaynak sinerjisi"; proje finansmanı, personel, beceriler gibi proje girdilerinden oluşan ve diğeri ise "politika sinerjisi"; ortak karar alma süreçleri sonucunda oluşan yaratıcı çözümleri kapsamaktadır.

2007 yılı Mayıs ayında, Avrupa Birliği Bakanları imzaladıkları "Sürdürülebilir Avrupa Şehirleri Leipzig Sözleşmesi"nde entegre kentsel politikaların geliştirilmesini ve alan bazında kentsel dönüşüm girişimlerinin ekonomik, sosyal,

kültürel ve çevresel boyutları da içerecek şekilde sivil toplumun da yer aldığı ortaklıklarla yönetilmesini desteklemişlerdir. Bu yaklaşım dönüşüm projelerinde kamu ve özel sektör ortaklıklarının kurulmasını artırmıştır (Colantonio ve Dixon, 2009).

Ortaklık modellerinde üç temel aktör grubu bulunmaktadır. Bunlar kamu sektörü aktörleri, özel sektör aktörleri ve yarı-kamusal organizasyonlardır (Adair ve diğ., 1999). Kentsel dönüşüm politikalarının hemen hepsinde, kamunun, özel sektör ve diğer yarı-kamusal temsilcilerin yer alması desteklenmektedir. Kamu sektörü aktörlerinin içinde, hükümet birimleri, merkezi ve yerel yönetimler; özel sektör aktörlerinin içinde, gayrimenkul geliştirme kurumları ve yatırımcılar; yerel aktörlerin içinde ise yerel halkı temsil eden dernekler, vakıflar ve gönüllü kuruluşlar yer almaktadır. Şekil 2.4 ortaklıklardaki aktör gruplarını göstermektedir.

Ortaklıkta dönüşüm uzmanları, mülk sahipleri; yarı-kamusal organizasyonlar içinde ise meslek odaları, sendikalar, ulusal ve uluslararası kuruluşlar, vakıflar, üniversiteler yer almaktadır. Sivil toplum modelleri ile ilgili literatürde yerel halkın katılımına yoğunlaşan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (McArthur, 1995; Atkinson, 1999; Hastings, 1999).



Şekil 2.4 : Ortaklıklardaki aktör grupları (Hastings, 1996; Atkinson, 1999 okumalarından uyarlanmıştır).

Özel sektörün sunduğu ürün ve hizmetler için düzenleme mekanizması piyasa şartlarındaki fiyat ve kalite rekabetidir. Kamu yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla

verimlilik ve eşitlik ilkelerine dayanarak denge kurmaya çalışmaktadır. Yerel temsilciler de işbirliği, güven, karşılıklı anlayış ile kararlar almaktadırlar (Tsenkova, 2002). Ortaklıklardaki zorluk, farklı yapısı olan grupları verimli ve etkili çalışacak şekilde biraraya getirmektir. Kentsel dönüşüm ortaklık modelleri ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar Çizelge 2.5'de özetlenmiştir.

Çizelge 2.5 : Literatürdeki ortaklıklarla ilgili kuramsal çalışmaların özeti.

Ortaklık Tipi	**Yapısı**	**Literatür**
Sinerji *(synergy)* modeli	Birlikte çalışmanın daha fazla fayda yaratması	Mackintosh, 1992
Bütçe genişletme *(budget enlargement)* modeli	Finansal kaynaklara erişim	
Dönüşümcü *(transformational)* model	Yaratıcılığı canlandırma	
Kolaylaştırıcı *(facilitating)* ortaklıklar	Farklı görüşler arasında uzlaşma sağlamaya yönelik	Stewart ve Snape, 1995
Koordine edici *(coordinating)* ortaklıklar	Güç dengelerinin sağlanması ve koordinasyona yönelik	
Uygulayıcı *(implementing)* ortaklıklar	Belirli zamanlar için belirli hedeflere ulaşmaya yönelik	
Finansal açıdan serbestlik modeli	Kamunun rolü sınırlı özel sektörün ise daha ağırlıklı	Rodney ve Clark, 2000
Kamu sektörüne hizmet sağlama modeli	Yapılacak iş bazından kamunun özel sektörden hizmet sağlaması	
Risk paylaşımlı ortaklık modeli	Risklerin ortaklar arasında paylaşılması esasına dayanır	
Gayrimenkul geliştirme ortaklıkları	Ekonomik değişim ve büyüme odaklı ve kısa dönemlidir	Tsekova, 2002
Yerel yönetimlerle stratejik işbirliği	Ekonomik, sosyal, çevresel, fiziksel dönüşüm odaklı, uzun dönemli	
Yerel halkın birlikteliğine dayanan ortaklıklar	Yerel halkın kazanımları ve sosyal, istihdam olanakları öncelikli. Gönüllü katılım esasına dayanır.	
Sembolik *(symbolic)* ortaklıklar	Hiyerarşi baskın	Ysa, 2007
Enstrümantal *(instrumental)* ortaklıklar	Piyasa kurallarına uyan	
Organik *(organic)* ortaklıklar	Ağa dayalı yönetişim modeli	

Özellikle, 1990'lı yıllardan itibaren kamu özel sektör ortaklığı ile kentsel dönüşüm projeleri gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Kamu özel sektör ortaklıklarında temel

sistem, projenin özel girişimin desteğiyle en iyi şekilde tamamlanması, yapılan harcamaların ve ortaya çıkan maliyetlerin ise proje sonrası oluşturulan değerden karşılanması üzerine kuruludur. Ortaklık oluşumu, başarılı bir dönüşüm için çok önemli rol oynamaktadır. KÖO uygulamaları projelerin niteliğine, kamu ve özel sektörün projeye katılım derecelerine ve taraflar arasındaki farklı risk dağılımına bağlı olarak çeşitli şekillerde oluşturulmaktadır. Rodney ve Clark (2000) çalışmalarında kamu-özel ortaklıklarını üç grupta incelemişlerdir. Bunlar; finansal açıdan serbestlik, kamu sektörüne hizmet sağlama ve risk paylaşımlı ortaklık modelleridir.

Finansal açıdan serbestlik modelinde kamu sektörünün rolü çok sınırlıdır. Kamu sektörü, başlangıç planlaması, ruhsat, imtiyaz düzenlemeleri, ilave hizmetlerde yardım ve destek, resmi prosedürü uygulama ve benzeri işlerden sorumludur. Bu yapıda özel sektör ise yapım maliyetini projenin getirilerinden ve son kullanıcılardan karşılamaktadır.

Kamu sektörüne hizmet sağlama ile ilgili sistem, kamunun ihtiyaç duyduğu hizmetlerin özel sektör eliyle yapılmasına; özel girişimin hizmet bedelini, hizmetin yine kendisinden karşılamasına yönelik bir sistemdir. Yap-İşlet-Devret (YİD) bu modele bir örnektir.

Risk paylaşımlı ortaklık *(Joint-Ventures)* iki ya da daha fazla aktörün, kayıp ve kazanca ortak olarak kurdukları yapıdır. Bu model, özellikle tramvay, monoray gibi altyapı projelerinde oldukça kullanılmaktadır. Bu tür ortaklıklarla yapılan projeler genellikle ticaret, konut ve eğlence pazarını tetikleyici projelerdir. Geniş çaplı ekonomik fayda sağlanması amaçlanmaktadır. Genellikle, eski sanayi alanlarının dönüşümünde kurulan ortaklık modelidir. İngiliz su yolları projesinde, kurumsal yatırımcılar ve bankalar ile ortaklık sağlanması ve su yollarının yapımından sonra, öncelikli dönüşüm alanı olarak su kenarlarının tercih edilmesi, bu tip bir ortaklığa örnek olarak verilebilir.

REVIT (2005), Batı Avrupa ülkelerinden İngiltere, Hollanda, Almanya ve Fransa'yı kapsayan çalışmasında çeşitli eski sanayi alanları dönüşümleri için uygulanabilecek ortaklık modellerinin ve stratejilerin belirlenmesi konusunda çalışmıştır.

Bu çalışmaya göre ortaklıklardaki önemli unsurlar şunlardır;

- Proje finansmanı; finansörler açısından çekicilikler, hükümetin sunduğu mali düzenlemeler,
- Ortaklık sürecinin fazları ve bu süreçte hükümetin sorumlulukları,
- Projenin iş akış şeması, ilgili işleri biraraya getirip özel sektöre aktarma potansiyeli,
- Proje süresince farklı işlerin entegrasyonun yararları,
- Geliştirmenin nitelikleri ve risk dağılımı, uygulamadaki ortaklıkların avantajları ve dezavantajları,
- Ortakların rolleri ve etkinlikleri.

Çizelge 2.6'da dönüşüm projelerindeki rollerin farklı ortaklık modellerine göre kamu ve özel sektör arasındaki dağılımları gösterilmiştir.

Çizelge 2.6 : Arsa geliştirmede kamu ve özel sektör ortaklığı (REVIT, 2005).

		Kamunun Geliştirmesi (Geleneksel Yöntem)		**İmtiyazlı Ortaklık (*Concession)***		**Koalisyon *(Coalition)***		**Stratejik Ortaklık *(Alliance, joint venture)***		**Özel Sektörün Geliştirmesi**	
		Kamu	**Özel**	**Kamu**	**Özel**	**Kamu**	**Özel**	**Kamu**	**Özel**	**Kamu**	**Özel**
Girişim	**Başlatan**	+	−	+	−	+	+	+	+	+	+
Fizibilite	**Vizyon ve Program**	+	−	+	+	+	+	+	+	−	+
	Planlama	+	−	−	+	+	+	+	+	−	+
Gerçek-leştirme	**Arsa Geliştirme**	+	−	−	+	+	−	+	+	+	+
	Gayrimenkul Geliştirme	+	+	−	+	−	+	+	+	−	+
	İnşaa Etme	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+
İşletme	**İşletme/bakım, kamu hizmetleri altyapısı**	+	−	+	+	+	+	+	+	+	+

Yukarıdaki Çizelge 2.6'ya göre kamunun dönüşüm projelerindeki rolü en soldaki geleneksel yöntemde en fazla, en sağdaki özel sektörün geliştirmesi durumunda ise, sadece kolaylaştırıcı rolleri üstlenerek, en az düzeydedir.

Avrupa'daki eski sanayi alanı dönüşümlerinde, yukarıdaki çizelgenin sol tarafında gösterilen geleneksel yapı uzun bir dönem ağırlıklı olmuştur. Geleneksel yöntemle, mülkiyeti yerel yönetime ait arsa üzerinde kamu eliyle yapılan projelerde, tasarım, geliştirme ve inşa aşamaları için ayrı ayrı ihalelerle sözleşmeler oluşturulmakta, proje gerçekleştirildikten sonra bakım onarım ve işletme görevleri de yine kamunun sorumluluğuna verilmekteydi.

Çizelgede 2.6'daki iki uç sadece kamu ve sadece özel sektör eliyle geliştirmeyi göstermektedirler. İki ucun arasında genel olarak üç çeşit ortaklık yapısı tanımlanmıştır. Bunlar; imtiyazlı ortaklıklar, koalisyonlar ve stratejik ortaklıklardır. Bu modellerin her biri aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

2.2.2.1 İmtiyazlı ortaklıklar

İmtiyazlı Ortaklıklar, uluslararası alanda en yaygın olarak uygulanan kamu özel sektör ortaklık modelidir. Avrupa'nın kuzey batısındaki ülkelerde oldukça yaygın olarak kullanılmakta olan bu model aynı zamanda Özel Finansman Girişimi *(Private Finance Initiative – PFI)* olarak da adlandırılmaktadır.

Altyapı, kamu binaları, hastaneler, hapishaneler ve okul projeleri gibi başlıca kamusal projelerin gerçekleştirilmesi için devlet özel sektörle birleşik sözleşmeler çerçevesinde ortaklık kurmaktadır. Bu sözleşmelere projenin çeşitli fazları (tasarım, geliştirme, inşaat, finansman, bakım ve varlık yönetimi, gayrimenkulün işletilme süreçleri) dahil edilmektedir. Sözleşme süresi projenin ticari ömrüne göre belirlenmektedir (REVIT, 2005). Bu tür sözleşmeler çeşitli modellerde olabilmektedir. Yurtdışı örneklerinde yaygın olarak kullanılan imtiyazlı ortaklık modelleri şunlardır (REVIT, 2005; Eker, 2007);

- *BOT (Built Operate Transfer);* Yap İşlet Devret,

- *DB (Design Built);* Tasarla Yap,

- *BTO (Built Transfer Operate);* Yap Devret İşlet,

- *BOOT (Built Own Operate Transfer);* Yap Sahip Ol İşlet Devret,

- *BOO (Built Own Operate);* Yap Sahip Ol İşlet,

- *DBFO (Design Built Finance Operate);* Tasarla Yap Finanse Et İşlet,

- *DBFM (Design Built Finance Maintain);* Tasarla Yap Finanse Et Bakımını Yap,

- *BLTM (Built Lease Transfer Maintain);* Yap Kirala Devret Bakımını Yap,

- *LROT (Lease Renovate Operate Transfer);* Kirala Yenile İşlet Devret

Bu tür ortaklıklarda kamu ile özel sektör arasındaki ilişki, geleneksel müşteri-müteahit ilişkisinin genişletilmiş ve tüm projeyi kapsayan ilave sorumluluklar eklenmiş halidir. Geleneksel ortaklık yapısından farklı olarak, özel sektör tasarım aşamasından itibaren projeye dahil olmaktadır. İmtiyazlı ortaklık modeli özel

konsorsiyum tarafından proje için ön finansmanı sağlamaktadır. Özel sektör kontratta önceden belirlenen zaman aralıklarındaki tamamlanan işler için kamudan hakediş ödemeleri almaktadır. Bu nedenle, kamunun projenin başında beklediği kalitedeki işi ölçülebilir hedefler çerçevesinde açıkça tarif etmesi oldukça önemlidir. Ülkemizde imtiyazlı ortaklık modellerinden çoğunlukla Yap İşlet Devret *(BOT)* modeli uygulanmaktadır.

2.2.2.2 Koalisyon ortaklıkları

Proje başlamadan önce sorumluluklar, görevler ve riskler projenin tüm safhaları için (geliştirme, gerçekleştirme, işletme ve bakım) kamu ile özel sektör arasında paylaşılır ve ortaklık sözleşmesinde yazılı hale getirilir. Görev paylaşımının yanında, kamu ve özel sektör koalisyonu proje plan ve programını da ortak oluşturur. Plan ve programların birlikte geliştirilmesi kamu ve özel sektör arasında koordinasyonu ve projenin verimliliğini artırır (REVIT, 2005).

2.2.2.3 Stratejik ortaklıklar

Stratejik ortaklıklarda, kamu ve özel sektör projenin tasarımını, geliştirilmesini, finansmanını hatta bazı zamanlar inşasını, bakım ve işletmesini birlikte yapmaktadırlar. Böyle yaparak, hesaplanan maliyetler ve beklenen getiriler çerçevesinde, riskler müşterek bir şekilde paylaşılmaktadır. Bunun karşılığında sorumluluklar ve kontrol yine iki taraf arasında paylaşılmaktadır. Böylece, stratejik ortaklıklarda, projenin farklı fazları boyunca özel ve kamu sektörü bir arada çalışmaktadırlar. Stratejik ortaklıkların, koalisyon ortaklıklarından farkı; stratejik ortaklıklarda sorumlulukların, görevlerin ve risklerin iki taraf arasındaki dağılımıdır. Bu dağılıma göre, stratejik ortaklıklarda tüm proje süresince riskler, kayıplar ve kazançlar karşılıklı olarak, genellikle %50 - %50 oranında, paylaşılmaktadır.

Yerel Varlığa Dayalı Araçlarla *(Local Asset Backed Vehicles – LABV)* oluşturulan bu yapı genellikle, alan bazında dönüşüm ve/veya yenileme projelerini gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Şehir merkezi yenilemeleri, dönüşüm projeleri, konut alanlarına yatırım tipik uygulama alanlarıdır. Bu ortaklığın arkasındaki temel prensip, istenilen amaca hizmet edecek yeni bir şirket oluşturmaktır. Kamu sektörü oluşturulan şirkete arsa veya gayrimenkul transfer ederken, seçilen özel sektör ortağı da kamu sektörünün yatırımına denk olan nakiti kurulan şirkete yatırmaktadır. Kamu sektörünün varlıkları ile kurumsal yatırımcıların sermayeleri biraraya getirilerek

dönüşüm projesi için finansman sağlanmaktadır. Kurulan şirket sahip olduğu nakit ve mal varlığı ile iş planına göre faaliyete geçer. Aynı zamanda ticari bir şirket olarak da işletilip hem kamu hem de özel sektör yatırımcılarına finansal getiri sağlayabilir; elde edilen getiriler kurulan yapı içerisinde eşit olarak ortaklara paylaştırılmaktadır.

Hollanda'da bu tip ortaklıklarda genellikle yerel yönetim ile özel sektör ortaklaşa proje geliştirmek için ayrı bir şirket *(joint venture)* kurmaktadırlar. Bu modelde müşteri ve müteahit ilişkisi yerine ortak amaçlarla kurulmuş uzun dönemli bir işbirliği oluşmaktadır.

Stratejik ortaklıklarda, özel sektörün projenin erken aşamalarında sürece dahil olması koordinasyonu artırmakta, altyapı, yol bağlantıları ve gayrimenkul projelerinin uyumunu artırmaktadır. Hatta bu modelde özel sektör sürece henüz ortada bir proje yokken bile dahil edilebilmekte, böylece projenin hedeflerini ve çerçevesini plan geliştirme aşamasında kamu ile birlikte belirlemesi mümkün olmaktadır.

Bu ortaklık modeli, uzun dönemli yatırım olanağı sağladığı için kurumsal fonlara yatırım açısından çekici olmaktadır. Bu modelin bir diğer avantajı ise; dönüşüm projeleri için kritik olan bütüncül yaklaşımla finansal, fiziksel, sosyal ve ekonomik alanlarda denge sağlayabilecek eşit ağırlıklı kamu ve özel sektör yönetim mekanizmasına sahip olmasıdır.

Yerel Varlığa Dayalı Araç (LABV) modelinin uygulanmakta olduğu ülkelerde, ekonominin durgun olduğu veya gerilediği zamanlarda uygulanmak üzere Yerel Teşviğe Dayalı Araç *(Local Incentive Backed Vehicle – LIBV)* modeli üzerinde tartışılmaktadır. LABV modeline dayanan bu modelin temel farkı; LIBV modelinde piyasanın dipte olduğu zamanlarda kamu sektörünü gayrimenkullerinin satışından korumaktır. Diğer bir deyişle, kamu sektörü, piyasanın kötü olduğu zamanlarda ortaklığın ilk gününden gayrimenkullerini satıp, tapularını özel sektöre transfer etmek yerine, gelecekteki bir zamanda satmak üzere, önceden alıcının tamamlaması için belirlenenleri karşılaması şartıyla, satış opsiyonu vermektedir. (King Sturge, 2009). LIBV modeli piyasanın düşük olduğu zamanlarda kamu sektörünün gayrimenkullerini ucuza vermesini veya yatırımların tamamen durmasını önlemek amacıyla geliştirilmiştir.

Burada, özel sektöre de önemli bir teşvik sağlanmaktadır Özel sektör projenin en başından arsa için para ödemeyeceğinden, bu yaklaşım onlar için de çekici

olmaktadır. Piyasa koşulları iyileşmeye başladığında opsiyon gerçekleştirilerek para ve mülkiyet transferi gerçekleştirilecektir.

Ekonomi iyi olduğu ve dolayısıyla gayrimenkullerin değerlerini hesaplamak için kullanılan getiri profilleri yüksek olduğu sürece LABV yaklaşımı kamu sektörü için oldukça uygundur. Çünkü, bu durumda kamu sektörü gayrimenkülleri için en iyi fiyatı alabilecek güçlü bir pozisyonda bulunmaktadır.

2.2.3 Ortaklık türlerinin karşılaştırmalı incelenmesi

Yukarıda açıklanan ortaklık modelleri yedi kriter çerçevesinde Çizelge 2.7'de karşılaştırılmıştır. Bu kriterler projedeki risklerin kar ve zararın paylaştırılması esasına dayanmaktadır.

Çizelge 2.7 : Kamu ve özel sektör ortaklıklarının karşılaştırılması (REVIT, 2005).

	Kamu Eliyle Gelişim	**Koalisyonlar**	**Stratejik Ortaklıklar**	**İmtiyazlı Ortaklıklar**
Proje zincirinin parçaları (Tasarım-İnşa-Finansman-Bakım-İşletme) taşeronluk anlaşmasıyla özel sektöre yaptırılan	Tasarım, proje geliştirme ve inşa aşamaları ayrı ayrı özel sektördeki alt yüklenicilere (taşeronlara) verilir.	Tasarım, proje geliştirme ve/veya inşa işleri ayrı ayrı özel sektördeki alt yüklenicilere (taşeronlara) verilir. Bazen tasarımı kamu ve özel sektör birlikte yapmaktadır.	Tüm aşamalar ortaktır.	Tüm aşamalar özel sektöre yaptırılmaktadır.
Tamamlandıktan sonra işletme sorumluluğu	Ticari projelerin tamamlandıktan sonra işletme sorumluluğu özel sektörde, kamu alanlarının ve altyapının ise kamu sektöründe kalır.	Kamu sektörü büyük projelerde kamusal alanların veya binaların işletme sorumluluğunu almayı tercih eder.	Kamu sektörü büyük projelerde kamusal alanların veya binaların işletme sorumluluğunu almak ister, fakat eğer uzun dönemli bir stratejik ortaklık varsa, ortak kurulan bir işletme de bu sorumlulukları alabilir.	Özel sektör işletmeden ve/veya bakım onarımdan tamamen sorumludur. Kontrolden yönetim ve kamu sorumludur.
Tüm projeyi bir bütün olarak ele almanın faydaları	Sürecin bölümleri birbirinden ayrı geliştirildiği için, bütünleşik faydalar bulunmamaktadır.	Projenin karlı bölümleri, karsız bölümlerinin gerçekleştirilebilmesi için kullanılır.	Projenin karlı bölümleri, karsız bölümlerinin gerçekleştirilebilmesi için kullanılır.	Tüm proje süreci boyunca maliyetler bütün olarak ele alındığı için, yatırım için en yüksek değeri yaratır.
Risk Dağılımı	Riskler yapılan farklı sözleşmelere bölünse de, risklerin büyük çoğunluğu kamu sektöründedir.	Kamu arsa geliştirme riskine, özel sektör gayrimenkul geliştirme riskine sahiptir.	Riskler ve getiriler %50-%50 oranında paylaşılmaktadır.	Riskler sözleşme tamamlanmadan paylaşılmıştır.

Çizelge 2.7 (devam): Kamu ve özel sektör ortaklıklarının karşılaştırılması (REVIT, 2005).

	Kamu Eliyle Gelişim	**Koalisyonlar**	**Stratejik Ortaklıklar**	**İmtiyazlı Ortaklıklar**
Süreçteki aktörler için kesinlik ve açıklık seviyeleri	Projenin tüm bölümleri belirli ve yapılacak işler sözleşmelerle kesinleşmiştir. Projenin çıktıları önceden detaylı olarak tanımlanmış, kontrol kamu elindedir.	Projenin tüm bölümleri açık ve nettir. Koalisyon sözleşmesine göre her iki taraf da ne yapması gerektiğini bilmektedir.	Riskler, kazançlar ve kayıplar ortaklaşa paylaşıldığı için, tarafların durumlarında kesinlik yoktur. Eğer bir risk gerçekleşirse, her iki taraf da sonuçlarına katlanmak durumundadır.	Katılan taraflar için yüksek seviyede kesinlik sağlar. Risklerin dağılımları ve çıktıları sözleşmelerde detaylı olarak belirtilmiştir.
Kamunun etki seviyesi	Geleneksel otoriterliğe bağlı olarak etki derecesi yüksektir.	Kamunun sorumluluk alanlarında etki derecesi yüksektir. Diğer alanlardaki faaliyetlerde etki derecesi düşük, fakat etkinlik önceden koalisyon sözleşmesinin şartlarında belirlenmektedir.	%50-%50 ortaklık yapısına göre kamu projenin her fazına dahildir ve etki sahibidir.	Kamunun beklentileri projenin en başında belirlenmektedir. Bu nedenle proje süresince etkisi azdır. Kamunun projedeki etkisinin en yüksek olacağı zaman ihalenin pazarlık aşamasıdır.
Yatırımcılar için çekicilik	Özel finansman sağlayıcılar için rol yoktur.	Bu tür ortaklıklar gayrimenkul geliştirme şirketlerini çekmektedir. Eğer arsa mülkiyeti özel sektöre aitse, arsayı geliştirmek için geliştiricinin kamudan gerekli izinleri alması kolaylaşmaktadır.	Yatırımın getirisine bağlı olan özel fonlar bu tür ortaklıklarla ilgilenebilirler. Özel gayrimenkul geliştirme şirketleri için çekici bir yapıdır. Eğer mülkiyet özel sektöre aitse, arsayı geliştirmek için geliştiricinin kamudan gerekli izinleri alması kolaylaşmaktadır.	Uzun dönemli, geleceğe dayalı getirisinin belirli ve risk dağılımının net olması; bu tür ortaklıkları belirli finansal hacim üzerindeki (25 milyon Euro ve üzeri) yatırımlar için çekici yapmaktadır.

Özel sektördeki yeniliklerden, kaynaklardan ve kapasiteden yararlanmak üzere çeşitli ortaklık modelleri kurulmaktadır. Kamu ve özel sektör ortaklıkları dönüşüm projelerinin değerlerini artırmak için bir araçtır. Doğru planlanmaları şartıyla, kamu ve özel sektör için karşılıklı yararlar sağlayan sonuçlar doğurmaktadır.

Ortaklıkların sağladıkları faydalar arasında kaynakların verimli ve etkili kullanılması, kentsel problemlere daha geniş perspektiften çözümler aranması, finansal kaynaklara erişim, dönüşümle ilgili grupların katılımlarının sağlanması yer almaktadır. Diğer taraftan, ortaklıktaki bazı zorluklar ise; farklı ortaklar arasındaki yönetim ve koordinasyon zorluğu, aktörler arasındaki farklı güç dağılımının olması ve çıkar farklılıkları nedeni ile hedeflerdeki ve önceliklerdeki farklılıklar bulunmaktadır (Tsenkova, 2002).

2.2.4 Finansman modelleri

Eski sanayi alanları yapısal ve ekonomik dönüşüm için büyük fırsatlar barındırsalar da, çoğu zaman bu dönüşümleri gerçekleştirmek kolay olmamaktadır. Bunun temel nedeni bu alanlardaki çeşitli belirsizlikler nedeniyle finansman bulmadaki zorluklardır.

Finansman kentsel dönüşümlerde oldukça kritik bir faktördür. Çünkü, kentsel dönüşüm en başta ekonomik bir olaydır. Planların gerçekleştirilmesi, gerek tüm onarım, bakım, yıkım, yapım, sağlıklaştırma, restorasyon, gerekse bu işlemlerde katılımı beklenen halk kitlelerinin ekonomik gücünün ve refahının arttırılması, büyük ölçüde parasal kaynak sağlanmasına bağlıdır.

Kentsel dönüşüm projelerinde Gökbulut'a (1996) göre finansmanın iki özelliği bulunmaktadır: Birincisi, projenin gerçekleştirilmesi için gerekli yatırım finansmanı; ikincisi ise, proje ile üretilen taşınmazları satın alacak ve bir yatırım aracı olarak kullanacaklar için gerekli olan finansmandır. Bunlardan birincisi kısa vadeli, ikincisi ise uzun vadeli finansman gereksinimi olarak ortaya çıkmaktadır. Kısa vadeli kaynaklar, projenin sürdürülebilirliğini ve devamlılığını etkilemektedir. Uzun vadeli kaynaklar ise, daha çok bankalar veya uluslararası finans kurumları tarafından verilen kredilerden oluşmaktadır. Ancak kentsel dönüşüm süreci uzun bir zaman sürecini kapsadığı için, uzun vadeli finansmana olan ihtiyaç, kısa vadeliye göre çok daha fazladır.

Kentsel dönüşüm finansmanın oluşturulması oldukça önemlidir. Bu sebeple, gelişmiş ülkeler, yerel yönetimlere yönelik, özellikle fon mekanizmaları üzerine ve sabit borçlanmada senet (tahvil) yöntemleri üzerine bir sistem inşa etmişlerdir (Rodney ve Clark 2000). Çoğunlukla, yerel yönetimler uzun vadeli elde ettiği finans kaynağını, doğrudan projeye yatırmak yerine, özel girişimin yatırım yapmasına imkan verecek ortamı oluşturma amaçlı kullanmaktadır.

Kamu ve özel sektör ortaklıkları uzun vadeli finansman sağlamada avantaj sağlamaktadır. Bu yapıda risklerin kamu tarafından da paylaşılıyor olması yerli ve yabancı yatırımcılara güven sağlamakta ve daha esnek davranmalarında önemli olmaktadır.

1980'ler ve 1990'larda bazı merkezi yönetimler kentsel dönüşüm için kaynak sağlayan çeşitli yapılar oluşturmuşlardır. Bu yapılarda özel sektör ile işbirliği oluşturulması teşvik edilmiştir. İngiltere'deki Kentsel Geliştirme Hibesi buna bir örnektir. 1980'de kurulan Kentsel Geliştirme Şirketleri'nin (*Urban Development Corporation - UDC)* de ana amaçlarından biri kentsel dönüşüme finansman sağlamaktır. İki farklı finansman kaynağına sahiptir; biri merkezi hükümetten yıllık bütçe, diğeri ise arsa ve gayrimenkul satışlarıdır. 1990'ların başında birçok UDC zarar açıklamıştır (Noon ve diğ., 2000). 1990'larda kentsel dönüşüm finansmanı için sunulan hibelerin yerini rekabetçi teklif verme süreci ve stratejik ortaklıklar almıştır. Yerel yönetimlerin bu fonlara başvurmalarının ilk şartı özel sektör ve yerel halk ile ortaklık kurmalarıdır (DETR, 2001). Bu yaklaşımın ilk örneği *City Challenge* fonu olmuştur. Fonların dağıtımı, projelerin içeriklerine göre verilmeye başlanmıştır. Daha sonra kurularak tüm kentsel dönüşüm projelerini tek bir çerçevede toplayan *Single Regeneration Budget* tarafından dönüşüm için fonlar sağlanmıştır. Bu yapıda yerel yönetimlerin lider olmaları veya etkin rol almaları beklenmektedir.

Diğer bir kentsel dönüşüm finansman kaynağı ise, Avrupa Birliği'nin bölgesel gelişme için kurulan yapısal fonlarıdır; Hedef 1 (ortalama gelişmişlik düzeyinin altındaki yerler), Hedef 2 (eski sanayi alanları) ve Hedef 5b (kırsal alanlar için). Bu fonları kullanmak için detaylı maliyet-fayda analizleri istenmektedir.

Dönüşüm projelerine dışarıdan sağlanan finansmanların yanında, projenin kendi dinamik ve potansiyellerinden oluşturulan finansman yöntemleri de uygulanmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

2.2.4.1 Kamu arsasının kaldıraç etkisi

Kamu mülkiyetindeki arsaların finansal getiri oluşturmak ve yatırımları çekmek için kullanılmasıdır. Bu yaklaşımda, elde edilen değer tekrar proje için kullanılmaktadır. Kamunun eğitim, sağlık alanları gibi hizmetler için kullanması gereken arsaların dışında kalan alanları kullanması beklenmektedir. Örneğin; Hamburg'daki HafenCity örneğinde kamu arsaları geliştiricilere satılarak oluşturulan finansmanla projenin altyapısı, ulaşımı ve kamu alanları yapılmaktadır.

2.2.4.2 Vergi kazancı finansmanı

Vergi Kazancı Finansmanı *(Tax Increment Financing – TIF)* dönüşüm projelerinde kullanılan kamu finansmanı yöntemlerindendir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 50 yıldan fazla bir süredir kullanılmakta olan bir finansal araçtır. Özellikle federal ve merkezi hükümet kaynaklarının olmadığı yerlerde yerel yönetimler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

Bu yöntem, gelecekte belediyelerin kazanması beklenen vergi gelirlerinin mevcut durumun iyileştirilmesi için kullanılmasıdır. Yeni kamu yatırımı yapılması, çevresindeki gayrimenkullerin değerini artıracaktır ve bu da belediyenin alacağı vergiyi artıracaktır. Önceki vergi gelirleri ile gelecekteki vergi gelirleri arasındaki artış "vergi kazancı"dır. McGreal ve diğ.'ne (2002) göre, finansal bağlamda, kamu sektörünün gayrimenkul değerlerindeki açık piyasa beklentilerini baz alarak, piyasa mekanizmaları ile müdahalesidir.

Bu yöntem, ilk olarak Kaliforniya'daki kentsel çöküntü alanlarında piyasanın kamu müdahalesi olmadan dönüştüremeyeceği yerler için 1952'de geliştirilmiş ve 40'dan fazla eyalette kullanılmıştır. Örneğin, Chicago'da 77 TIF bölgesi bulunmaktadır (McGreal ve diğ., 2002).

2.2.4.3 Değer artış finansmanı

Değer artış finansmanı, projede yaratılan ekonomik değerin bir bölümünün geliştiricilerden alınarak, projenin finansmanında kullanılmasıdır. Bu yöntem bazı farklılıklar ile İspanya ve İngiltere'de uygulanmaktadır. İngiltere'de 1990 yılında çıkarılan Planlama Kanunu'nun 106. Bölümü'ndeki düzenleme ile yasallaşmıştır. Bu düzenleme yerel yönetimlerin geliştiricilere imar izinleri verirken, onların da tüm dönüşüm projesi için finansal katkı yapmaları konusunda anlaşma yapmalarını

sağlamaktadır. Barselona'da eski sanayi alanı olan Poblenou'yu dönüştürmek için yasal düzenleme ile arsaların bir bölümünün alınması ve dönüşüm projesinde kullanılmak üzere finansal katkı koşulları getirilmiştir. Bu koşulları kabul eden mülk sahiplerinin imar hakları yükseltilmiştir (Huxley, 2009). "Vergi artışı finansmanı"nın bir türevi olan bu yöntem sınırlı kamu kaynaklarına ek finansman yaratmak için bir araçtır. Değer artış finansmanı dört aşamadan oluşmaktadır;

1. "Değer yaratımı": Değer yaratımı, kamu tarafından kullanılmayan gayrimenkullerin (arsa, yapı) potansiyel değerinin artırılması ile özel sektörün talep oluşturması sağlanır. Kamunun değer yaratma araçları şunlardır:

- İmar düzenlemesi; arazi kullanımı değişikliği, yoğunluk artışı, plan izinleri vb.

- Altyapı sunumu; yol, metro, havaalanı bağlantıları, teknik altyapı sunumu vb.

- Çevresel iyileştirme; kirletilmiş arsaları temizleme, terk edilmiş arsalarla ilgilenmek.

- Hizmet sunumunu ve imajı iyileştirmek; ikonik mimarı yapılar, organizasyonlar düzenlemek, güvenliği ve temizliği sağlamak.

2. "Değerin oluşturulması": Değer artışının özel sektör tarafından gerçekleştirilmesi iki şekilde olmaktadır. Bunlar;

- Doğrudan yatırım; yeni/mevcut gayrimenkullerin ve fonksiyonların geliştirilmesi ile,

- Kapsamlı master planına göre; arsa ve binalar için yeni kullanımlar oluşturarak.

3. "Değerden pay alınması": Özel sektör getirisinin bir bölümünün, projeye tekrar yatırılmak üzere kamu tarafından alınması. Bu katkılar parasal veya çeşitli şekillerde olabilir.

- Arsa transferleri; özel ve kamu mülkiyetindeki arsaların kamu kullanımı için verilmesi,

- Yerel vergilendirme; hedeflenen verginin veya vergi artışının tahsilatı,

- Ücretler ve harçlar; plan onaylama, ruhsat, inşaat, iskan ücretleri,

- Yerel hizmet anlaşmaları; özel sektörün kamu yararına çeşitli kamusal hizmetler sunması

- Altyapı ve sosyal alan sağlama; okul, ödenebilir konut, ulaşım bağlantıları vb.

- Yerel halka fayda sağlama; yerel halka yönelik sosyal projelere kaynak sağlama.

4. "Değerin yerele dönüşü": Alınan kaynağın tekrar aynı projeye yatırılması. Kamu yararına yatırım yapılması, projenin değerini artıracağından özel sektör için artı değer oluşturacaktır. Kamu yararı sağlayacak yatırımlar kamu sektörü veya özel sektör tarafından gerçekleştirilebilir.

Dünyanın farklı yerlerinde uygulanan, değer artış finansmanına benzer yaklaşımlar şunlardır; Vergi Artış Finansmanı (ör: ABD), İş Geliştirme Alanları, Arsa Kirası, Geliştirici Ücretleri (ör: Fransa), İyileştirme Ücreti, Planlama Kazanım Katkısı (ör: İngiltere).

Bu yaklaşımın en etkili olduğu yerlerin başında gayrimenkule gizli talebin yüksek olduğu, diğer bir deyişle yüksek değer artışı potansiyelinin olduğu yerler gelmektedir. Kent merkezleri, su kenarlarındaki arsalar, ulaşım bağlantılarının güçlü olduğu alanlar bu tür yerlere örnektir.

2.2.4.4 Arsa kiralama

Amsterdam'da örneği olan bir uygulamadır. 1986 yılında Amsterdam Belediye Konseyi'nin verdiği kararla arsa satışları durdurulmuş ve arsa kiralama *(ground lease)* sistemine geçilmiştir. Günümüze kadar devam eden bu sistemde, arsanın mülkiyeti belediyede kalırken, üst kullanım hakkı, üst kullanım hakkını satma ve ipotek yaptırma hakkı kiracıya verilmektedir. Kiralama süresi ise 50 ile 75 yıl arasında değişmektedir. Amsterdam'daki arsaların %85'inden fazlasında arsa kiralama sistemi uygulanmaktadır (Clark ve diğ., 2010).

Bu sistemde kent konseyinin her yıl arsa kiralarından gelen düzenli gelirleri olmakta, arsa fiyatlarındaki artışlar tekrar kamu yararına kullanılmaktadır. Kentsel dönüşüm alanlarındaki kamu arsaları için de uygulanabilecek bir yöntemdir.

2.2.4.5 Uluslararası etkinliklere ev sahipliği yapma

Uluslararası etkinliklere ev sahipliği yapma ve büyük projeler geliştirme, kentteki dönüşüm projelerine finansman sağlamak için katalizör etkisi oluşturmaktadır. Olimpiyat oyunları, dünya fuarları, politik zirveler gibi uluslararası aktiviteler kentlerin yatırımcılar için çekiciliğini artırmakta ve etkili kullanıldıklarında da kentlerde çeşitli dönüşüm projelerini gerçekleştirmektedir. Barselona'daki 1992 Yaz

Olimpiyatları, Pekin'deki 2008 Yaz Olimpiyatları ve Şangay'daki 2010 Dünya Fuarı bu etkinliklere örnektir.

2.3 Bölüm Sonucu

Bu bölümde, eski sanayi alanları dönüşümleri ile dönüşümlerdeki ortaklık ve finansman yapıları konularında litertatür değerlendirmesi yapılmıştır. Kentsel dönüşüm ve özel olarak eski sanayi alanları dönüşümünün kavramsal içeriği ve boyutları detaylı olarak incelenmiştir.

Dünyadaki kentsel dönüşüm süreçlerinin ekonomik, sosyal ve mekansal etkileri II. Dünya Savaşı sonrasından başlamak üzere dönemlere ayrılarak araştırılmıştır. Bu dönemlerde kentlerin içinde yer alan sanayi alanlarının hangi süreçler sonrasında fonksiyonlarını yitirdikleri, atıl ve terkedilmiş kaldıkları; fordist üretim sürecinden post-fordist üretim sürecine geçişin bu alanlar üzerinde doğurdukları sonuçlar özetlenmiştir.

Kentsel dönüşümdeki çeşitli ortaklık modelleri içerikleri, farklılıkları ve aktörler bazında ele alınmış ve karşılaştırılmıştır. Dünyadaki dönüşüm projeleri için kullanılan dışsal ve içsel finansman kaynakları incelenmiştir. Dışsal kaynaklar projeye yapılan yatırımlardan ve kredilerden oluşmakta, içsel kaynaklar ise projenin yarattığı değerden sağlanan kaynaklardır. Bu kaynakların nasıl düzenlemelerle oluşturulduğu açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak, Türkiye'nin ortaklık deneyimi ile ilgili tecrübesi özetlenmiştir.

Türkiye'de kentsel dönüşüm kavramının içerisi tam olarak doldurulamamış ve kent planlamasında kullanılan bir ayrıcalıklar aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizdeki uygulamalar çoğunlukla, parçacı bir planlama yaklaşımı mantığıyla çalışan, dönüşümü öncelikle fiziksel boyutu ile ele alan ve dönüşümden etkilenen aktörleri bu sürecin dışarısında bırakan uygulama deneyimlerine sahiptir.

3. ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMLERİNDE AVRUPA DENEYİMİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Dünyada üretim sektöründen servis sektörüne ağırlık vermekte olan birçok ülkede eski sanayi alanlarının dönüştürülmesi en önemli planlama gündemi konularından biridir. Dönüşüme konu olan eski sanayi alanları daha çok geleneksel üretime (demir, çelik, kimya, tekstil, gemi yapımı vb.), liman ve madencilik sanayisine dayanan kent parçaları, kentler ve bölgelerdir. Eski sanayi alanlarının dönüşümü konusunda genel olarak çeşitli ülkelerde benzer sorunlar olsa da, her ülkenin koşulları birbirinden farklı olduğu için uygulamalarda da farklılıklar olmaktadır. Bu bölümde dönüşüm konusunda farklı ülkelerdeki örnek çalışmalar incelenerek, geliştirilen çözümler temelde farklı mı, yoksa benzer stratejilerin yerele göre adapte edilmiş varyasyonları mı olduğu tartışılacaktır.

İncelenen dönüşüm alanlarını belirlerken ilk olarak, seçilen örneklerin eski sanayi alanları dönüşümü konusunda tecrübeli ülkelerden olmasına dikkat edilmiştir. Diğer değerlendirilen kriter ise, örnek alanlarla ilgili ikincil kaynakların ve erişilebilir çalışmaların olmasıdır. Uluslararası boyutta farklı ülkelerdeki uygulamaların karşılaştırılmasındaki zorluklar da göz önüne alınarak, örnekler Avrupa Birliği ülkelerinden seçilmiştir. Bu nedenlerle Avrupa'nın öncü sanayi ülkelerinden İngiltere, Almanya, Fransa, İspanya ve Hollanda'nın deneyimleri uluslararası karşılaştırmalı kesit analizi yöntemi ile incelenmiştir.

Örnek dönüşüm projeleri vaka çalışmalarına *(case study)* dayanmaktadır. Bu örneklerde kentsel dönüşüm süreçlerindeki farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Her bir örneği kendi ülke dinamikleri ile değerlendirmek için, ülkelerin genel olarak ulusal yapıları, planlama sistemleri dönüşümle ilgili yasal düzenlemeleriyle birlikte araştırılmıştır. Her bir proje sırası ile şu kapsamda incelenmiştir; dönüşüm alanı ile ilgili genel bilgi, kent içindeki konumu ve ulaşım bağlantıları, arsa mülkiyeti, örgütlenme ve finansman yapısı, proje süreci ve son olarak da örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikaların özetlendiği değerlendirme bölümü.

Bu araştırmada, dönüşüm projesinin detaylarından çok, dönüşümlerdeki genel yaklaşımlar ve oluşturulan organizasyon yapısına odaklanılmıştır.

İncelenen örnekler aşağıda listelenmiş ve yerleri Şekil 3.1'deki haritada gösterilmiştir;

- Paddington, Londra: Londra merkezinin batısında eski bir sanayi alanı olan Paddington, yeni bir merkez alanı olması vizyonu ile dönüşürülmektedir. Dönüşüm ulaşım altyapısının güçlendirilmesi ile başlatılmıştır.
- HafenCity, Hamburg: Hamburg'un merkezindeki eski liman alanını Merkezi İş Alanının (MİA) bir uzantısı olarak dönüştürme projesidir. Karma kullanımlar geliştirilmektedir.
- Emscher Park, Ruhr: Kuzey-Ren Westpalya 25 yıldan fazla süredir ekonomik yeniden yapılanma ve dönüşüm süreci içindedir. Emscher Park eski sanayi alanları dönüşümüne farklı bir bakış açısı getirerek, endüstri mirası tartışmalarına dikkati çekmiştir. Çevresel problemler halen mevcut olsada yeni çözümler için çalışmalar devam etmektedir.
- 22@, Barselona: Kentin içindeki atıl durumdaki sanayi bölgesini merkezi fonksiyonlara dönüştürme projesidir. Kent içerisinde kalmış sanayi alanını, küresel ölçekte kentin rekabetini artırabilecek, teknolojik yenilikleri destekleyen, karma kullanımların yer aldığı merkezi bir alana dönüştürmek amaçlanmıştır.
- Euralille ve Roubaix, Lille: Kuzey Fransa'da tekstil ve madenciliğin merkezi olan Lille, sanayilerinin çöküşünden sonra Fransa'nın en geri yerleşim yerleri arasında iken, son yıllarda geçirmekte olduğu dönüşüm süreci ile Londra, Brüksel ve Paris arasındaki üçgende önemli bir merkez haline gelmiştir.
- Kop van Zuid, Roterdam: Avrupa'nın en büyük limanına sahip kentidir. Güçlü yerel yönetimin olduğu ve yerel halkın katılımının ilk örneklerinden olan bir dönüşüm örneğidir. Sosyal dışlanma önemli sorunlardan biri olarak ele alınmaktadır. Karma kullanım alanı olarak dönüştürülmektedir.

Çizelge 3.1'de özetlenen konu başlıklarına göre her bir proje incelenip değerlendirilmiş daha sonra projeler birbirleri ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Uygulamaları özetleyen karşılaştırma tabloları hazırlanmıştır.

Çizelge 3.1 : Avrupa örneklerini inceleme kriterleri.

ÜLKE **Sanayi Alanı Dönüşüm Projesi**
İNCELEME VE DEĞERLENDİRME
Genel Bilgi
Konumu
Arsa Mülkiyeti
Örgütlenme ve Finansman Yapısı
Organizasyon yapısı
Aktörler ve rolleri
Proje Süreci ve Kapsamı
Değerlendirme
KARŞILAŞTIRMA
Fiziksel Yapı
Bölge/ Kent İçindeki Yeri, Konumu
Ulaşım Bağlantıları
Dönüşüm Projesinin Başlama Tarihleri
Önceki Arazi Kullanımı
Yeni Arazi Kullanımı
Arsa Mülkiyeti
Kurumsal ve Organizasyon Yapısı
Aktörler ve Birimler
Dönüşüm Lideri
Özel Yapı
Denetim Kurulu
Danışma Kurulu
Yerel Halk
Yerel Yönetim
Metropolitan Yönetim
Bölgesel Yönetim
Merkezi Yönetim
Özel Sektör
Finansman Yapısı
Kamu Sektörü
Özel Sektör
Ortak Fonlar

Şekil 3.1 : İncelenen örnek dönüşüm projelerinin konumları.

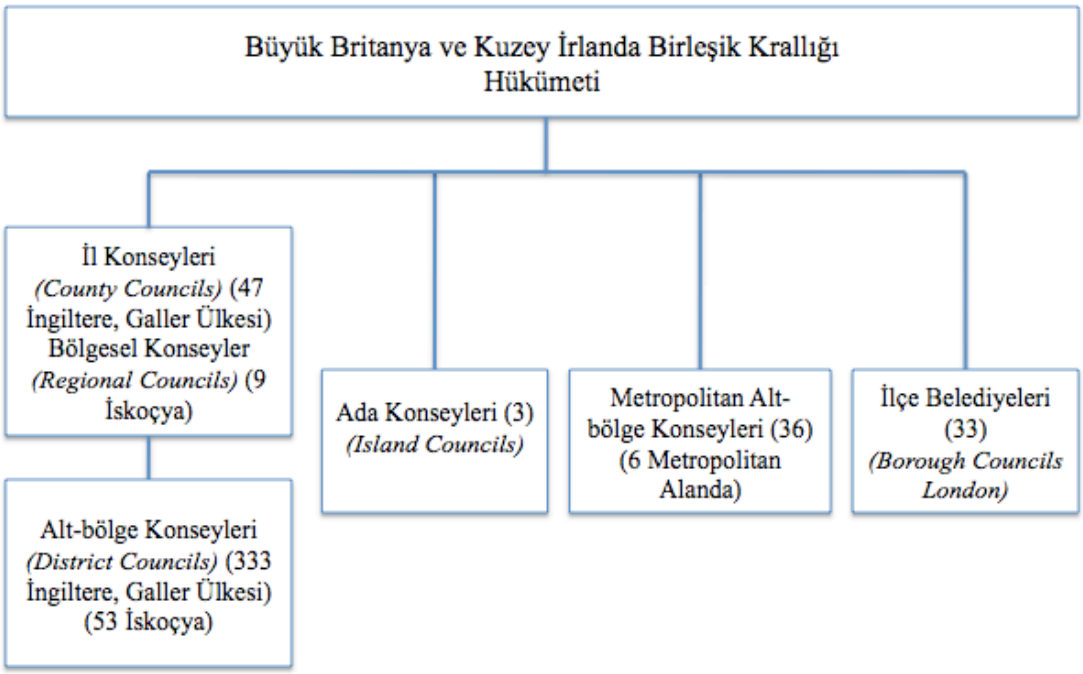
3.1 İngiltere

Avrupa ülkeleri arasında ilk sanayileşen ülkelerin başında gelen İngiltere, aynı zamanda düşüşe geçen eski sanayi alanlarının yeniden yapılandırılmaları için de ilk dönüşüm politikalarını uygulayan ülkelerden biridir.

3.1.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler

İngiltere, Birleşik Krallık'ı oluşturan dört devletten en büyük ve merkezi olanıdır. Birleşik Krallık parlementer monarşik bir yönetim yapısına ve farklı yerel yönetimlere sahip dört ülkeden oluşmaktadır: İngiltere, Galler Ülkesi, İskoçya ve Kuzey İrlanda.

İngiltere'nin planlamaya esas olan yönetim bölgeleri Şekil 3.2'de özetlenmiştir. Büyük Britanya ve İrlanda 47 tane "*county"* adı verilen idari bölgeye bölünmüştür.



Şekil 3.2 : Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda planlama sisteminin genel yapısı (Schmidt-Eichstaedt, 1995; Rescue, 2005).

Londra Büyükşehrinin yönetimi için özel bir kanun çıkarılmıştır. Bu kanuna göre halk tarafından seçilen bir belediye başkanı ve özel bir büyükşehir meclisi vardır. Londra Büyükşehri 33 tane Londra-tipi beldeye *(London borough)* bölünmüştür. Londra-tipi beldelerden birisi tarihi Londra Şehri'dir *(City of London)*.

Bölgesel planlama politikaları konusunda ulusal düzeyde önceden DETR (Çevre, Ulaşım ve Bölgeler Bakanlığı) ve DTLR (Ulaşım, Yerel Hükümetler ve Bölgeler Bakanlığı) sorumlu iken sonradan Başbakan yardımcısının ofisi *(ODPM - Office of the Deputy Prime Minister)* sorumlu hale gelmiştir. Ulusal, bölgesel ve yapısal düzeyde yapılan planlara uygun olarak yerel planlar alt-bölge, metropolitan ve belde *(borough)* konseyleri tarafından yapılmaktadır.

İngiltere eski sanayi alanları dönüşümleri konusunda, birçok ülkeye göre uzun yıllardır devam eden uygulamalarıyla en fazla tecrübeye sahip ülkelerden biridir (Ganser ve Williams, 2007). Çizelge 3.2'de kentsel dönüşüm ile ilgili oluşturulan yapılar özetlenmiştir.

Çizelge 3.2 : İngiltere'de kentsel dönüşüm ile ilgili oluşturulan yapılar (Roberts ve Sykes, 2000; Fraser, 2003b; EP, 2008 okumalarından uyarlanmıştır).

Kuruluş	**Kurulma Tarihi**	**Açıklama**
Metruk Arazi Hibesi *(Derelict Land Grant – DLG)*	1966'da uygulama alanı genişletildi.	İlk arazi geliştirme hibesidir. Özel sektör bu hibeyi kullansa da çoğunlukla yerel yönetimler yararlanmıştır.
Kentsel Geliştirme Şirketi *(Urban Development Corporation-UDC)*	1980 Yerel Yönetim Planlaması ve Arsa Kanunu.	1981'de iki UDC kuruldu; biri Londra Docklands ve diğeri Merseyside için. Daha sonra sayıları 13'e çıkarıldı; 12'si İngiltere, 1'i de Galler için. Amaçları özel sektör finansmanını çekerek kentsel dönüşümü gerçekleştirmek ve merkezi yönetimin finansman ve politik gücünü de kullanmaktır. Arsa alma, plan yapma, toplulaştırma, geliştirme ve hizmet sağlama yetkileri vardır.
Girişimci Bölgeleri *(Enterprice Zones – Ezs)*	1980 yılı Bütçe konuşmasında duyuruldu.	Çoğunlukla işsizliğin yüksek olduğu yerlerde, 10 yıllık sürelerle 28'den fazla EZ kurulmuştur. Bu bölgelerdeki ticari ve sanayi kullanımları gelir ve kurumsal vergiden muaftır ve basitleştirilmiş planlama sistemi uygulanmaktadır.
Kentsel Geliştirme Hibesi *(Urban Development Grant-UDG)*	1982'de oluşturuldu.	Özel sektörün dönüşüm projelerine yatırım yapmasını desteklemek için oluşturuldu. Amaç kamu sektörü yatırımı ile özel sektör yatırımını teşvik etmek, kaldıraç etkisi yaratmaktır.
Kent İçi Girişimleri *(Inner City Enterprises)*	1982'de oluşturuldu.	Kentsel Program *(Urban Programme)* tarafından finanse edilen gayrimenkul geliştirme şirketidir. Daha çok riskli projeler için kurulmuştur.
Görev Güçleri *(Task Forces)*	1986'da kuruldu.	Hükümetin kurduğu Görev Güçleri'nin amacı kent içi dönüşüm alanlarında bakanlıklar, yerel yönetim, özel sektör ve yerel halk arasında koordinasyon sağlamaktır. Hedefleri arasında istihdamı artırmak, yerel halka eğitim sağlayarak becerilerini geliştirmek, eğitimi desteklemek bulunmaktadır.

Çizelge 3.2 (devam): İngiltere'de kentsel dönüşüm ile ilgili oluşturulan yapılar (Roberts ve Sykes, 2000; Fraser, 2003b; EP, 2008 okumalarından uyarlanmıştır).

Kuruluş	**Kurulma Tarihi**	**Açıklama**
Kentsel Dönüşüm Hibesi *(Urban Regeneration Grant-URG)*	1987'de UDG'lere tamamlayıcı olarak oluşturuldu.	UDG'lerdeki bazı kısıtlamaları kaldırmak için oluşturulmuştur. Süreci hızlandırmak için yerel yönetimler aradan çıkarılmıştır. Bu hibeyi almak için dönüşüm alanının 20 acre'dan (8 hektar) büyük olması gerekmektedir.
Kent Hibesi *(City Grant)*	1988'de Kentlerin Hareket Programı *(Action for Cities Programme)* politikası ile kuruldu.	URG ile UDG birleştirildi. Hibeler arada yerel yönetim olmadan doğrudan Çevre Bakanlığı'nın *(Department of Environment – DoE)* bölge ofisleri aracılığıyla özel sektöre sağlandı.
Kent Sorgusu *(City Challenge)*	1991'de başlatıldı.	Dönüşüm fonlarını kullanmak için rekabetçi teklif süreci oluşturularak, tekliflerde net hedefler, ölçülebilir sonuçlar ve yaratılacak değer sorgulanmıştır. Yerel yönetimler diğer kamu, özel ve gönüllü kuruluşlarla ortaklıklara teşvik edilmiştir. O zamana kadarki en büyük kentsel politika bütçesi olmuştur. Sosyal politikalar önemli bir boyut haline gelmiştir.
Tek Dönüşüm Bütçesi *(Single Regeneration Budget – SRB)*	1993'de oluşturuldu.	*City Challenge* programı içerisinde başlatılmıştır. O güne kadarki en kapsamlı dönüşüm bütçesidir. İngiliz bölgelerinde 10 tane birbirleriyle entegre ofis kurulmuştur. Görevleri mevcut ve yeni tüm kentsel programları tek bir çerçevede toplamaktır. *Urban Programme ve UDC'*lerin bütçeleri kesilmiştir. *UDC'lerin ve English Partnership'lerin* finansmanı *SRB'den* sağlanmıştır. *SRB* ile kurulan ortaklıklara yerel yönetimler veya Eğitim ve Girişim Konseyleri *(Training and Enterprise)* tarafından liderlik sağlanmasına karar verilmiş, fakat bunlarla sınırlandırılmamıştır. Yerel halkın katılımına önem verilmiştir.

Çizelge 3.2 (devam): İngiltere'de kentsel dönüşüm ile ilgili oluşturulan yapılar (Roberts ve Sykes, 2000; Fraser, 2003b; EP, 2008 okumalarından uyarlanmıştır).

Kuruluş	**Kurulma Tarihi**	**Açıklama**
İngiliz Ortaklıkları *(English Partnerships – EP)*	1994 yılında aktif hale gelmiştir.	Kentsel dönüşüm ajansı olarak oluşturulan bir yapıdır. *English Estates, City Grant ve Derelict Land Grant* yapılarının fonksiyonlarının birleşimidir. Atıl, boş, fonksiyonunu yitirmiş kentsel alanları dönüşüm alanı ilan etme ve arsa geliştirme konusunda geniş yetkisi vardır.
Özel Finansman Girişimi *(Private Finance Initiative – PFI)*	1992'de oluşturuldu.	Amacı kamu sektörünün borçlanma ihtiyacını azaltmak ve özel sektörün daha aktif rol alabilmesi için ek finansman sağlamaktır. Kamu özel sektör ortaklıklarında kullanılmaktadır.
Bölgesel Geliştirme Ajansları *(Regional Development Agencies – RDAs)*	1997'de oluşturuldu.	Sürdürülebilir ekonomik gelişme sağlamak amacı ile kurulmuştur. Kendisine ait bütçesi bulunmaktadır. Hükümet, RDA'ların 2012 Mart sonunda kapatılacağını ve ekonomiyi geliştirme ve dönüşüm çalışmalarının Yerel Girişim Ortaklıkları *(Local Enterprise Partnership)* yapısı içinde devam edeceğini açıklamıştır.
Çevre, Ulaşım ve Bölgeler Dairesi *(Department of Environment, Transport and the Regions – DETR)*	1997'de oluşturuldu.	Amacı bölgesel ekonomik gelişmeyi koordine etmek, yatırım çekmek ve küçük ölçekli iş sektörünü desteklemektir.
Birleşik Krallık Ortaklıkları *(Partnerships UK)*	2000'de oluşturuldu.	Hazine tarafından oluşturulmuştur. %51'i özel sektör sermayesi geri kalan bölümü ise İngiltere Hazinesi ve İskoç Hükümeti'nindir.
Konut ve Topluluklar Ajansı (Homes and Communities Agency)	2008'de oluşturudu.	İngiliz Ortaklıkları *(English Partnerships)*, Konut Kurumu *(Housing Corporation)* ve Sürdürülebilir Topluluklar Akademisi'nin *(Academy for Sustainable Communities)* birleştirilmesi ile kurulmuştur.

1980'lerin başlarında arsa geliştirmek ve ekonomik canlılığı oluşturmak için dönüşüm politikaları geliştirilmiş ve dönüştürülecek alanlarda kamu sektörünün yatırım yapmasının gerekliliği kabul edilmiştir. Kentsel Dönüşüm Hibeleri ve Girişimci Bölgeleri bu dönemde oluşturulmuştur. 1980'li yıllarda dönüşüm yetkileri çoğunlukla yerel yönetimlerden merkezi yönetime geçmiştir. Bunun başlıca sebepleri, yerel yönetimlerin fazla bürokratik yapılarının olması ve verimsiz çalışmalarıdır. Yine bu dönemde Kentsel Gelişim Şirketleri gibi yapıların içerisinde özel sektörün kentsel dönüşüm projelerinde aktif rol almaları desteklenmiştir (Noon ve diğ., 2000). 1990'lı yılların başından itibaren özel ve kamu sektörü ortaklıkları benimsenmiştir. Bu ortaklıkların kentsel dönüşüme yaratıcı, verimli ve dinamik yaklaşımlar geliştirmeleri teşvik edilmiştir.

Yerel yönetimlerden daha çok merkezi yönetimler ve "quango" denilen yarı özerk, hükümete bağlı olmayan, özel sektör mantığı ile çalışan kuruluşlar (ör: *English Partnerships*) dönüşümde aktif rol oynamışlardır. Yerel halkın ve yerel yönetimlerin de kentsel dönüşümde yer almaları için çeşitli programlar oluşturulmuştur (ör: *City Challange, the Single Regeneration Budget*).

İngiltere'de yeni konut gelişimlerinin büyük bir bölümü eski sanayi alanlarının dönüştürülmesiyle oluşturulmuştur (ODPM, 2002a). Belirlenen ulusal hedefe göre; 2008 yılına kadar tüm yeni konut sunumlarının %60'ı daha önceden geliştirilmiş olan arsalarda ve mevcut yapı stoklarının dönüştürülmesiyle geliştirilecektir (DoE, 1996). Bu politika, 1999 yılından itibaren Planlama Politikaları Rehberi'nde (DETR, 1999) ve daha sonra güncellenen nihayi versiyonunda yer almıştır (DETR, 2000). Dolayısıyla, eski sanayi alanları yeni konut arzı oluşturma açısından potansiyel alanlardır.

İlk olarak 1998 yılında ve daha sonraları 2001 ve 2002 yıllarında, Ulusal Arazi Kullanım Veritabanı oluşturularak daha önceden geliştirilmiş arsa stoğu ölçülmüştür. Elde edilen verilere göre İngiltere'de yaklaşık 65.000 hektar önceden geliştirilmiş arsa bulunmaktadır (EP, 2003). Bu arsalar Çizelge 3.3'de özetlenen 5 kategoriye ayrılmıştır.

Çizelge 3.3 : İngiltere'deki arsa stok kategorileri (EP, 2003 uyarlanmıştır).

Kategori	**Tanım**
A	Önceden geliştirilmiş, şu an boş olan arsalar
B	Boş binalar
C	Terk edilmiş arsalar ve binalar
D	İmar planı değişikliği olan mevcutta kullanım halinde olan arsalar ve binalar
E	İmar değişikliği olmamış fakat tekrar geliştirmek için potansiyeli olan mevcutta kullanılmakta olan arsalar ve binalar

İngiltere'de kentsel dönüşüm, kentsel planlamanın bir uzantısı olmaktan çok ayrı bir politika konusu olarak ele alınmaktadır. İngiltere'de eski sanayi alanlarının dönüştürülmeleriyle ilgili geliştirilen politikalar ve yasal düzenlemeler, daha geniş bir politika gündemi olan "sürdürülebilir gelişme" ile paralellik göstermektedir. Bütün eski sanayi alanlarının geliştirilmelerinde sürdürülebilir olma şartı getirilmiştir. Ulusal düzeyde politikaların belirlenmesinde sürdürülebilir gelişme hedefleri konulmuş ve ulusal planlama sisteminde yapılan revizyonlarla sürdürülebilir gelişme için geniş uygulama alanları oluşturulmuştur (ODPM, 2002b).

Sürdürülebilirlik politikaların koşulu ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta hedefleri dengede tutmaktadır. Bu konudaki en önemli politikalardan birisi 2000 yılında yayınlanan "Kasabalarımız ve Kentlerimiz: Gelecek: Kentsel Rönesansı Sağlamak" *(Our Towns and Cities: The Future: Delivering an Urban Renaissance)* – isimli *"Urban White Paper"*dir (DETR, 2000). Bu dökümanda kasabaların ve şehirlerin geleceklerine yönelik hükümetin vizyonu "kentsel rönesans" olarak yeniden tanımlanmıştır. Arsa kullanımı ile ilgili bölümünde "eski sanayi alanlarını ve terkedilmiş alanların ekonomik ve sosyal fayda sağlayacak şekilde tekrar kullanılmalarına; böylelikle kentsel dokunun değerini azaltmak yerine artırılmasına" karar verilmiştir. Ayrıca, tüm yeni kentsel gelişmeler için sürdürülebilirlik koşulu getirilmiştir. Yine Temmuz 2008'de onaylanan "Konut ve Dönüşüm Kanunu"nda dönüşüm alanlarında karma kullanımlı, sürdürülebilir ve daha yeşil konutların geliştirilmesi kararlaştırılmıştır.

Büyük ölçekte sanayi alanlarının çöküşünü ilk deneyimleyen ülkelerden biri olan İngiltere, kamu ihtiyaçlarına kaynak bulmak amacıyla kamu-özel sektör işbirliklerine önem vermiştir. Kamu ve özel sektör ortaklık modellerinden imtiyazlı ortaklık *(concessions)* yaygın olarak kullanılmaktadır. 1978 yılında çıkarılan kanunla birlikte yerel yönetimlere ortaklık kurabilmektedirler (Roberts, 2000). Kurulan ortaklıklar

çeşitli dönüşüm fonlarının (ör: *Single Regeneration Budget, Private Finance Initiatives*) kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

Kentsel Gelişim Şirketleri *(Urban Development Corporations –UDC)* Thatcher hükümeti zamanında yerel yönetimin değişim için strateji geliştirmede yeterli bulunmaması sonucunda kurulmuştur (Fraser, 2003b). Bu ortaklık modelinde merkezi yönetim lider rolündedir ve gayrimenkul geliştiricileri, bankalar ve diğer özel sektör kuruluşları ile yakın çalışılmıştır (Tsenkova, 2002). Thatcher'ın yerel yönetim politakalarını destekleyenler olduğu gibi eleştirenler de olmuştur.

İngiltere'de Muhafakazar Parti, altyapı ve sosyal hizmet alanlarında özel sektör yatırımlarını teşvik etmek amacıyla, 1992 yılında kamu özel ortaklıkları geliştirme politikasıyla Özel Finansman Girişimleri'ni *(Private Finance Initiatives)* kurmuştur. Hükümet aynı zamanda kamu sektörüne destek sağlamak için, hükümet içerisinde Hazineye bağlı bir komite oluşturmuştur (*Treasury Taskforce).*

İngiltere'deki Özel Finansman Girişimlerinin başarılı uygulamalarından sonra birçok ülke bu modeli kendi ülkelerinde uygulamak için harekete geçmiştir (Tekin, 2007). Son yıllarda İngiltere'deki yaklaşımlarda piyasa dinamikleri etkin hale gelmiş ve çok sektörlü ortaklıklar önem kazanmıştır. İngiltere'nin kentsel dönüşüm yaklaşımı merkezi ve yerel hükümet ile kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki görevlerin ve sorumlulukların dağılımını yansıtmaktadır.

Kentsel dönüşüm alanında çok sektörlü ortaklık kurulması yaklaşımı konusunda İngiltere'de politik bir uzlaşı sağlanmıştır. Hastings'e (1996) göre bu politikaların Thatcher dönemindeki özelleştirme ve merkezileştirme kentsel politikaların devamı niteliğinde mi olduğu yoksa yeni daha demokratik bir süreç mi olduğu konusu tartışmalıdır.

Bölüm içerisinde özetlendiği gibi İngiltere'de kentsel dönüşüm konusunda çok çeşitli yapılar ve kuruluşlar oluşturulmuştur. Bunlardan en önemlileri aşağıda daha detaylı olarak anlatılmıştır.

İngiliz Ortaklıkları

İngiliz Ortaklıkları *(English Partnerships-EP);* 1961 yılında kurulan Yeni Kentler Komisyonu *(Commission for the New Towns)* ile 1993 yılında oluşturulan Kentsel Dönüşüm Ajansı'nın *(Urban Regeneration Agency)* birleştirilmesi ile Mayıs 1994'de kurulmuştur. *Quango (Quasi Autonomous Non-Governmental Organization)* olarak

adlandırılmaktadır ve yarı özerk, hükümete bağlı olmayan, özel sektör mantığı ile çalışan bir kentsel dönüşüm kuruluşudur. Kuruluşundan itibaren *English Estates, City Grant* ve *Derelict Land Grant* yapılarının görevleri İngiliz Ortaklıkları'na devredilmiştir.

İngiliz Ortaklıkları *(EP),* Kentsel Geliştirme Şirketleri'nin *(UDC)* geliştirilmiş modelleridir. UDC'lerden farklı olarak yerel yönetimleri ve yerel halkı dönüşüm sürecinin dışında bırakmayıp, onlarla koordinasyon içinde çalışmışlardır (Tsenkova, 2002).

Bu yapının görevleri boş, atıl, eski sanayi arsalarını geliştirerek istihdam oluşturulmasını desteklemek, yatırım çekmek ve çevresel gelişimi sağlamaktır. EP'ler yerel yönetimle, özel sektör kuruluşları, gönüllü ve diğer kuruluşlarla ortaklık kurabilmektedir. Finansman Tek Dönüşüm Bütçesi'nden *(Single Regeneration Budget)* gelmektedir. Kuruluşundan itibaren ülke genelinde yaklaşık 1.500 kentsel dönüşüm projesinde yer almıştır (EP, 2008). Eski sanayi alanlarının dönüştürülmeleri konusunda sahip oldukları deneyimlerle hükümetin bu konuda ulusal stratejiler oluşturmasında danışmanlık yapmıştır. Örneğin, Thames Gateway bölgesindeki dönüşüm projelerinde aktif rol oynamıştır.

İngiliz Ortaklıkları, Bölgesel Gelişme Ajansları'nın görevlerini ulusal düzeyde gerçekleştirmiştir. İngiliz Ortaklıkları aslında özel şirket mantığında çalışan kamu tarafından oluşturulmuş fakat kamuya bağlı olmayan ulusal dönüşüm ajansıdır.

İngiliz Ortaklıkları'nın temel amacı insanlara yaşama, çalışma ve eğlence için yüksek kalitede, iyi tasarlanmış, sürdürülebilir alanlar oluşturmaktır. Görevleri aşağıda sıralanan İngiliz Ortaklıkları'na geniş yetkiler verilmiştir;

- Yerel yönetimlerin özel sektörün deneyim ve finansmanından yararlanması için ortaklıklar kurmalarını sağlamak,
- Hükümetin eski sanayi alanlarının dönüşümleri konusunda strateji belirlemesinde danışmanlık yapmak,
- Özel sektör ile stratejik ortaklıklar *(joint venture)* kurmak,
- Yerel yönetim birimlerine ve özel sektöre eski sanayi alanları dönüşümleri konusunda danışmanlık yapmak,
- Gerekli durumlarda arsa sahiplerinden zorunlu arsa alımı yapmak,
- Düşük maliyetli konutlar geliştirmek,

- Proje geliştirme anlaşmalarındaki "fark finansmanını" sağlamak. Ör: bir binanın inşa edildikten sonraki piyasa değeri, inşa maliyetinin altında ise aradaki farkın finansmanının karşılanması,
- Hem kamu birimleri hem de özel sektör ile ortaklıklar kurmak.

Ayrıca, çeşitli kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmaktadır; bunların içinde yerel yönetimler, Konut Kurumu *(Housing Corporation)*, Bölgesel Gelişim Ajansı *(Regional Development Agency)*, Yapılı Çevre Komisyonu *(Commission for Built Environment)* gibi kuruluşlar yer almaktadır (EP, 2008).

1 Aralık 2008 tarihi itibari ile, İngiliz Ortaklıkları'nın görevleri konut üretme ve dönüşüm konularında çalışmak için kurulan Konut ve Topluluklar Ajansı'na (*Homes and Communities Agency*) devredilmiştir.

Konut ve Topluluklar Ajansı

Konut ve Topluluklar Ajansı, İngiliz Ortaklıkları, sosyal konut sağlayan Konut Kurumu *(Housing Corporation)* ve Sürdürülebilir Topluluklar Akademisi'nin *(Academy for Sustainable Communities)* birleştirilmesi ile 2008 yılında oluşturulmuştur.

Konut ve Topluluklar Ajansı'nın yıllık yatırım bütçesi £5 milyarın üzerindedir. İngiltere'nin bu konut ve dönüşüm ajansının kentsel dönüşümle ilgili geniş yetkileri vardır; arsa, altyapı geliştirmek, finansman sağlamak, kamulaştırma yapmak, şirket kurmak, danışmanlık sağlamak bunların başlıcalarıdır (HCA, 2010).

Bu ajans ulusal düzeyde Kentsel Dönüşüm Şirketleri'ni *(Urban Regeneration Companies – URCs)* temsil etmektedirler. Kentsel Dönüşüm Şirketleri ise yerel uzmanlardan, işverenlerden, yerel yöneticilerden, topluluk temsilcilerinden kurulan özel hukuki yapılardır. Ortak bir vizyon geliştirerek, kendi bölgelerindeki dönüşüm için çalışan yerel uzmanlar oluşmaktadır (URCs, 2010).

Bölgesel Gelişim Ajansları – Yerel Girişim Ortaklıkları

İngiltere'nin Bölgesel Gelişim Ajansları *(Regional Development Agencies – RDAs)* 1999 yılında kurulmuştur. Daha sonra, 2000 yılında Londra Gelişim Ajansı kurulmuştur (RDA, 2010). Başlıca görevleri ekonomik gelişimi ve dönüşümü sağlamak, istihdamı artırmak, sürdürülebilir gelişime katkı sağlamak ve yatırımları artırmaktır. RDA'ların yer aldığı başarılı projeler arasında Londra Docklands'de

yapılan hafif raylı tren projesi, Salford Quay'deki MediaCityUK projesi, Londra Thames Gateway'deki ısı altyapısı projesi bulunmaktadır.

Hükümetin yaptığı açıklamaya göre 2012 Mart sonundan itibaren Bölgesel Gelişim Ajansları kapatılacaktır (Url-1). Bu değişikliğin nedenleri arasında, RDA'ların bölgeler arası ekonomik eşitsizlikleri beklenen ölçüde azaltamaması ve hükümetin harcamalarını kısıtlaması yer almaktadır. Ekonomik gelişme ve dönüşüm çalışmaları önce Yerel Girişim Ortaklıkları *(Local Enterprise Partnerships-LEP)* bünyesinde devam edeceği açıklanmıştır. LEP'lerin yönetiminde %50 oranında özel sektör yer alacak ve seçilmiş belediye başkanları tarafından yönetilecektir (Url-2). Fakat, 31 Mart 2012'de kapatılan tüm Bölgesel Gelişme Ajansları, Konut ve Topluluklar Ajansı'na *(Homes and Communities Agency)* devredilmiştir.

Birleşik Krallık Ortaklıkları

Birleşik Krallık Ortaklıkları *(Partnerships UK – PUK)*, kamu sektörünün yüksek kalitede hizmet alması ve kamu varlıklarının güçlü ortaklıklarla etkin şekilde kullanılmasını sağlamak için kurulan, kamuya bağlı olmayan bir yapıdır. Sadece kamu yararına çalışmaktadır.

Bu yapı operasyonel olarak bağımsız, 2000 yılında Hazine tarafından oluşturulmuştur. Hazine ile çok yakın ilişkide ve %51'i özel sektör sermayesi geri kalan bölümü ise İngiltere Hazinesi ve İskoç Hükümeti'nindir (UK Partnerships, 2009).

Birleşik Krallık Ortaklıkları; projelerin değerlendirilme, uygulama ve işletme safhalarında kamu sektörü için stratejik destek sağlamaktadır. Bu yapı aynı zamanda, hükümetin kamu ve özel sektör ortaklıklarıyla ilgili politika geliştirmesinde destek olmaktadır. Merkezi ve yerel düzeylerde tüm kamu kuruluşları için çalışmaktadır.

PUK'nun kurulma amaçlarının içinde boş ve terk edilmiş arsaların tekrar kullanılması sürecini kolaylaştırmak da bulunmaktadır. Bu kapsamdaki kentsel dönüşüm için sağladıkları hizmetler aşağıda sıralanmıştır;

- Politika geliştirme,
- Proje desteği; projenin konsept aşamasından tamamlanma aşamasına kadar tüm fazları kapsamak,
- Portföy yönetimi,
- Gayrimenkul piyasası ile ilgili konularda teknik danışmanlık.

Yerel Yönetimler

Kentsel dönüşüm projelerinde genellikle yerel yönetimler, arsa sahibi ve/veya planlama otoritesi olarak önemli rol oynamaktadırlar. Yerel yönetimler projenin başlangıcından itibaren sürece dahil edilirler. Ayrıca, kurulan şirkete yüzde 20'den az olmak koşulu ile hissedar olabilirler. Yap işlet devret modeli ile de ortaklık kurabilirler.

Özel Finansman Girişimi

Özel Finansman Girişimi *(Private Finance Initiative)* 1992 yılında oluşturulmuş, amacı yüksek kalitede ve verimli kamu hizmetleri sunmak için özel sektör ortaklıklarını teşvik etmek olan bir hükümet politikasıdır (Beresford ve diğ., 2000). Risk kamu ile özel sektör arasında paylaşılmakta, özel sektör yatırım ve kamu varlıklarının yönetimini en az 25 yıl süreyle yapmaktadır. Hazine yerel yönetime Özel Finansman Girişim kredileri sağlamaktadır. Özel sektör de kendi öz sermayesini koymaktadır. Amaç kamu risklerini özel sektöre transfer etmektir. Yoğun sermaye ve yatırım sonrasında servis hizmeti gerektiren projeler için ideal bir ortaklık biçimidir. Özel Finansman Girişimi tasarla, yap, finase et ve işlet modeline bir örnektir.

3.1.2 Paddington, Londra

3.1.2.1 Genel bilgi

Londra kanal sisteminin önemli bir kolunun bulunduğu Paddington, 19. yy başlarında küçük ölçekli sanayinin ve beraberinde işçi sınıfının yoğunlaştığı bir yer olmuştur. 1840'larda kurulan Paddington İstasyonu, hem sanayinin hem de nüfusun artmasına neden olmuştur (Raco and Henderson, 2009).

1970'lerden itibaren sanayinin alandan desantrilizasyonu sonucu, Paddington zamanla bir çöküntü alanına dönüşmüştür (Raco ve diğ., 2008). Şekil 3.3'de Paddington eski sanayi alanlarından bir görünüm yer almaktadır.

Heathrow Ekspresi'nin Haziran 1998'de faaliyete geçmesiyle bölgenin ulaşımı güçlenmiş ve önemli bir ulaşım odağı haline gelmiştir. Heathrow Ekspresi'nin, Heathrow havaalanına olan mesafeyi 15 dakikaya indirmesi, söz konusu alanın ulaşılabilirliğini artırmıştır.

Şekil 3.3 : Paddington eski sanayi alanlarından görünüm (PWP, 2007).

Şekil 3.4'de Paddington İstasyonu'ndan bir görünüm yer almaktadır. Alanın ulaşılabilirliği her ne kadar artsa da, halen bazı yatırımcılar tarafından merkezi bir alan olarak görülmemektedir.

Şekil 3.4 : Paddington istasyonundan görünüm (PWP, 2008).

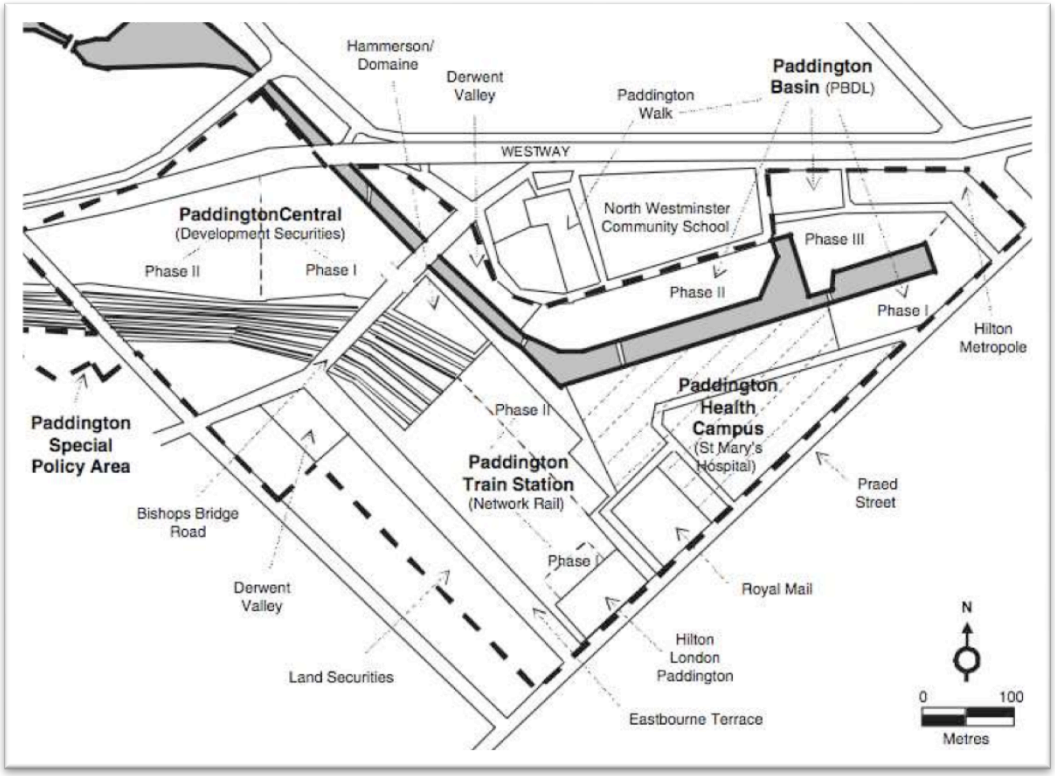
Londra Planında, Paddington'nın da içerisinde bulunduğu 28 tane eski sanayi alanı "Fırsat Alanları" olarak belirlenip, dönüştürülmeleri gündeme alınmıştır. Bunların içerisinde Elephant and Castle, the Isle of Dogs, King's Cross, Shoreditch ve Wembley gibi Londra'nın ulaşım ağının önemli merkezleri olan eski sanayi alanları da yer almaktadır (Raco ve Henderson, 2009). Eski bir sanayi alanı olan Paddington'ın, konumu, Londra'nın merkezine yakınlığı, demiryolu bağlantısının olması dönüşümünü hızlandıran etkenler olmuştur. 1998 yılında başlayan projenin planlanan tamamlanma süresi 20 yıldır.

3.1.2.2 Konumu

Paddington dönüşüm alanı Londra'nın önemli ulaşım transfer noktalarından biri olan Paddington İstasyonu'nun etrafında yer almaktadır. Paddington Kanal Havzasının da yer aldığı alan Londra merkezinin batı sınırına yakındır. Toplam büyüklüğü yaklaşık 32 hektar (80 acre) olan alan fiziksel olarak demiryolu, kanal, Wetway ve Crossrail ile çevrilmiştir.

3.1.2.3 Arsa mülkiyeti

Arsaların büyük çoğunluğu özel mülkiyettir, kamunun mülkiyeti oldukça azdır.



Şekil 3.5 : Paddington dönüşüm projesi alanı ve fazlama (PWP, 2010).

3.1.2.4 Örgütlenme ve finansman yapısı

Paddington Havzası, Westminster Kent Konseyi tarafından "Özel Politika Alanı" *(Special Policy Area)* olarak belirlenmesi, geleneksel arsa geliştirme süreçlerine kıyasla alanın dönüşümünü hızlandırmıştır. Dönüşüm projesinin sınırları Şekil 3.5'de gösterilmiştir.

Dönüşüm süreci iki temel yapı tarafından yönetilmektedir. Birincisi, 1998 yılında 8 geliştirici üye tarafından kurulan Paddington Kıyı Ortaklığı *(Paddington Waterside Partnership – PWP),* diğeri ise yine aynı yıl kurulan "Paddington Geliştirme Vakfı"dır *(Paddington Development Trust)*. Birçok dönüşüm projesinden farklı olarak Paddington'ın dönüşümü özel sektör geliştiricileri tarafından kurulan bir organizasyon yapısı ile gerçekleştirilmektedir. Geliştiricilerin işbirliği söz konusudur. Özel şirketler birbirleri ile rakip oldukları için, bu aslında sıklıkla karşılaşılan bir durum değildir.

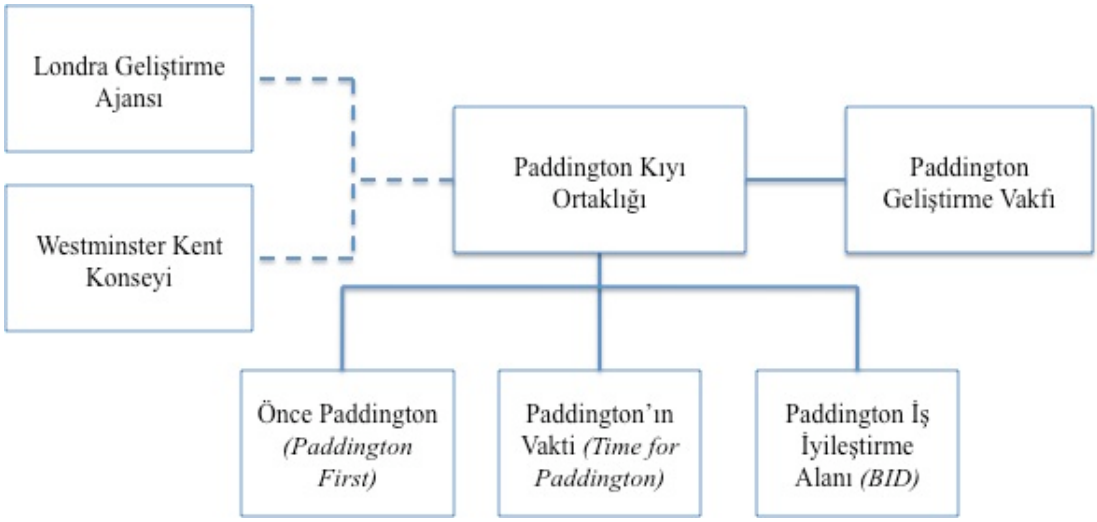
Özel sektörün bu ortaklığı oluşturmasını yerel yönetim, Westminster Kent Konseyi yönlendirmiştir. Kent Konseyi, geliştiricilerden kendi parsellerinin dışındaki proje alanının tümünü ilgilendiren fiziksel ve sosyal konularda da katkı sağlamalarını şart koşmuştur.

Kent Konseyi'nin düzenlemesi ile fiziksel dönüşümle birlikte sosyal dönüşümün de gerçekleştirilmesi projenin şartlarındandır. Bunu karşılayamayan geliştiricileri Kent Konseyi, Londra Hükümet Ofisine *(Government Office for London)* göndermektedir. Bu da projenin yaklaşık 2.5 sene gecikmesine ve projeye başlama onayını alamamalarına neden olmaktadır. Bu düzenleme ile geliştiricilerin iki stratejik konuda ortaklaşa hareket etmeleri beklenmiştir. Bunlar;

- yerel çevre; trafik, sıkışıklık, ses gibi ve kamu alanlarında ortak etki,
- projeyi ortak geliştirmenin sosyo-ekonomik yapıya pozitif etki yaratması (Henderson, 2010).

Paddington Kıyı Ortaklığı'nın şu anda 17 geliştirici üyesi bulunmaktadır. Bunlar arasında geliştirici şirketler, arsa sahipleri ve ulaşım şirketleri yer almaktadır. Kar amacı gütmeyen, limited şirket yapısındaki bu ortaklık yapısı gönüllülük temeline dayanmakta ve üyeler yıllık bazda bu ortaklığa katılmaktadırlar. Ödedikleri katkı payları ile Paddington Kıyı Ortaklığı'nın işletme giderleri karşılanmaktadır. Geliştiriciler projeye ortak olmaktadırlar, kamu mülkiyeti minimum seviyededir.

Geliştiriciler için üyelik seviyeleri yapacakları gelişimlerin ölçeğine göre belirlenmektedir (PWP, 2009). Şekil 3.6'da ortaklığın şeması gösterilmiştir.



Şekil 3.6 : Paddington Projesi'nde dönüşümden sorumlu yapının ilişki şeması.

Paddington Kıyı Ortaklığı tüm projenin koordinasyonundan ve farklı aktörler arasındaki iletişimden sorumludur. Çizelge 3.4'de ortaklığın üyeleri listelenmiştir.

Çizelge 3.4 : Paddington Kıyı Ortaklığı'nın üyeleri (PWP, 2010).

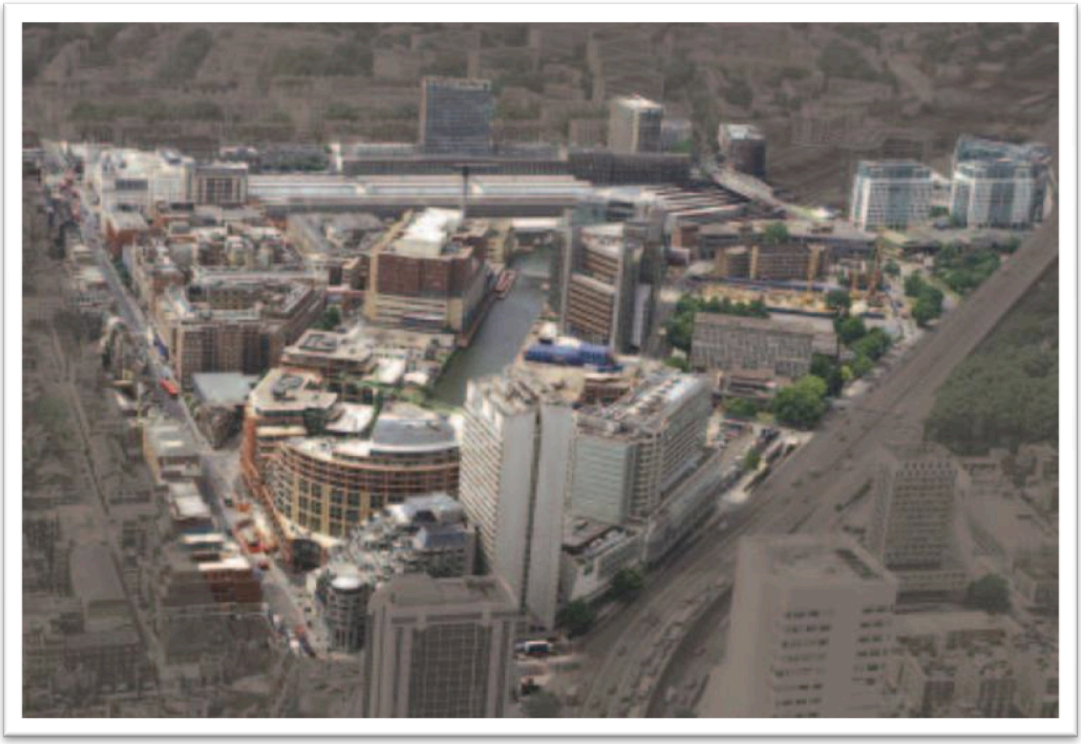
BAA/Heathrow Express	Hammerson/Domaine	Land Securities
British Waterways London	Imperial College Healthcare	Marks & Spencer
Derwent London	NHS Trust	Network Rail
Development Securities	Kensington Mortgages	Prudential
European Land and Property	Kingfisher	Visa Europe

"Bölüm 106 ödemeleri" *(section 106 payments)* düzenlemesi ile geliştiricilerden alınan ödemeler ile ulaşım, altyapı iyileştirilmeleri ve yerel halk için çeşitli girişimlerin finansmanı sağlanmıştır (Henderson, 2010). Bu uygulamanın avantajları kamu sektörünün proje için finansman oluşturması, özel sektör için de projeye başlamadan ne kadar ödeme yapacağını net olarak bilmesidir.

Ortaklıkta iki forum bulunmaktadır; biri geliştiricilerin forumu, diğeri ise şirketlerin ve yerel halkın oluşturduğu forumdur. Bunlar, ayrı ayrı üçer aylık periyodlarda toplanırken, yıllık genel toplantılarda hep birlikte toplanmaktadırlar (PWP, 2007).

Yerel halkın da projeye dahil edilmesi önemlidir; bu nedenle proje geliştiricilerinin desteğiyle 1998 yılında yerel halk tarafından "Paddington Geliştirme Vakfı" *(Paddington Development Trust)* kurulmuştur. Vakıf yerel halkın kapasitesini artırmaya yönelik sosyal, eğitim ve ekonomik projeler için son 10 yılda 25 milyon pound tutarı üzerinde fon kullanmıştır (PDT, 2009). Temel amacı yerel halka sosyal ve ekonomik fayda sağlamaktır.

Paddington Kıyısı karma kullanımlı dönüşüm alanı, birçok projeden farklı olarak tek bir geliştirici şirket ile değil, ayrı ayrı şirketler tarafından gerçekleştirilen 14 farklı projeden oluşmaktadır. Özel sektör mülkiyetinde olan arsalarda, projeler farklı geliştirme fonlarıyla gerçekleştirilmektedir. Proje bazında rakip olan bu şirketler, ortak ihtiyaçları ve çıkarları konusunda, örneğin ısıtma ve elektrik santrallerinin kurulması gibi, işbirliği yapmaktadırlar (PWP, 2010).



Şekil 3.7 : Paddington alanından görünüm (PWP, 2010).

Projenin önceliğinde Paddington'da yaşayan insanlar bulunmaktadır. Proje çerçevesinde gerçekleştirilmekte olan dönüşümün sosyal ve ekonomik olarak yerel halkı da kapsaması için çeşitli topluluklar ve yerel girişimler oluşturulmuştur. Bunlardan "Önce Paddington" *(Paddington First)* yaratılan yeni iş olanaklarına erişimde yerel halka öncelik tanınması için, "Paddington'un Vakti" *(Time for Paddington)* şirketlerin kurumsal sosyal sorumlulukları çerçevesinde yerel seviyede

aktiviteler düzenlemeleri için, "Paddington İş İyileştirme Alanı" *(Paddington Business Improvement District- BID)* ise projeler ve hizmetler üreterek yerel iş imkanlarını geliştirmek için çalışmaktadır. Şekil 3.7'de Paddington Dönüşüm Alanı'ndan bir görünüm yer almaktadır.

Yerel halkı uygun iş pozisyonlarına yerleştirmek için aracılık yapan Önce Paddington, bazı proje geliştirici şirketler *(Land Securities ve Development Securities),* Westminster Kent Konseyi ve Londra Geliştirme Ajansı tarafından finansal olarak desteklenmektedir (PWP, 2009). Bu yapı dönüşüm projelerinde bir model olmuştur. Kalifiye olmayan yerel işgücünün inşaat, temizlik, ulaşım gibi alanlarda istihdam edilmelerinde rol almaktadır. Londra Geliştirme Ajansı aynı zamanda Paddington'ın Vakti ve Paddginton BID için de destek sağlamaktadır.

Bu uygulamalar 1980'lerdeki Dockland dönüşümündeki kötü uygulamalar ve yaratılan sosyo-ekonomik eşitsizlikleri bu projede de tekrarlamamak için geliştirilmiştir (Raco and Henderson, 2009). Sosyal ve ekonomik boyutu ile Paddington Dönüşüm Projesi başarılı bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Paddington örneği, gönüllü geliştirici ortaklık modeline bir örnektir. Burada geliştirici/arsa sahipleri, kullanıcılar ve kamu sektörü yakın ve birbirini tamamlayıcı şekilde, finansal, ekonomik ve sosyal hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaktadır.

Şekil 3.8 : Paddington, ofis alanından görünüm (PWP, 2010).

3.1.2.5 Proje süreci ve kapsamı

Paddington dönüşüm projesi, Londra gibi küresel bir kentte yeni bir ekonomik alan yaratmaya çalışmadaki geliştiricilerin ve yönetimlerin karşılaştıkları zorlukları göstermektedir. Projenin etrafı İngiltere'nin en fakir mahalleleri ile çevrilmiştir. Geliştirilecek konutların yüzde 50'sinin sosyal konut olması hedeflenirken, 2008 yılındaki rakamlara göre sadece yüzde 14'ü (900 konuttan, 130'u sosyal konut) sosyal konut olmuştur (GLA, 2000). Bu durum projenin henüz sosyal konut hedefine ulaşamadığını göstermektedir.

Projenin amacı Londra için yeni bir ticaret, konut alanı oluşturmak ve Paddington için sürdürülebilir dönüşümü gerçekleştirmektir. Bu proje fiziksel, ekonomik ve sosyal konularda bütünleştirici bir vizyonla ele alınmıştır. Proje kapsamında 30.000 yeni iş imkanının yaratılması planlanmıştır.

Projenin yarısından fazlası tamamlanmıştır. Bunların içinde 2 tane Hilton Oteli, Heathrow Ekspressi, Paddington Merkez 1. Kısım, Paddington Vadi 1. Kısım, Paddington İstasyon 1. Kısım, Batı Yakası Rıhtımı bulunmaktadır. Bu alanların içinde dar gelir grubuna yönelik konut alanı da bulunmaktadır. Yerel halktan 13.000 kişi istihdam edilmiştir (PWP, 2009). Paddington, Londra için yeni bir ofis alanı olmaya adaydır. Şekil 3.8'de bir ofis binası görünümü ve Şekil 3.9'da konut alanlarından bir görünüm bulunmaktadır.

Şekil 3.9 : Paddington, konut alanından görünüm (PWP, 2010).

Bu dönüşüm projesi ekonomik ve sosyal uygulamalarıyla modern bir örnek oluşturmaktadır. Proje alanında yaşayan insanlara fayda sağlamaya, onları gelişimlere adapte etmeye odaklanmış sosyal projeler geliştirilmektedir.

3.1.2.6 Değerlendirme

İncelenen dönüşüm projesindeki örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikalar aşağıda özetlenmiştir.

- Yerel yönetim proje alanının ortak faydası için geliştiricilere katkı yapma şartı getirmiştir. "Bölüm 106 ödemeleri" düzenlemesi ile geliştiricilerden altyapı, ulaşım, ödenebilir konut, yeşil alanlar için finansman sağlanmıştır.
- Özel mülkiyetin ağırlıkta olduğu proje alanında arsa sahipleri ve geliştiriciler projenin koordinasyonu için bir araya gelerek limited bir şirket kurmuş ve ortak fayda için çalışmışlardır.
- Dönüşüm alanının ulaşılabilirliğinin artırılması için kamu ulaşım altyapısına yatırım yapmıştır. Böylece kentin kenarı olarak görülen Paddington, daha merkezi bir alana dönüşmüştür.
- Yerel yönetim Paddington'ı "özel politika alanı" ilan edip, belirsizlikleri ortadan kaldırarak dönüşümü kolaylaştırıcı etki yaratmıştır.
- Kamu özel sektör ortaklıkları ile özel sektörden finansman sağlanmıştır.
- Yerel halkın dönüşüm sürecinde dışlanmaması ve fayda sağlaması için yapılan girişimlere, Paddington Geliştirme Vakfı finansman oluşturmuştur. Ayrıca, dönüşüm projesinin sosyal boyutunu güçlendirmek için yerel halkın kapasitesinin gelişmesini ve onların yeni iş imkanlarına erişimlerini sağlayan yapılar oluşturulmuştur (Önce Paddington, Paddington'un Vakti, Paddington İş İyileştirme Alanı).
- Kent konseyi, yatırımcılar ve geliştiriciler Paddington'un imajını değiştirip, tüm kentin küresel ekonomik ihtiyaçlarına yönelik yatırım alanına dönüştürmüşlerdir.

3.2 Almanya

3.2.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler

Almanya çift meclis sistemine sahip federal demokrasi ile yönetilmektedir. Birinci meclis ulusal parlamentoyu *(Bundestag)*, ikinci meclis ise 16 federal eyaleti *(Länder)*

temsil etmektedir. Ulusal parlamento ile federal eyaletler arasındaki güç dengesi Anayasa *(Grundgesetz)* ile düzenlenmiştir.

Almanya üç seviyeli bir yönetim sistemine sahiptir; federal yönetim *(Bund)*, eyalet yönetimi *(Länder)* ve yerel yönetim *(Städte ve Gemeinden)*. Yönetim görevleri bu yapılar arasından dağılmıştır.

Federal yönetim ve eyalet yönetimleri farklı konularda yasama yetkisine sahiptirler. Yasamanın çerçevesi ulusal parlemento tarafından belirlenir, federal kanunlar eyalet yönetimleri tarafından uygulanır. Yönetim eyaletin görevidir, fakat ulusal parlementonun çizdiği ana hatlar dikkate alınır.

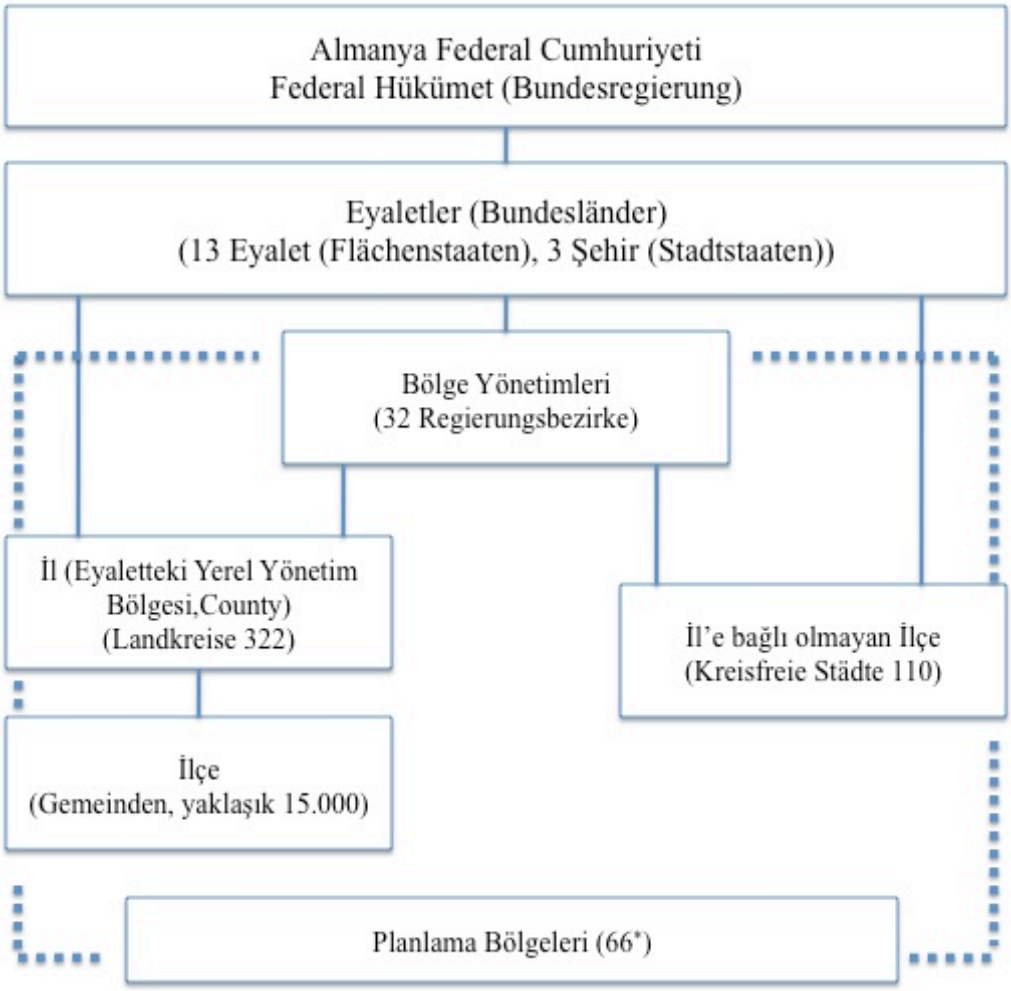
Eyalet yönetiminin önemli görevlerinden biri bölge planlamadır. Bu planlarda mümkün olduğunca "tüm vatandaşlar için eşit standartta yaşama koşulları" yaratmak amaçlanmıştır. Aynı derecede önemli olan diğer bir amaç "doğal çevrenin korunması, bakımı, doğal kaynakların (su, toprak, hava) ekonomik kullanımının" sağlanmasıdır. Sürdürülebilir gelişimin kriterleri, 1997 yılından beri Almanya'nın her düzey mekansal planlamasında bağlayıcı şartlardır (RESCUE, 2005). Çevresel politikalar ekonomik gelişme için bir engel yerine daha çok tüm çerçeveyi belirleyen önemli bir yapı olarak görülmüştür (Couch, 1995).

Eyaletlerde kendi içlerinde bölgesel yönetim birimlerine *(Regierungsbezirke)* bölünmüşlerdir. Örneğin, Kuzey Ren-Westpalia Eyaleti beş bölgesel yönetime ayrılmıştır. Bu yönetimler hükümetin bölgesel düzeyde temsilcileridir. Alman planlama sisteminin genel yapısı Şekil 3.10'da gösterilmiştir.

İller çeşitli sayıda belediyelerden oluşmaktadırlar. Belediyeler federal yönetimin merkezi yönetim yapılarıdır. İllerin belediyelerden farklı olarak yapısal tanımlanmış görevleri yoktur, eyalet ile belediyeler arasında iletişimi sağlayan, bir başka deyişle eyaletin tanımladığı görevleri belediyelere dağıtan yönetim birimleridir.

Örneğin, Kuzey Ren-Westpalia 396 belediyeden oluşmaktadır. Bunların 23 tanesi *(Kreisfreie Städte)* bir il yönetimine bağlı değildir. Üç düzey yönetime sahip olan Federal yönetim sisteminde, belediyeler, federasyon ve eyaletlerden sonra en alt yönetim birimini oluşturmaktadırlar. Federal ve eyalet yönetimleri görevleri ve gerekli finansman kaynaklarını belediyelere dağıtırlar. Ayrıca, belediyelerin kendi belirledikleri görevleri, vergi gelirleri ve aktiviteleri bulunmaktadır. Örneğin, altyapı işlerini kendi finansal kaynakları ile gerçekleştirmek durumundadırlar. Belediyelerin

zorunlu görevleri arasında atık dönüştürme, gaz, elektrik, su sağlama, okul ve kreş yapma bulunmaktadır. Bunlar da çoğunlukla özel sektör ortaklığı ile gerçekleştirilmektedir.



Şekil 3.10 : Alman planlama sistemi (Schmidt-Eichstaedt, 1995).

(*) Bazı eyaletlerde "Planlama Bölgeleri" ile "Bölge Yönetimleri" (Regierungsbezirke) aynıdır, bazı eyaletlerde ise Planlama Bölgeleri Bölge Yönetimleri'nden küçük, fakat Kent (Landkreise) yönetimlerinden büyüktür. Sadece Aşağı Saksonya'da Planlama Bölgeleri ile Kent Yönetimleri aynıdır.

Almanya'da planlama sistemi dört aşamalı bir yapıdan oluşmaktadır. Bunlar;

- Federal düzeyde; bölge politikaları *(Bundesraumordnung),*
- Eyalet düzeyinde; eyalet planlamaları *(Landesplanung),*
- Bölgesel düzeyde; bölge planlamaları *(Regionalplanung)*
- İl ve ilçe düzeyinde; yerel yönetimlerin hazırladığı planlar *(Bauleitplanung)* (Danielzyk ve Wood, 1993)

Yerel planlar arsa kullanım planları *(Flachennutzungsplan)* ve bağlayıcı gelişme planlarından *(Bebauugsplan)* oluşmaktadır. Kentsel planlama ve dönüşüm karmaşık ve birçok yönetimi kapsamaktadır. Couch'un (1995) belirtiğine göre eyalet yönetimleri kendi bölgelerindeki planlamadan sorumlu ve özerktir. Aynı zamanda Eyalet yönetimi ile yerel yönetimler arasında bölge planlama, politika ve işbirliği açısından güçlü bir gelenek vardır (Percy, 2003).

Almanya'da Federal Ulaşım, İnşaat Konut Bakanlığı, 2002 yılında *PPP Taskforce* ismiyle kamu ve özel sektör ortaklıkları geliştirmesi amacıyla "Kamu Özel Ortaklık (KÖO) Görev Gücü"nü kurmuştur. KÖO Görev Gücü, Federal Ulaşım, İnşaat Konut Bakanlığı'na bağlı uzmanlık merkezi olarak çalışmaktadır.

Bu organizasyon yapısının en başında yer alan idare komitesinde merkezi ve yerel yönetimlerden (Federal Hükümet, Federal Eyalet ve belediyeler) inşaat ve bankacılık sektöründen, Federal Ulaşım, İnşaat Konut Bakanlığı'ndan temsilciler bulunmaktadır. Amaçları Almanya'daki KÖO'ları desteklemek ve geliştirmektir. Bu merkezde federal, eyalet veya belediye ölçeğinde pilot projelere danışmanlık hizmeti verilmektedir. KÖO Görev Gücü, ulusal düzeyde düzenlemeler ve uygulama araçları da geliştirmektedir.

3.2.2 HafenCity, Hamburg

3.2.2.1 Genel bilgi

19.yy'da liman alanı olarak geliştirilen alanın dönüşüm projesinin planlanması 1997 yılında, inşaatı ise 2002 yılında başlatılmıştır. HafenCity olarak adlandırılan dönüşüm projesinin 25 yılda tamamlanması planlanmıştır.

Hamburg şehri Avrupa'nın önemli nehirlerinden biri olan Elbe Nehri boyunca uzanmaktadır. 1888 yılında liman alanının vergisiz alan olarak belirlenmesi, o dönemde Hamburg'u kahve, kakao, baharat ve halı konusunda dünyanın en büyük depolama alanlarından biri haline getirmiştir (HCH, 2010). Şekil 3.11'de 19.yy'dan kalma depo alanları görülmektedir.

Şekil 3.11 : 19.yy'dan kalma depo alanlarından bir görünüm (HCH, 2010).

Şekil 3.12'de dönüşüm alanının 1980'lerdeki fiziksel durumu görülmektedir.

Şekil 3.12 : HafenCity alanından görünüm, 1980'ler (HCH, 2010).

3.2.2.2 Konumu

Proje kentin merkezinde kalan eski bir liman alanıdır. Merkezi İş Alanı'nın (MİA) bir uzantısı olarak dönüştürülmektedir. Şehir merkezi ile arasındaki mesafe yaklaşık olarak 800 m'dir.

Şekil 3.13 : HafenCity projesinin konumu (HCH, 2010).

Toplam alanı 157 hektar büyüklüğündeki alanının 34 hektarı su, 123 hektarı da arsadan oluşan HafenCity, Almanya'nın en büyük kent içi sanayi dönüşüm projesidir. HafenCity'nin konumu Şekil 3.13'de ve projeden bir görünüm de Şekil 3.14'de gösterilmiştir.

Şekil 3.14 : HafenCity projesinden görünüm (HCH, 2010).

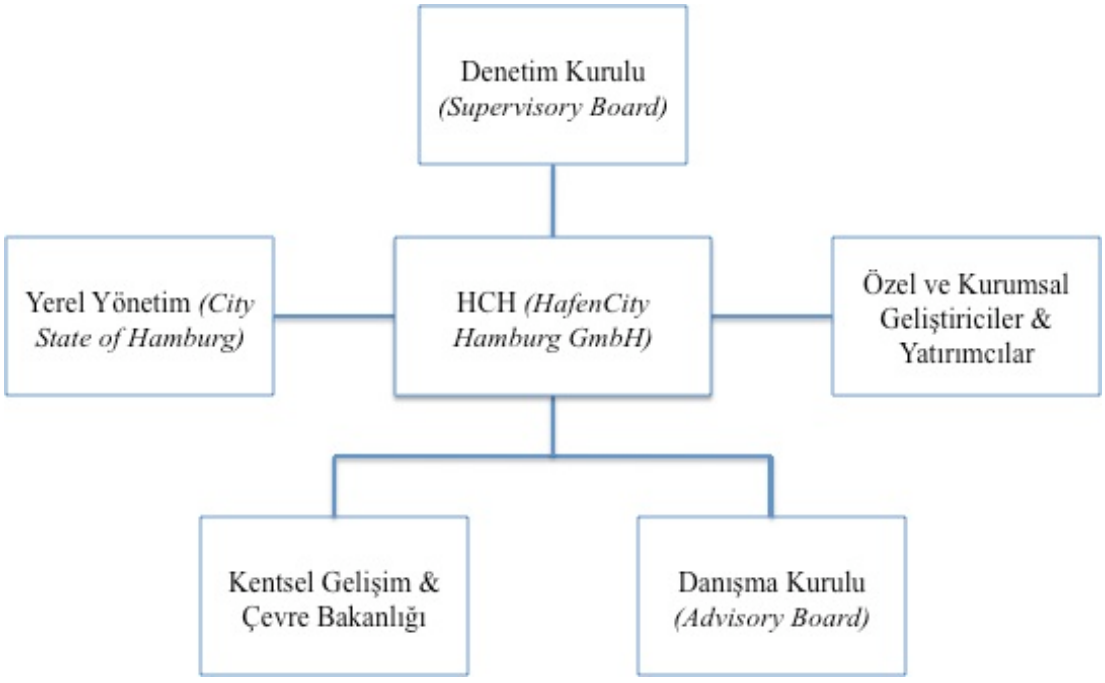
3.2.2.3 Arsa mülkiyeti

Proje başlarken 1997 yılında arsaların büyük çoğunluğu, yaklaşık 88 hektar Hamburg Şehrine, yani kamu mülkiyetine aitti. Geriye kalan yaklaşık 29 hektarı Alman Demiryollarında ve yaklaşık 16 hektarı da özel mülkiyette iken, hemen hemen tüm farklı mülkiyetteki arsalar satın alınarak mülkiyetlerin yaklaşık %90'ı Hamburg Şehrine *(Free and Hanseatic City of Hamburg)* geçirilmiştir.

3.2.2.4 Örgütlenme ve finansman yapısı

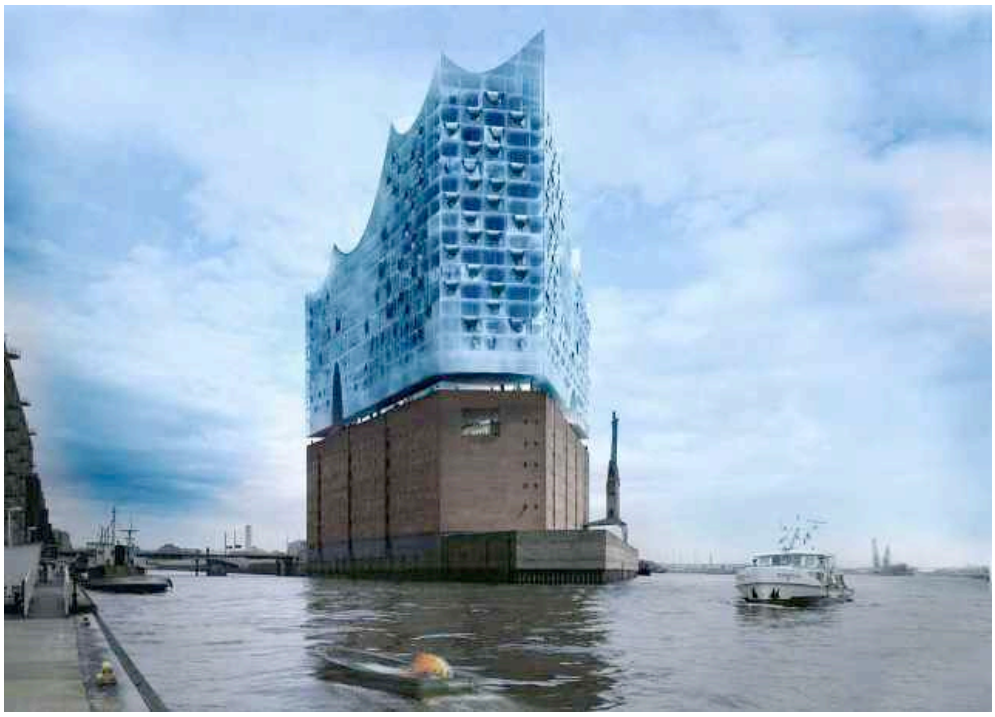
Bu proje için, *"HafenCity Hamburg GmbH"* (HCH) adıyla, Hamburg Şehri tarafından özel bir geliştirme ajansı kurulmuştur. Kamu kanununa göre; HCH'nin tamamı Hamburg Şehrine *(Free and Hanseatic City of Hamburg)* ve onun yatırım fonu olan "Kent ve Liman" fonuna aittir. "GmbH" statüsüne rağmen, HCH sınırlı sorumluluklu özel bir şirket olarak kurulmuştur. Yönetim Kurulu Senato üyelerinden oluşmaktadır.

Projenin genel koordinatorü konumundaki HCH, projenin yönetimi, arsa üretimi, gayrimenkul geliştirme, pazarlama, satış, ulaşım, selden korunma altyapısı, kamusal alanların oluşturulması ve projeyle ilgili tüm halkla ilişkiler faaliyetlerinden sorumludur.



Şekil 3.15 : HafenCity dönüşüm projesinde sorumlu yapıların ilişki şeması.

HCH kamusal alanlarda geliştirici rolünü üstlenerek sele karşı güvenli yollar ve köprüler, meydanlar, parklar, spor ve oyun alanları yapmaktadır. HCH dönüşüm projesinde arsa sahibi olarak davranmakta ve tüm mülkiyeti yönetmektedir. Arsa satışlarından ve "Kent ve Liman" fonundan finansman sağlamaktadır.



Şekil 3.16 : Opera binasından görünüm (HCH, 2010).

Yerel yönetimin *(City State of Hamburg)* rolü ise gelişme planlarını hazırlama ve onaylama, kentsel tasarım ilkelerini belirleme ve inşaat izinlerini sağlamaktır. Bunlara ek olarak, kamu özel sektör stratejik ortaklıklarında okul, üniversite, opera ve konser alanı (Şekil 3.16), bilim merkezi, metro gibi alanların geliştirilmesinde kısmı finansman desteği de sağlamaktadır.

HafenCity 2006 yılında "Öncelikli Alan" olarak belirlendiği için; imar planları ve inşaat dokümanları Kentsel Gelişim ve Çevre Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. Bu bakanlıkla koordinasyon içinde çalışan HCH, projelerin kalitelerini kontrol etmektedir.

HCH'nin denetiminden sorumlu "Denetim Kurulu"; Kentsel Gelişim ve Çevre, Ekonomi ve Çalışma, Eğitim ve Öğretim, Kültür, Spor ve Medya Bakanlığı temsilcilerinden oluşmaktadır. Danışma Kurulu ise 2005 yılından beri bulunmakta, uzmanlardan, bilim adamlarından ve dönüşümle ilgili aktörlerden oluşmaktadır. 9 üyeden oluşan Danışma Kurulu, dönüşümle ilgili devam eden tüm temel konularda

danışmanlık sağlamaktadır. Bunların içinde planlama, Master Plan'ın geliştirilmesi, kullanımlar, iletişim ve pazarlama gibi konular yer almaktadır.

Kamu sektörü tarafından kurulan HCH'ye tüm arsaların mülkiyeti transfer edilmiştir. HCH arsaların satışından dönüşüm projesi için finansman kaynağı sağlamaktadır. Bu satışlardan tekrar HafenCity'ye yatırılmak için beklenilen toplam gelir 800 milyon Euro'dur. Dış ulaşım bağlantıları (U4 metro hattının 2 durağı) haricinde Hamburg kent bütçesinden sağlanan düzenli bir finansman bulunmamaktadır. Federal düzeydeki tek destek ise kamu kuruluşlarına (Elbphilharmonie konser salonu, HafenCity Universitesi ve okullar için) sağlanmaktadır. Özel sektör yatırımlarından beklenen toplam tutar ise 5.5 milyar Euro'dur (HafenCity, 2010). HCH'nin CEO'su Bruns-Berentelg'in açıklamasına göre ikonik binalarından Herzog & de Meuron'in tasarladıkları Hamburg Filarmoni Orkestrası'nın binası ve Rem Koolhaas'ın tasarladığı Bilim Merkezi projeleri kamu ve özel sektör ortaklığı ile gerçekleştirilmiştir (ULI, 2009).

3.2.2.5 Proje süreci ve kapsamı

Projenin vizyonu belirlenip, belediye tarafından kabul edildikten sonra 1998 yılında, Kentsel Tasarım, Ekonomi, Çevre ve Ulaşım Bakanlıkları'ndaki üyelerden oluşan özel bir komite kurulmuştur. Bu komite öncelikli hedefleri, kullanım yoğunluklarını, arazi kullanımını, su baskınına karşı önlemleri, toplu taşım ve ulaşımı, aynı zamanda devam edecek ve yeni getirilecek sanayileri belirleyen bir Master Plan hazırlamıştır (Bradsky ve diğ., 2008).

Şekil 3.17 : HafenCity dönüşüm projesi (HCH, 2010).

Sosyal ve tasarım kriterleri ile desteklenen proje, ticaret, ofis, eğlence, sanat ve farklı gelir gruplarına yönelik konut kullanımlarını içeren karma kullanımlı bir projedir. Projenin çeşitli büyüklük ve sektörlerdeki kullanımları kapsaması, gelecekteki

ekonomik ve sosyal değişikliklere karşı riskini azaltmaktadır. Dönüşüm projesi Şekil 3.17'de gösterilmiştir. Dönüşüm alanında yaklaşık 12.000 kişinin yaşaması ve 40.000 kişinin istihdam edilmesi planlanmıştır. Alanın liman karakterini oluşturan su yolları ve temel yapısı korunmuştur. Mevcut iskeleler açık alan ağının bir parçası olarak toplanma, eğlence alanları ve bakı noktaları şeklinde planlanmıştır.

Şekil 3.18 : HafenCity dönüşüm projesinden bir görünüm (HCH, 2010).

Projede sürdürülebilirlik hedefleri bulunmaktadır, fakat bu konuda yaptırım zorunluluğu yoktur; geliştiriciler istedikleri takdirde bu sertifikalara başvurup, projelerinin pazarlamalarında kullanabilmektedirler. 1990'lı yılların başında düşük karbon ekonomisi önemli bir etken değilken, sosyal sürdürülebilirlik projenin temel hedeflerindendir. Karbon oluşumunun azaltılmasına yönelik girişimler projeye son yıllarda dahil edilmiştir.

Proje kapsamında arazi kullanım karmaları, sosyal altyapıları açısından, her biri kendi içinde yeterli 13 mahalle oluşturulmuştur. Şekil 3.18'de projedeki inşaat alanlarından ve Şekil 3.19'da kamusal alanlardan bir görünüm yer almaktadır. Konut parsellerinde HCH, arsaları projenin tüm konsepti için yarar sağlayacağını düşündüğü bir geliştiriciye satabildiği gibi, arsa için sabit bir fiyat belirledikten sonra bir grup geliştiriciden teklif alıp karar verebilmektedir. Farklı geliştiriciler arasındaki rekabet fiyata değil, geliştiricilerin önerdikleri projenin içeriğine ve kalitesine dayanmaktadır. Konut dışı kullanımların olduğu parsellerde ise; genellikle ihale daveti olmamakta, arsa veya binanın %50'sini almak isteyen şirketler bir başvuru formu göndermektedirler. Detaylı maliyet ve tasarım teklifleri Arsa Bölüştürme Komitesi tarafından onaylanan şirketler gerekli izinlerini alıp, inşaata başlamaktadırlar. Bu süreç 18 aya kadar uzayabilmektedir.

Şekil 3.19 : HafenCity, kamusal alanlardan bir görünüm (HCH, 2010).

Eğer geliştiriciler belirlenen kriterlerde projelerini yürütmekte başarısız olurlarsa, HCH'nin arsayı kendilerinden geri alma hakkı bulunmaktadır. Mart 2010 itibari ile tamamlanmış olarak 35 projede insanlar yaşamaya ve çalışmaya başlamışlardır. İnşaat veya planlama aşamasında ise 32 proje daha bulunmaktadır.

3.2.2.6 Değerlendirme

İncelenen dönüşüm projesindeki örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikalar aşağıda özetlenmiştir.

- HafenCity projesinin gerçekleştirilmesinden sorumlu tek bir yapının olması dönüşüm sürecindeki kompleks ihtiyaçların bir bütün olarak ele alınmasını sağlamıştır. Ayrıca, dönüşümden sorumlu ve yetkileri olan bir yapı olarak ilgili grupların yatırımcı, yerel halk, kamu birimleri, geliştirici, sivil toplum örgütü vb. için tek bir iletişim noktası olmuştur.
- Arsa satışlarından, projelerin detaylarına kadar HCH'nin (yönetim şirketinin) sorumluluğunun olması dönüşüm sürecinin sahiplenilmesini ve genel kontrolünü sağlamaktadır.
- HafenCity de arsa satışları için ihaleler fiyat bazında değil, yaratıcı ve sürdürülebilir projeler bazında yapılmaktadır.
- Projede sadece yüksek gelir grubuna yönelik konutlar değil, orta ve düşük gelir gruplarına yönelik konut alanları da geliştirilerek, farklı sosyal katmanlar

biraraya getirilmiştir. Diğer konut alanlarına göre daha az olsada (yaklaşık 350 konut) düşük gelir gruplarına yönelik kooperatif konutları oluşturulmuştur.

- MİA'nın gelişim alanı olarak planlanan alanda karma kullanımlar oluşturulmuştur.
- Master Plan'da başta olmasa da, dönüşüm projesine sonradan kültürel fonksiyonlar eklenmiştir. Bunların içerisinde Rem Koolhas tarafından yapılan denizcilik müzesi, bilim müzesi ve akvaryum bulunmakta ayrıca 2.200 kişilik bir konser binası (tasarımı Herzog & De Meuron'a ait) yer almaktadır.

3.2.3 Emscher Park, Ruhr bölgesi

3.2.3.1 Genel bilgi

Ruhr Bölgesi Almanya'nın başlıca imalat merkezi ve dünyanın en büyük endüstriyel komplekslerinden biri olarak bilinmektedir. Buradaki yoğun kömür yatakları nedeniyle özellikle yüksek kaliteli kok kömürü ve çelik imalatı gelişmiştir. Şekil 3.20'de 20. yüzyıldaki kömür ve çelik üretim tesislerinden bir görünüm bulunmaktadır.

Şekil 3.20 : 20. yy kömür ve çelik sanayisinden görünüm (IBA, 2010).

Ruhr Bölgesi'nin gelişimi 19. yüzyılın ortalarından başlayarak, sadece Almanya'daki değil, bütün kıta Avrupası'ndaki modern endüstriyel gelişmenin başlıca odağı haline

gelmiştir. Ruhr, İkinci Dünya Savaşı müttefikleri için büyük bir bombalama alanı ve Alman Ordusu için ise teçhizat üretiminin kaynağı olmuştur. Savaşın ardından bölgenin yaklaşık 3/4'ü zarar görmüş; alandaki kömür madenlerinin 1/3'ü kapatılmıştır. 1949 yılında "Uluslararası Otorite" bölgenin gelişimi için kurulmuştur. İdare 1952'de Avrupa Kömür ve Çelik Birliği ve 1954'te Batı Almanya'ya geçmiştir. Kömür üretimi diğer yakıtlarla rekabetten dolayı sekteye uğramış, fakat bölgenin genel endüstriyel gücü 1954'ten önceki döneme göre daha gelişmiştir (Almaas, 1999).

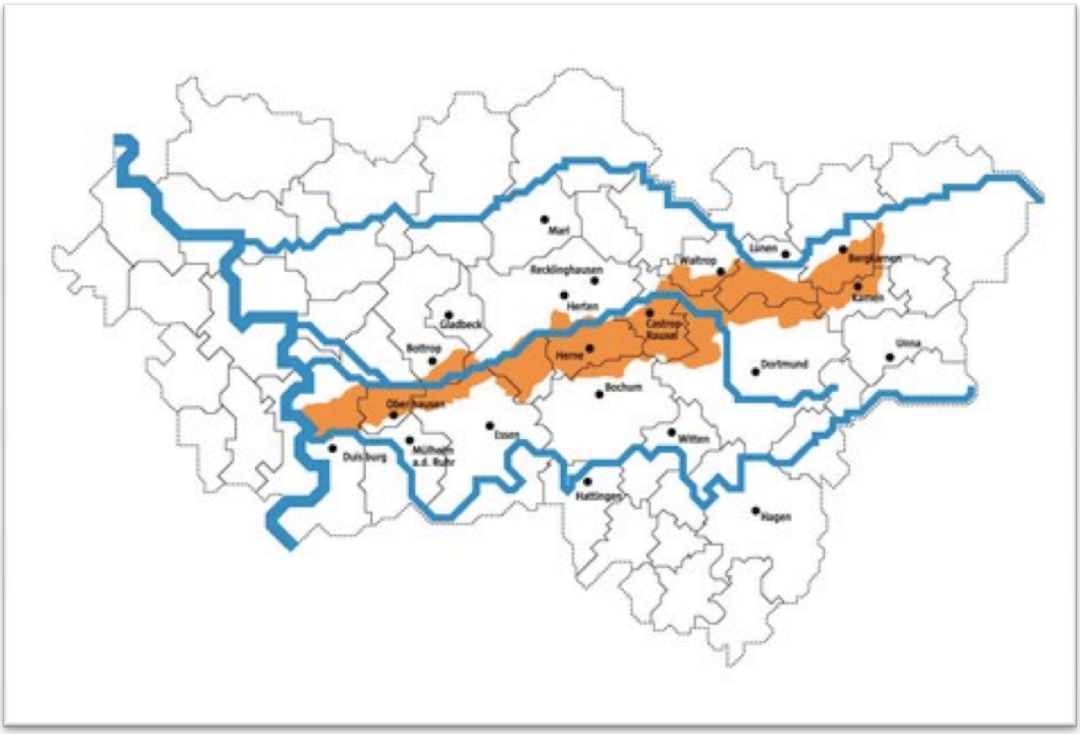
Bölgeyi kaplayan doğal su yolları örüntüsü, zengin kömür ve maden ocakları kapasitesi, dağınık fakat yoğun yerleşme örüntüsünün getirdiği işgücü kapasitesi ve liberal mülkiyet hukukuna yatkın olma özellikleri Ruhr havzasını endüstriyel yatırımlar için Avrupa'nın en elverişli çekim noktalarından biri haline getirmiştir. 20. yy'ın başına gelindiğinde Ruhr havzası kapitalist sanayileşmenin altyapısı anlamına gelen ağır sanayinin merkezi olmuş, bu dönemde bölgenin nüfusu 375.000'den 2.500.000'e çıkmıştır. Ruhr'daki demiryolu ağı daha 1870'lerde Avrupa'nın en yoğun ulaşım ağı haline gelmiştir. Ayrıca nehir kolları ve derelerden oluşan su yolları kanallarla da desteklenerek ikinci bir ağ oluşturmuştur (Bilgin ve Korkmaz, 2000).

Bölgeye kömür madenciliği ve ağır endüstri bir asırdan fazla süre hakim olmuş ve 1980'de endüstriyel gerilemenin ardından bölgede büyük ölçüde ekolojik ve sosyal problemler yaşanmaya başlamıştır (Almaas, 1999). 1980'lerde demir, çelik ve kömür endüstrisi gerilemeye başladığında ciddi bir işsizlik sorunu ortaya çıkmıştır.

3.2.3.2 Konumu

Almanya'nın batısında, Kuzey-Ren-Vestfalya Eyaleti'nde yer alan Ruhr Havzası Duisburg'dan Dortmund'a uzanan, içiçe geçmiş 17 kentten oluşmaktadır. Bu özelliği ile incelenen diğer örneklerden farklılık gösteren bir projedir. Şekil 3.21'de Emscher Park'ın konumu turuncu ile gösterilmiştir.

Ruhr bölgesi idari olarak Kuzey Ren-Vestfalya *(North Rhine-Westphalia)* federal eyaletinin sınırları içerisindedir. Birçok yerleşimden oluşan Kuzey Ren-Vestfalya eyaletinin 18 milyonun üzerinde nüfusu vardır.



Şekil 3.21 : Ruhr bölgesinde Emscher Park'ın yeri (Metropoleruhr, 2010).

Ruhr vadisinde yer alan Emscher Park çok büyük ölçekli eski ağır sanayi alanlarının dönüşüm projesidir. Ruhr Bölgesi, Ren nehrinin kuzey kollarından biri olan Ruhr nehrinin kuzeyi boyunca uzanmakta, doğu-batı yönünde 116 km uzunluğunda ve kuzey-güney yönünde ise 67 km genişliğinde bir alana yayılmaktadır. Emscher Park yaklaşık 80.000 hektarlık bir alanı kapsamaktadır. Ağır sanayi tesislerinin ve kömür madenlerinin kapanması ile arkasında terk edilmiş sanayi alanları, yüksek işsizlik ve çevre kirliliği bırakmıştır.

3.2.3.3 Arsa mülkiyeti

Arsa mülkiyetlerinin büyük çoğunluğu özel sektöre aittir .

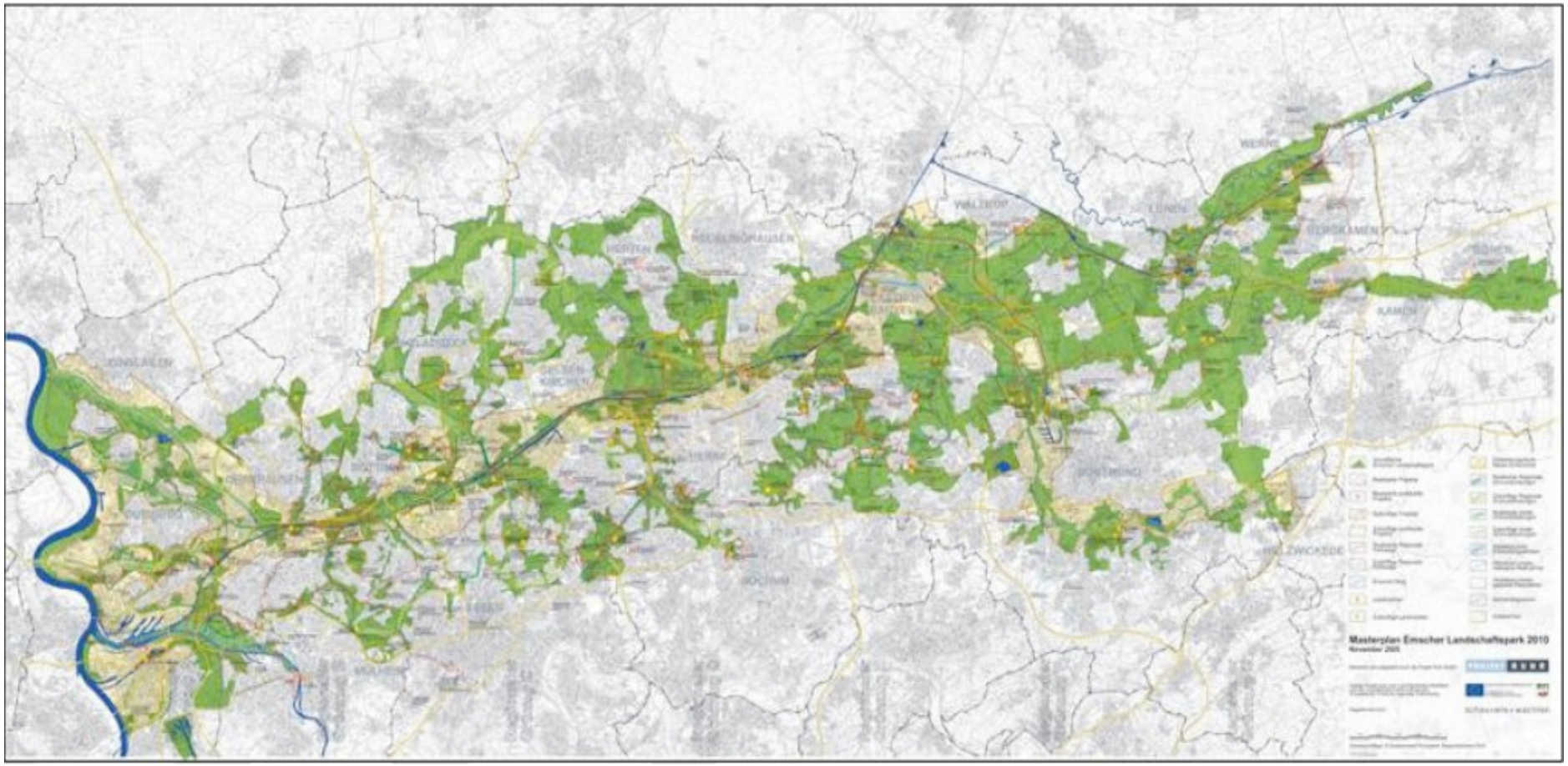
3.2.3.4 Örgütlenme ve finansman yapısı

Dönüşüm sürecinin başlıca aktörleri yerel ve bölgesel yönetim ile kamu özel sektör ortaklıklarıdır.

Emscher Park dönüşüm projesini, proje bazlı özerk örgütlenme organizasyonlarından biri olan Almanya kökenli IBA *(Internationale Bauausstellung: International Building Exhibition)* Emscher Park, koordine edip, gerçekleşmesini sağlamıştır. IBA Kuzey-Ren-Vestfalya federal eyaleti tarafından kurulmuş, 12 Mayıs 1989'da Gelsenkirchen'de çalışmaya başlamıştır (Kilper ve Wood, 1995).

Ruhr'daki dönüşümün ilk fazı, IBA tarafından 1989-1999 yılları arasında on yıllık bir program çerçevesinde ele alınmıştır. Planların oluşturulması ve sonuçlarının sunulması için IBA Emscher Park Planlama Şirketi kurulmuştur. Bu şirket batıda Duisburg'dan doğuda Bergkamen'e Emscher Nehri boyunca 800 km^2'lik bir alana yayılmış yerel otoriteleri, ulusal ve Avrupa fonu ile birlikte 10 yıllık bir teşviğin koordinatörü olmuştur. IBA Emscher Park projeleri su kanalların temizlenmesi, yeni konut, iş parkları, araştırma ve teknoloji merkezlerinin geliştirilmesini içermektedir (Almaas, 1999). Ayrıca, endüstri mirası kapsamında yapıları koruyarak yeni işlevler kazandırmak da IBA'nın önceliklerindendir.

Bu ölçekte çevresel ve ekonomik çöküşün, sayısız terk edilmiş sanayi yapısının ve kirliliğin olduğu bir yerde geleneksel kent planlama ilkelerini uygulamak mümkün olmamıştır. Bu proje özel sektörün de tek başına yapabileceği boyutlarda değildir. Bu nedenle, yaratıcı bölgesel planlama stratejisi çerçevesinde projeler geliştirilmiştir. Çoğu proje yerel yönetimler ve özel sektör tarafından ortak finanse edilmiştir. Sadece kuzey Duisburg'daki kömür madenlerinin ve demir üretim alanlarının dönüşümü olan "Landscape Park" projesi hariç; buradaki tüm masraflar kamu fonları tarafından ödenmiştir.

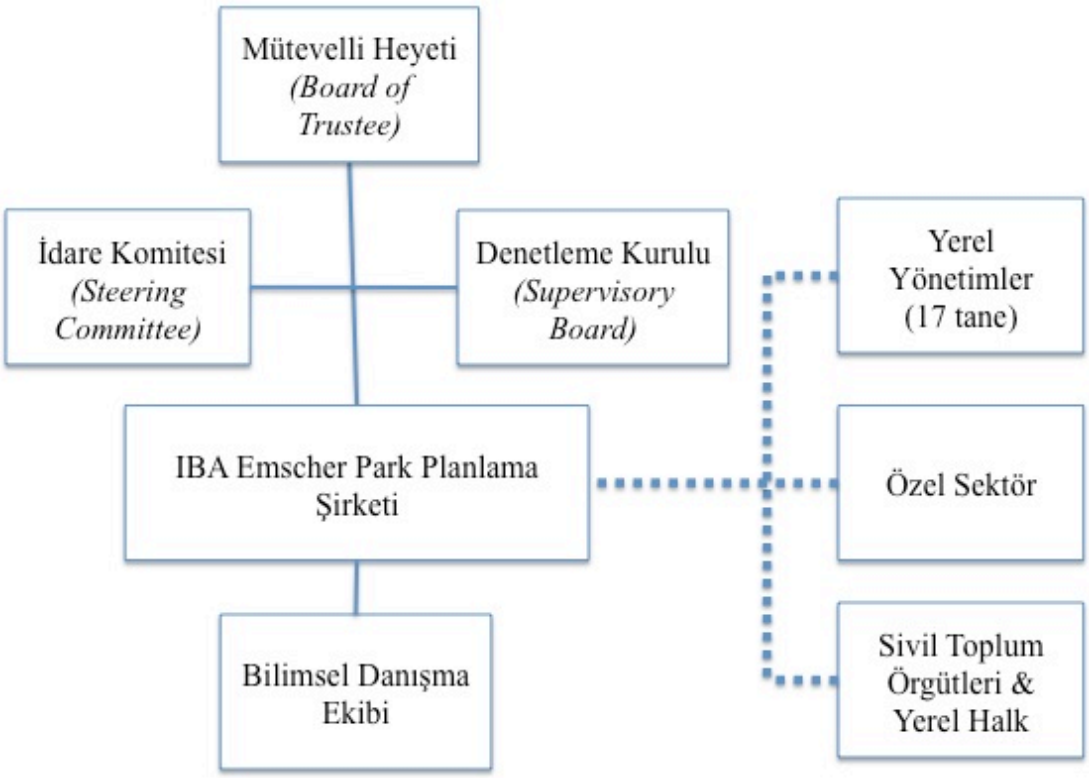


Şekil 3.22 : Emscher Park Master Plan (Metropoleruhr, 2010).

IBA kendisini Emscher alt-bölgesi için "kapsamlı bölgesel geliştirme programı" ve "kompleks yenileme stratejisi" olarak tanımlamaktadır (Kilper ve Wood, 1995). IBA, eski sanayi alanlarındaki ekolojik ve ekonomik dönüşüme odaklanmış ve toplam 120 proje gerçekleştirmiştir. Şekil 3.22'de Emscher Park'ın Master Planı bulunmaktadır.

Kuzey Ren-Vestpalya Yönetiminin bir iştirakı olan IBA'nın organizasyonel yapısı dört ana bölümden oluşmaktadır (Şekil 3.23).

- Mütevelli Heyet'in başında North-Rhine-Westphalia eyaletinin Başbakanı bulunmaktadır. Görevi politik meşruluğu sağlamak ve kamu özel sektör ortaklıklarını teşvik etmektir.
- İdari Komite'nin Kentsel Gelişim Bakanı *(Minister for Urban Development)* başkanlığında danışmanlık fonksiyonları ve karar alma yetkileri vardır. Bu komite planların uygulanmasından sorumludur.
- Denetleme Kurulu'nun başında Kentsel Gelişim Bakanı *(Permanent Secretary of the Ministry of Urban Development)* bulunmakta ve Genel Müdürü ve IBA Planlama Şirketini denetlemektedir.
- IBA Planlama Şirketi yürütme işlevini yapmaktadır.



Şekil 3.23 : IBA'in organizasyonel yapısı.

Bu organizasyon yapısı içinde işin temel kısmı İdari Komite ile IBA Planlama Şirketi tarafından yürütülmektedir. Ana karar organı olan İdari Komite yılda iki ya da üç defa toplanarak projelerin kapsamlarına karar verir ve içerik, stratejiye yönelik politikaları belirler. İdari Komite bölgenin politik ve kurumsal gücünü göstermektedir. Bu komitede yerel otoriteler, sosyal gruplar, "*the Kommunalverband Ruhrgebiet"* denilen Ruhr bölgesindeki dernekler, mimarlar federasyonu, konut ve çevre koruma dernekleri bulunmaktadır. Projeye yeni yaklaşımları getiren kadro IBA Planlama Şirketi'nde tüm zamanlı olarak çalışan kadrodur. Bölgeye yenilikçi fikirleri, bakış açılarını getiren, uluslararası kongreler, çalıştaylar, konuşmalar, yarışmalar düzenleyen, kalite standartlarını belirleyen, farklı planlama grupları arasında koordinasyonu sağlayan bu yapıdır (Kilper ve Wood, 1995).

IBA yerel, ulusal ve uluslararası kaynakları seferber etmiştir. Yerel ve merkezi yöneticilerin, yatırımcıların, mimar, plancı, araştırmacıların ve sakinlerin, yani yeniden-yapılanma ile ilgili tüm aktörlerin inisiyatiflerini ve kapasitelerini kapsayıp; projenin geniş bir tabana yayılarak benimsenmesini sağlamıştır. Emscher Parkı girişimleri ayrıca iyi örgütlenmenin, dönüşüme yapacağı katkıyı ortaya koymuşlardır (Bilgin ve Korkmaz, 2000).

Şekil 3.24 : Emscher Park'dan bir görünüm (Url-3).

IBA'nin ulusal ve Avrupa Birliği yapısal fonlarının haricinde ek bir finansman kaynağı yoktur. Kamu ve özel sektörün toplam yatırım maliyeti yaklaşık 2.5 milyar Euro'dur, bunun üçte ikisi kamu, üçte biri ise özel yatırımdır (IBA, 2010). Emscher Park modelinde merkezileşmemiş yatay bir koordinasyon yapısı görülmektedir.

IBA yapısı projenin tanımlanmasıyla birlikte 10 yıllık süreç sonunda da kendi kendini fesh etmiştir. IBA'nın 1999 yılında resmi olarak görevi sona erdiğinde, bölge ile ilgili çalışmaları sürdürmek için "Ruhr Bölgesel Geliştirme Ajansı Metropoleruhr GmbH" kurulmuştur. İkinci ve üçüncü on yıllık strateji planlarını hazırlamak, projelere devam etmek, altyapı ve ulaşımla ilgili çözümler oluşturmak bu ajansın görevleri arasındadır.

3.2.3.5 Proje süreci ve kapsamı

1989 yılında başlayan IBA Emscher Park Projesinin beş ana hedefi bulunmaktadır, bunlar: endüstriyel peyzajın düzeltilmesi, Emscher nehir sisteminin temizliği, konut gelişimleri, ticari ve eğitim birimlerinin yapılandırılması ve endüstriyel yapının yeniden kullanımıdır.

Şekil 3.25 : Emscher Park'dan bir görünüm (Metropoleruhr, 2010).

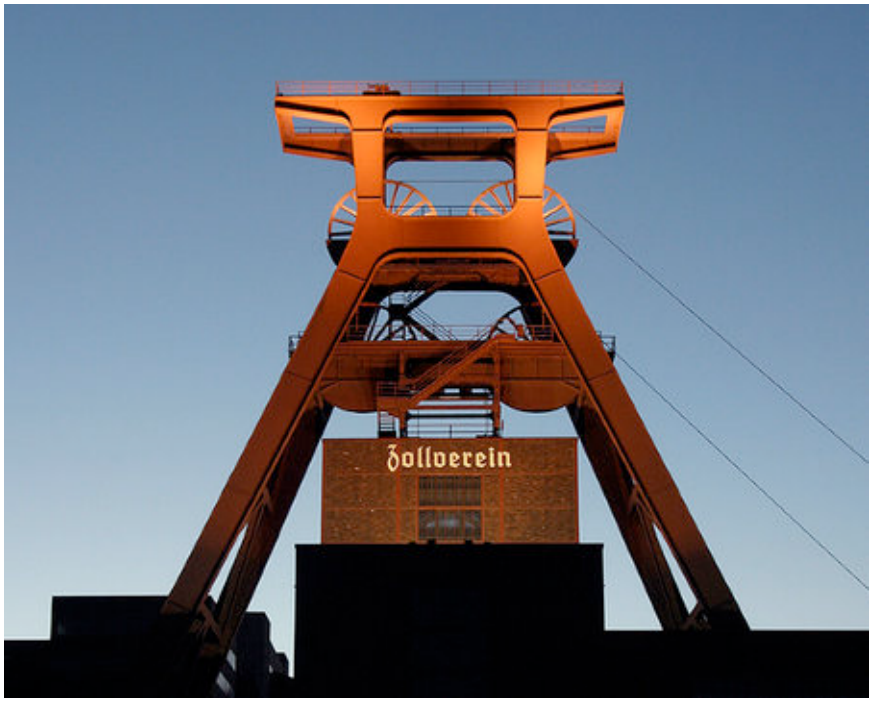
Endüstriyel peyzajın yeniden kazanımı ve yerel halkı kendi çevreleriyle yeniden tanımlamak projenin önemli hedeflerindendir. Bölgede yeşil alanların bilinçli yönetime olan ihtiyacı 1920'lerde fark edilmiş ve Emscher Peyzaj Parkı toplam 300

km^2'de bölgenin başından sonuna kadar bir yeşil koridor (Almaas, 1999) oluşturulmuştur. Şekil 3.25'da oluşturulan yeşil alanlardan bir görünüm bulunmaktadır.

Bütüncül planlama anlayışı çerçevesinde geliştirilen dönüşüm projesinde, uluslararası gündemdeki sürdürülebilir gelişme yaklaşımları dikkate alınmıştır (Percy, 2003). Dönüşüm bir üst plan çerçevesinde bütün dikkate alınarak planlanmıştır. Oluşturulan üst planda her yıl, ne yapılacağı belirlenmiştir.

IBA'nın Emscher Parkı projesinin temel hedefi Kuzey Ruhr Bölgesi'nin kentsel, ekolojik ve ekonomik yenilenmesidir. IBA, bölgenin açık kanalizasyonu olarak bilinen endüstri bölgesi Emscher'i, Avrupa'nın nefes aldığı bir yeşil alana dönüştürmek için çalışmıştır (IBA, 2010).

Bu parkın batıdaki başlangıcı Kuzey Duisburg Parkı'dır. Park, Meiderich ve Homborn arasındaki 200 ha'lık alanı kaplamakta ve içinde 1900'lerde kurulup yüzyıl boyunca büyüyen Thyssen firmasına ait dev maden ve döküm tesisleri de olmak üzere, çeşitli endüstri komplekslerini barındırmaktadır. Endüstri arkeolojisi mirasının ilginç ve hacimli örneklerinden biri olan bu endüstri kompleksi olduğu gibi bırakılıp, serbest bir keşif ve deneyim alanı olarak kullanılması planlanmıştır. Endüstri mirası örnekleri Şekil 3.24, 3.26, 3.27 ve 3.28'da gösterilmiştir.



Şekil 3.26 : Zollverein maden ocağı, Unesco'nun dünya kültür anıtları listesindedir (IBA, 2010).

Dönüşüm projesi kapsamında eski et kesim bölgeleri biyoloji parkına, maden ocakları golf sahalarına, sanat galerilerine, oyun alanlarına, kültür parklarına hatta eski bir maden işleme tesisi yaşlılar yurduna dönüştürülmüştür. Ayrıca tüm bölge ölçeğinde 230 km'lik bisiklet ve 131 km'lik yaya yolu planlanmıştır.

Şekil 3.27 : Zollverein maden ocağından bir görünüm (IBA, 2010).

Essen'in 2010 yılı Avrupa Kültür Başkentlerinden biri seçilmesiyle, Emscher Landschaftspark 2010 projesi başlatılmıştır. Proje kapsamında ekonomik değişime dayanan sürdürülebilir bir kentsel doku yaratma amacıyla 20 kent ve yerel kuruluşlar aynı platformda bir araya gelmişlerdir.

Şekil 3.28 : Sergi alanına dönüştürülen Oberhausen gazometresi (IBA, 2010).

Emscher Landschaftspark 2010 projesinin Master Plan direktörlüğünü yürüten ve 2007 yılından bu yana Ruhr Bölgesel Geliştirme Ajansı Metropoleruhr GmbH'de proje yürütücülüğü yapan Michael Schwarze-Rodrian'ın açıklamalarına göre Ruhr bölgesinde toplam 53 kent bulunmaktadır. 90'larda IBA ve Emscher Landschaftspark organizasyonları, bu kentlerden sadece 17'sini içeriyordu. IBA, 1999 yılında sona erdiğinde ise 3 kent daha yerel parkın gelişiminde yer almak istediklerini belirtip katılmışlardır. Rodrian, bu çalışmanın zorlayıcı ve resmi bir anlaşmalar süreci sonunda ortaya çıkmadığını, aksine tamamen özgür iradeyle karar verilen, proje odaklı bir çalışma olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle de, farklı kentler arasındaki koordinasyon da resmi aşamalarla ve bürokratik kurallarla değil, gayriresmî bir şekilde oluşturulan takımlarla sağlanıp, farklı stratejiler entegre edilmiştir. Bunun için yakın tarihin kültürel mirasını hesaba katan, makro ve mikro ölçekli sosyal ve fiziksel planlar yapılmıştır (Url-3).

Bugün Metropoleruhr, tüm Ruhr bölgesini "Ruhr Konsepti" projesi çerçevesinde ekonomik dönüşümü gerçekleştirmek için daha kapsamlı olarak çalışmalarını devam ettirmektedir. Bu çalışma Emscher Parkı projeleri de dahil olmak üzere yaklaşık 400 projeyi kapsamaktadır. Ruhr Konsepti'nin beş temel teması şunlardır; altyapının geliştirilmesi, yaratıcı, yüksek teknolojili sanayi kümelenmelerinin geliştirilmesi, kentlerin yaşam kalitesinin artırılması, özel sektör yatırımlarının çekilmesi ve büyük ölçekli organizasyonların düzenlenmesi (Metropoleruhr, 2010).

3.2.3.6 Değerlendirme

İncelenen dönüşüm projesindeki örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikalar aşağıda özetlenmiştir.

- Bölgesel düzeyde projeden sorumlu özerk bir yapı olan IBA Emscher Park kurulmuştur.
- Birçok kentten oluşan bölgenin dönüşüm sürecinde her kentin kendine özgü çalışma alanları, nitelikleri, eksiklikleri ve problemlerini iyi tanımlanmasına dikkat edilmiştir.
- İyi fikirlerin oluşturulup, planlamaya geçirilmesi için ulusal ve uluslararası yarışmalar düzenlenmiştir.
- Birçok ortağı olan bu projede şeffaf bir süreç izlenmesi başarı faktörlerinden birisidir. Sürecin ilerleyişi hakkında kamuyu kesintisiz olarak bilgilendirmek,

elde edilen ara sonuçlar hakkında bildiriler yayınlamak ve hazırlanan bu protokolleri tüm paydaşlara ulaştırmak, paydaş kentlerin iletişim kurabileceği platformlar hazırlamak, şeffaflığı oluşturan etmenlerdir.

- Sanayi yapıları kültürel miras olarak ele alınmış ve çeşitli fonksiyonlarla korunarak yeniden kullanımları sağlanmıştır. Örneğin; sergi alanı olarak kullanılan Essen'deki Zollverein Maden Ocağı, endüstri anıtı olarak UNESCO'nun Dünya Kültür Anıtları listesine girmiştir. Dev sanayi yapılarını yıkmak yerine, insanlara bu yapılarda endüstri mirasını deneyimleme olanağı verilmiştir.
- Dönüşüm planlanırken plancılar, mimarlar, ekonomistler, ekolojistler gibi ilgili tüm uzmanlar biraraya getirilmiştir.
- Dönüşüm projesi ile Emscher Park sanayi atıklarıyla dolu bir alandan bir kültür merkezine dönüştürülmüştür.
- Bölgesel ölçekte bir dönüşüm projesi olmasına rağmen yapılan toplantılar, çalıştaylar, sunuşlara yerel yönetimlerin ve halkın katılarak düşüncelerini ifade etmelerine önem verilmiştir.

3.3 İspanya

3.3.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler

İspanya parlamenter demokrasi şeklinde örgütlenmiş bir anayasal monarşi rejimi ile yönetilmektedir. 1986 yılından beri Avrupa Birliği üyesidir. İspanya'nın yönetim yapısı üç seviyeden oluşmaktadır; ulusal hükümet, özerk bölge hükümeti ve yerel hükümet.

İspanya 17 özerk bölgeye ve 2 özerk şehre ayrılmıştır. Toplam 50 ilden oluşan İspanya'daki özerk bölgelerden 7 tanesi (Asturias, Balearic Adaları, Cantabria, La Rioja, Madrid, Murcia ve Navarre) aynı zamanda birer ildir. Bazı iller de ilçelere *(comarcas)* ayrılmıştır. İspanya'nın en küçük yönetim birimi belediyelerdir.

Dönüşüm projeleri genellikle yerel hükümetlerin girişimleri ile başlatılmaktadır. Ayrıca imar planlarının yapılmasında, dönüşüm projelerinin oluşturulmasında lider olan ve projeyi yöneten ana aktör yine yerel hükümetlerdir (Boxmeer ve Beckhoven, 2005).

Sanayi arsalarındaki kirliliği temizlemek ve altyapı geliştirmek için kamu ve AB fonları, üst yapılar için ise özel fonlar kullanılmaktadır (CABERNET, 2003). İspanya'da eski sanayi alanlarındaki kirliliklerin belirlenmesi, kontrolü, izlenmesi ve fon oluşturulması ile ilgili sorumluluk Çevre Bakanlığı'na aittir.

Özel sektör geliştiricilerinin dönüşüm projelerindeki rolleri kısıtlıdır. Projelerin imar, planlama, tasarım, finans kaynağı bulma aşamalarında katılımları pek bulunmamaktadır. (Boxmeer ve Beckhoven, 2005). Tam olarak dönüşümü biçimlendiren bir aktör olarak değil sadece finansman sağlayan yapılar olarak görülmektedirler.

Barselona'da 1992 yılında gerçekleştirilen olimpiyat altyapısını oluşturma çalışmalarından beri planlama ve finansman konularında kentsel projeleri yürütmek için proje bazında özerk yapılar kurulmuştur. Barselona Activa, Inc. (1985), Procivesa/Foment Ciutat Vella (1988) ve 22@bcn, Inc. (2000) bunlardan başlıcalarıdır. Barselona'nın Belediye Başkan Yardımcısı, Jordi William Carnes (2009), 12 tane kamu ve özel sektör ortaklığı platformunun olduğunu bildirmiştir.

3.3.2 22@Barselona, Barselona

3.3.2.1 Genel bilgi

Barcelona İspanya'nın Madrid'ten sonraki ikinci büyük kenti, aynı zamanda özerk Katalanya Bölgesi'nin başkentidir. 1980'lerden itibaren Barselona'nın eski sanayi alanları dönüştürülmeye başlatılmıştır (Calavita ve Ferrer, 2000).

22@Barselona, Poblenou'da yer alan "22a" olarak adlandırılan eski sanayi alanlarının dönüşüm projesidir. Barselona'nın tekstil ve metal ağırlıklı üretim alanları ile 19. yy'daki sanayileşme sürecine en önemli katkıyı sağlayan bu bölge, kent merkezine oldukça yakın ve yaklaşık 200 hektarlık bir eski sanayi alanını kapsamaktadır.

Endüstri devriminin İspanya'da başladığı ilk şehir olan Barselona'da, bu alan endüstri yapısı açısından 19. yy sonunda Katalan bölgesinin Manchester'i olarak nitelendirilmiştir (Şekil 3.29). Diktatör Franco döneminin dışlanmış ve gelişmesi engellenmiş Katalan başkenti Barselona, 1975'te Franco yönetiminin devre dışı kalmasıyla birlikte yeni teknolojik devrim hareketine dahil olabilmek için büyük bir mücadele içine girmiştir. Doğal eşiklerle sınırlanmış olmasından dolayı yeni gelişim

alanları yaratamayan Barselona kenti için kentsel dönüşüm kaçınılmaz bir planlama aracı olarak gündeme gelmiştir (Demirtaş ve Esgin, 2006).

Şekil 3.29 : 19. yy sanayi alanından görünüm (Url-4).

"Metropoliten Alan Planlama Çalışması" ile kentsel dönüşüm çalışmaları başlatılmış, fiziksel, sosyal, ekonomik yaklaşımlarla kentin dönüşüm problemi bütüncül bir anlayışla ele alınmıştır. Fakat uygulamalarda fiziksel ve ekonomik boyutlara daha fazla önem verilmiştir.

Kentin son 20 yıl içinde düzenlenen 1992 Olimpiyat Oyunları ve 2004 yılındaki II. Dünya Kent Forumu gibi iki önemli etkinliğe ev sahipliği yapması kentin dönüşüm sürecini hızlandırmada etkili olmuştur.

3.3.2.2 Konumu

22@ dönüşüm projesi, Barselona'nın 19. yy ile 20. yy'ın ortalarına kadar sanayisinin kalbi olan Poblenou'da bulunmaktadır. Poblenou kent merkezinin yaklaşık 3 km doğusunda yer almaktadır (Şekil 3.30).

Projenin kuzey doğusunda yer alması planlanan hızlı tren istasyonu ile Barselona, Avrupa'nın hızlı tren ağına bağlanacaktır. Birer kültür merkezi projeleri olan *Plaça de les Glories* ve Forum 2004 ile çok modlu ulaşım merkezi, Poblenou alanın çekiciliğini artırmaktadır (Şekil 3.31).

Şekil 3.30 : Dönüşüm projesinin konumu, (Url-4).

Şekil 3.31 : Dönüşüm projesinin stratejik konumu (Url-4).

3.3.2.3 Arsa mülkiyeti

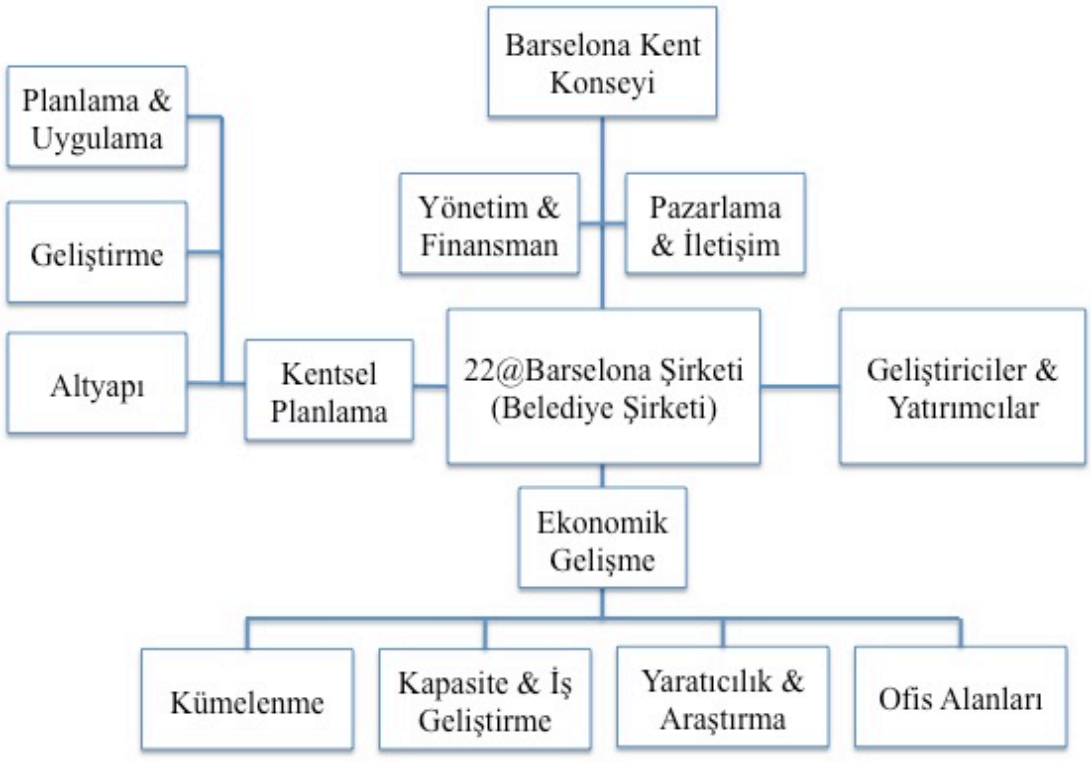
Arsaların tamamı özel mülkiyettir.

3.3.2.4 Örgütlenme ve finansman yapısı

2001 yılında Barselona Kent Konseyi, Poblenou'daki terk edilmiş sanayi alanlarının dönüştürülmesi yönünde karar almıştır. 22@Barselona Projesinin katalizörü olan Barselona Kent Konseyi, projenin gerçekleştirilmesinden ve yönetiminden sorumlu

22@bcn, Inc. (22@Barselona Şirketi) adında bir şirket kurmuştur. Belediyeye bağlı bu şirketin içinde dönüşümü planlayıp koordinasyonunu sağlamak için oluşturulan bölümler şunlardır; kentsel planlama, ekonomik gelişim, yönetim ve finansman ile pazarlama ve iletişim. Proje kent konseyi, özel sektör ve geliştiricilerden finansal katkıları alıp, yönetim ve koordinasyon işlerinden sorumlu 22@bcn şirketinin ortaklıklığı ile geliştirilmektedir. Şekil 3.32'de organizasyon şeması gösterilmiştir.

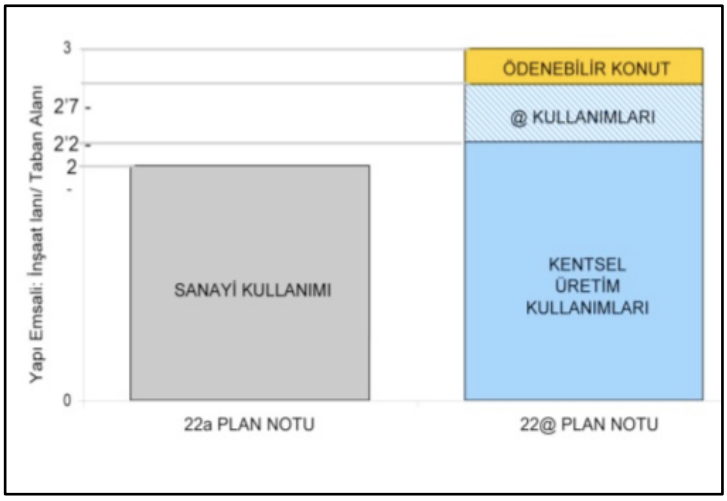
Ağ tipi *(network-like)* bir organizasyon yapısına sahip olan 22@bcn'nin görevleri arasında imar planı yapma ve uygulama, altyapı projelerinin finansmanı, gerçekleştirilmesi ve yönetimi, arsa alım ve satımı, izinler ve lisanslar için yerel yönetimle işbirliği, yatırımcıları, stratejik sektör firmalarını çekme ve kamu özel sektör ortaklıkları kurmak bulunmaktadır. Kamu ile özel şahıs / şirketler arasında fayda paylaşımında, özel sektörün bölgede proje geliştirmesini teşvik etmek için kamu tarafından bölgedeki arazi kullanımı değiştirilmiş, yoğunluklar artırılmış ve temel altyapı sağlanmıştır.



Şekil 3.32 : Dönüşümün organizasyon şeması.

Dönüşüm planında farklı bir yaklaşım olarak, esnek bir imar uygulaması hazırlanmıştır. Mevcutta 2 emsal (yoğunluk) olan yapılaşma hakkı 2.2'ye çıkarılmış ve eğer istenirse 2.7'ye ve 3'e çıkarma şeçenekleri sunulmuştur. Bunun karşılığında

da kamusal kullanımlar ve teknoloji kullanımları için alan istenmiştir. İmar seçeneklerini gösteren şema Şekil 3.33'de yer almaktadır.



Şekil 3.33 : Seçenekli imar durumu şeması (Url-4).

Bu durumda önceden 2 olan emsal hakkı, eğer proje teknoloji ve yaratıcı sektör fonksiyonlarını içeriyorsa 2.7'ye, eğer buna ek olarak proje yaşam kalitesini artırmaya yönelik, kamu yararı için ödenebilir konut, sosyal alanlar, yeşil alanlar içeriyorsa emsal hakkı 3'e çıkarılmıştır (Çizelge 3.5).

Çizelge 3.5 : Kamu ve özel sektör yararları.

Özel Sektör Yararı	**Kamu Yararı**
Daha verimli kullanımlar	**Karşılıksız arazi terki**
22a'dan ---- 22@'e	%10 – 7@ kullanımları
	%10 – ödenebilir konut
Daha yüksek yoğunluk (emsal)	%10 – yeşil alanlar
2'den ---- 2.2 / 2.7 – 3.0	Muhtemel yeni caddeler
Yüksek kalitede altyapı	**Özel altyapı planına finansman desteği**

Bu projede yaratılan değerin bir bölümü yine proje yararına kullanılmak üzere iki şekilde alınmaktadır. Birincisi plan onaylama ücreti olarak toplam arsanın %30'unun veya parasal değerinin alınması, ikincisi ise; "geliştirme ücreti" olarak geliştirilecek arsa m^2'si başına € 80'nun (yıllık güncellenen fiyatlarla) alınmasıdır. Tüm ücretlerin transferi kamu şirketi olan 22@bcn'ye yapılmaktadır. Toplanan bu finansman ile ödenebilir sosyal konut, bilgi teknolojileri altyapısı (öğrenci yurtları, araştırma ve geliştirme merkezleri, teknoloji şirketi kuluçka merkezleri, vb.) ve yeşil alanlar

yapılmaktadır. Geliştirme ücreti olarak alınan para ise bilgi teknolojileri altyapısını destekleyecek "Özel Altyapı Planı"nı gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Bu altyapı fiber optik ağları, plaj da dahil olmak üzere tüm kamusal alanlarda Wi-Fi sistemlerini, atık toplama altyapısını, merkezi soğutma gibi sistemleri içermektedir.

Barselona'daki dönüşüm projesini özgün kılan kullanılan planlama yöntemleri ve araçlarıyla dönüşümü gerçekleştirebilecek mekanizmaları oluşturma başarısı ve katılım süreçlerini iyi örgütleyebilmesidir. Ayrıca çeşitli seviyelerde yönetimlerden (merkezi, bölgesel ve metropolitan) de finansman sağlanmıştır.

Yüksek teknoloji bölgesi olarak dönüştürülmesi öngörülen 22@Barselona Projesi'nin onaylanmasından sonra 69 tane özel sektör desteği ve 32 tane kamu desteğiyle proje gerçekleştirilmiştir. Özellikle bilişim sektöründeki birçok firma ofis binalarını bu alanda seçmeyi tercih ederek, projenin ekonomik gerçekleşebilirliğini artırmışlardır. Bu projede kamunun altyapıya yapmayı planladığı yatırımın maliyeti 180 milyon Euro'dur (Url-4).

22@Barselona'da uygulanan dönüşüm modeli; planlama ve finansman için ayrı bir yönetim yapısının kurulması, stratejik planlama, esnek planlama araçları, kamu özel sektör ortaklığının teşvik edilmesi ve yerel halkın kısıtlı katılımı olarak özetlenebilir.

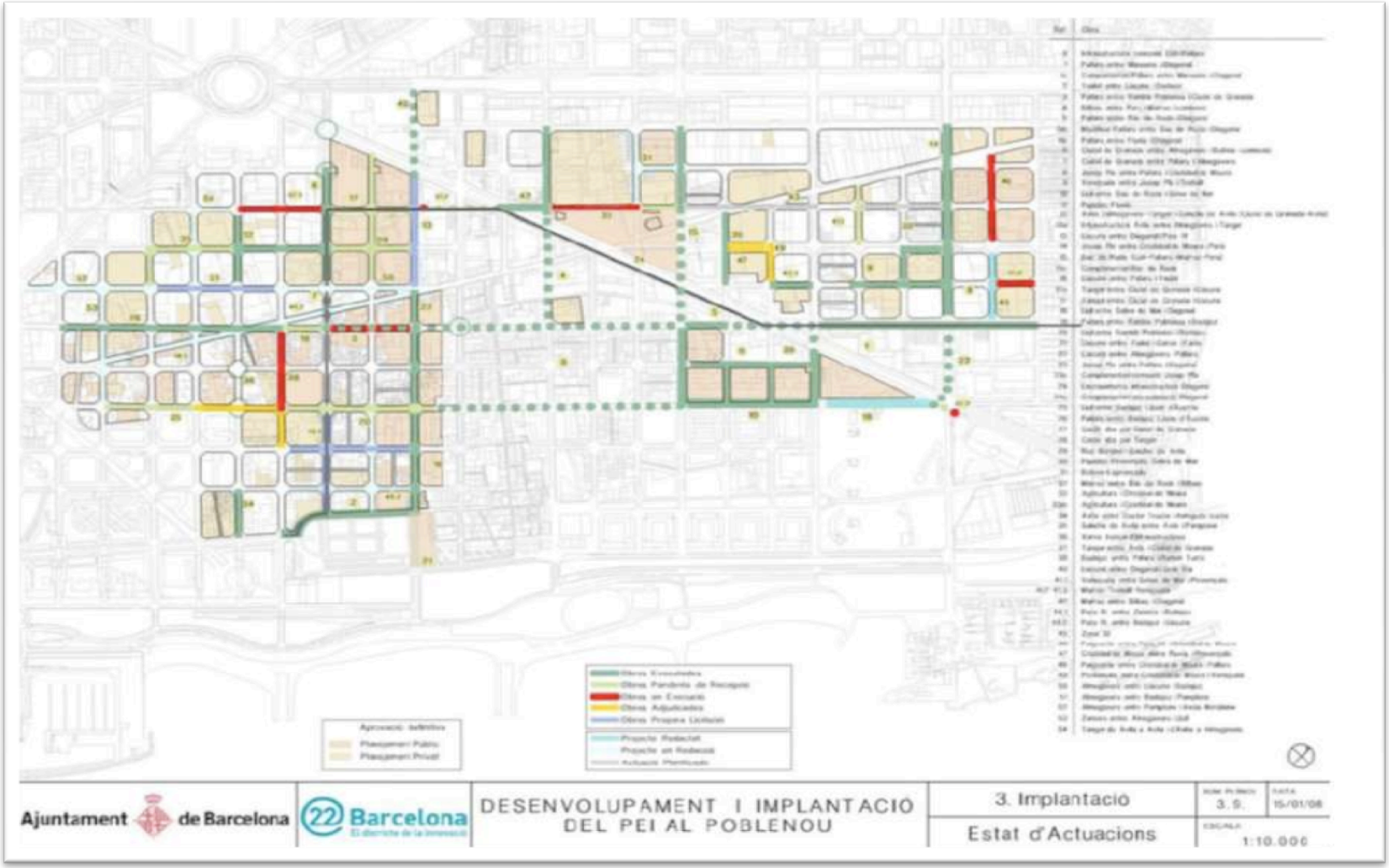
3.3.2.5 Proje süreci ve kapsamı

Barselona'da dönüşüm projelerinin uygulanmasına 1988 yılında başlanmıştır. Projelerin kapsamı, bütünsel bir planlama yaklaşımıyla, kent merkezindeki çöküntü bölgelerine dönüşen eski sanayi alanlarının iyileştirilip yeniden işlevlendirilmesi, kıyının kentle bütünleşmesi ve kamusal alan üretimidir. Sürecin başarılı yönetilebilmesi için, özel bir şirket kurulmuştur. Söz konusu şirketin projeyi faydalı yürütmesi için, 14 yıl sonunda projenin tamamlanması planlanarak, şirketin 14. yıl sonunda feshedileceği baştan belirlenmiştir. Proje kapsamında dönüştürülen bölgeler; kirletici sanayilerin ve işçi bloklarının bulunduğu El-raval ve Barri Gothic Bölgesi ile Antik yerleşim bölgesi ve eski limanın bulunduğu Barcelonetta'dır. Eski liman bölgesi dönüştürülerek restoran, bar, müze, sergi alanları gibi çeşitli ticari, kültürel ve sosyal alanlar geliştirilmiş ve kıyı boyunca yaklaşık 5 km'lik yeşil bir bant oluşturularak kıyı kamu kullanımına açılmıştır. Şekil 3.34 ve 3.35'de dönüşüm alanının planları bulunmaktadır.

Şekil 3.34 : Şubat 1996 ve Şubat 1999 fotoğrafları, Diagonal Bulvarı açılışı (Url-4).

1999 yılında Diagonal Bulvarı'nın açılması ile Poblenou eski sanayi alanının ulaşılabilirliği artmıştır (Şekil 3.26).

22@Barselona projesi kapsamında eski sanayi alanları teknoloji alanlarına dönüştürülerek; yaratıcı, bilgi teknolojilerine dayalı yeni üretim alanları, eğitim, araştırma-geliştirme gibi gelişmiş kentsel servis alanları ve konut alanlarının gerçekleşmesi hedeflenmiştir. Bu dönüşümün tetikleyicisi olarak projede bilişim teknolojileri kümelenmesi oluşturulmuştur. 7@ olarak adlandırılan yenilenebilir enerji, tasarım, bilgi ve iletişim teknolojileri, medya ve tıp teknolojilerindeki yapıların bu projede yer almaları teşvik edilmektedir. Proje alanında faaliyete başlayanlar da bulunmaktadır. Projedeki 110 proje alanından 74'ü özel sektör tarafından geliştirilmeye başlanmıştır (Url-4).



Şekil 3.35 : Dönüşüm projesinin planı, (Url-4).

Bilgi üreten bir bölge yaratmak için projeye 10 üniversite de katılmış, proje kapsamında 9 tane araştırma-geliştirme ve teknoloji merkezleri oluşturulmuştur. Böylelikle bölgenin kendi kendine iş yaratabilme kapasitesi desteklenmiştir.

Bu proje kompakt şehir planlama anlayışıyla tasarlanmış bilgi ekonomisini destekleyen yaratıcı şirketler; araştırma, eğitim ve teknoloji transfer merkezleri ile birlikte, yeni yaşama alanları, yeşil alanlar ve kentsel donatılarla kendi kendine yetebilen bir bölge olarak planlanmıştır. 22@Barselona Şirketi ve Barselona Kent Konseyi biraraya gelerek "Endüstri Mirası Koruma Planı" hazırlamışlar ve proje alanında "endüstri mirası" olarak korunması gereken 114 adet öğe belirlemişlerdir.

Farklı fonksiyonlar ve etraflarındaki kentsel çevrelerin birbirleriyle mümkün olan en iyi uyumunu sağlayabilmek için türev planlama araçları kullanılmıştır. Alanların dönüştürülebilmesi için, parsel bazında, birleştirilmiş sanayi alanları veya birleştirilmiş konut alanları bazında, farklı ölçeklerde plan alternatifleri sunulmuştur. Öncelikle altı tane gelişim odağı belirlenip, bu bölgelerin – Llull Pujades Llevant, Perú-Pere IV, Audiovisual Campus, Central Park, Llacuna Axis ve Llull Pujades East – kamu eliyle geliştirilmesi planlanmıştır. Gelişim odakları toplam 925.482 m^2, yani alanın %47'sini kapsamaktadır. Buradaki amaç projelerin bölgenin dönüşümünde itici güç oluşturmalarıdır. Geri kalan bölgelerin özel sektör veya özel sektör ve kamu ortaklığıyla geliştirilmesi planlanmıştır.

Proje daha önce Barselona'da olmayan teknoloji şirketlerini çekmeyi hedeflese de şu ana kadar büyük çoğunlukla Barselona'da yer alan şirketler yerlerini değiştirerek buraya gelmişlerdir (Broggi, 2006). Turizm açısından çekici bir kent olan Barselona'nın 22@ dönüşüm projesi ile uluslararası alanda bir teknoloji merkezi olarak ne kadar başarılı olacağını zaman gösterecektir.

3.3.2.6 Değerlendirme

İncelenen dönüşüm projesindeki örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikalar aşağıda özetlenmiştir.

- 22@ dönüşüm alanı için sadece yeni karma kullanımlar değil eski sanayi alanından teknoloji kümelenmesi yaratmayı kapsayan güçlü bir vizyon getirilmiştir.
- Projenin planlanması, yönetimi ve finansmanı için belediye tarafından 22@bcn, Inc. şirketi kurulmuştur.

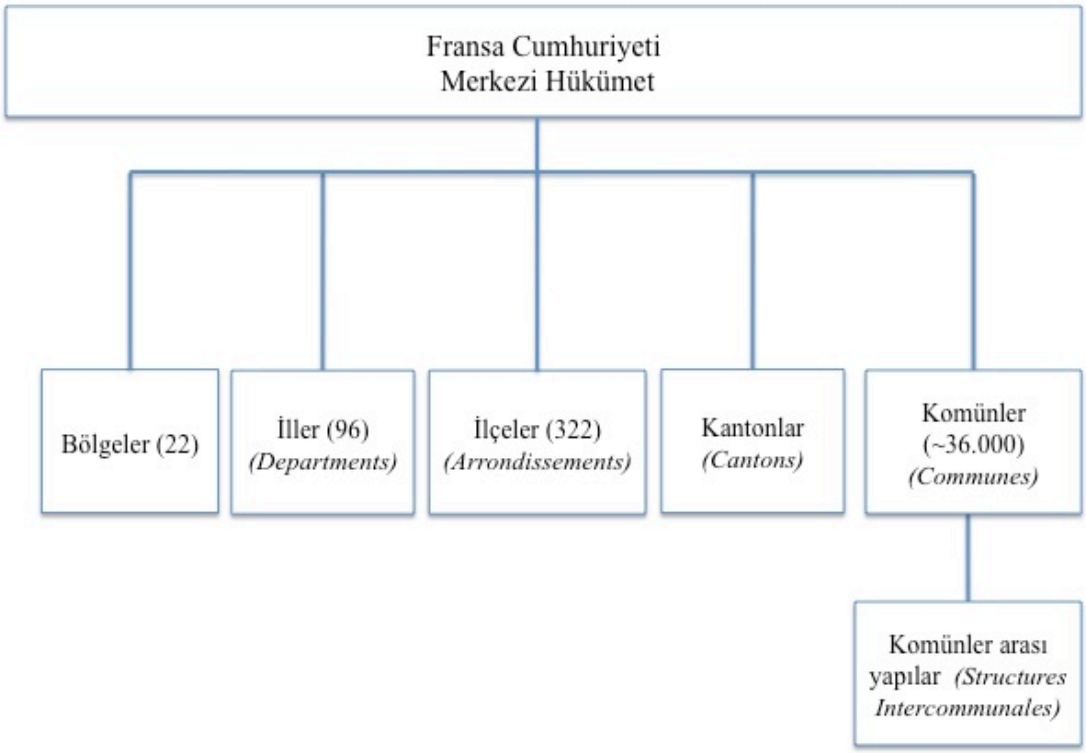
- Dönüşümü tetiklemek ve bölgeyi cazip hale getirip yatırımcıları çekebilmek için kamu eliyle geliştirilecek odaklar belirlenmiştir.
- Teknoloji merkezi yapmayı gerektiren altyapı özel olarak planlanmıştır.
- Dönüşümden kamuya fayda sağlamak için, esnek bir planlama yaklaşımı geliştirilmiş, inşaat alanında artış opsiyonları karşılığında 7@ kullanımları, ödenebilir konut, yeşil ve sosyal alanların herbiri için 10%'luk paylar, ayrıca altyapı geliştirilmesi için de katkı alınmıştır. Böylelikle planlanan fonksiyonların gelişmesi ve kamusal alanların yaratılması için özel sektörden finansman oluşturulmuştur.
- Projenin gerçekleştirilmesi için kurulan şirket aynı zamanda teknoloji kümelenmesi oluşturulması için gereken ekonomik aktiviteler konusunda da çalışmaktadır.
- Proje alanına yatırımcılar ve teknoloji şirketlerini çekmek için toplantılar, organizasyonlar yapılmaktadır.

3.4 Fransa

3.4.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler

Fransa, demokrasi ile yönetilen ve çift meclisli; Ulusal Meclisi *(Assemblée Nationale)* ve Senato'dan *(Sénat)* oluşan Parlamento'ya sahip bir devlettir. İki meclis de yasa önerebilmektedir, fakat son kararı veren Ulusal Meclis'tir. Yasama yetkisi parlamentoda olmakla birlikte hükümet kararları yasalarla aynı ağırlığı taşımaktadır. Bu yetki ile ülkedeki planlama sistemini belirleyen Kentsel Planlama Mevzuatı *(Code de l'Urbanisme)* açısından önemlidir. Mevzuat, yasaların yanısıra Bakanlık kararları ve genelgeler ile sürekli güncellenmektedir. Ayrıca, idari mahkemelerin ve en üst idari mahkemenin *(Conseil d'Etat)* verdiği kararlar da mevzuatı şekillendirmektedir (Davies ve diğ., 1989).

Fransa 22 yönetimsel bölgeye ayrılmıştır. Fransa'da yer alan tüm bu bölgeler ayrıca illere ayrılmıştır. Bölgeler toplam 96 ile *(département)* ve bu iller de toplam sayıları 322'yi bulan ilçelere *(arrondissements),* ilçeler, kantonlara *(cantons),* kantonlar da komünlere *(communes)* ayrılmıştır. Fransa'nın en küçük ölçekteki yönetimsel birimi seçilmiş konseyden ve belediye başkanından oluşan komünlerdir. Fransa'da yer alan yerel yönetimlerin (komünlerin) sayısı 36.000'in üzerindedir (Şekil 3.36).



Şekil 3.36 : Fransız planlama yönetiminin genel yapısı (Davies ve diğ., 1989).

Fransa geleneksel olarak merkeziyetçi yönetimin baskın olduğu bir yönetim yapısına sahiptir. 1967 yılından beri Paris'deki merkezi yönetim gücünün yerele geçirilmesi için belediyelerin gruplar halinde bir araya gelerek daha iyi yerel hizmet sunmaları ve altyapı geliştirmeleri desteklenmiştir. Böylece, *Lille Metropole Communaute Urbaine (LMCU)* da dahil olmak üzere 14 metropol otoritesi kurulmuştur.

LMCU toplam 85 belediye konseyinden atanan 170 üyeden oluşmaktadır. Kuruluş amacı metropolitan ölçekteki kamu hizmetlerini planlamak ve koordine etmek olan kuruluş, yatırımla ilgili sorumlulukları da almıştır. LMCU toplu taşım, ekonomik gelişme, kentsel dönüşüm dahil olmak üzere stratejik planlama ve yatırım konularından sorumludur. Ayrıca, yerel vergilerden ve merkezi yönetimden gelen hibelerden oluşan kaynaklarıyla belediyelerden daha büyük yatırım kapasitesine sahiptir (Cadell ve diğ., 2008).

Merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında yapılan anlaşmalar *(contrats de ville)* ile uzun dönemli yatırım planları için merkezi yönetim tarafından finansman sağlanmıştır. Bunun karşılığında yerel yönetimlerden, kentsel gelişim planlarını gerçekleştirmeleri beklenmektedir. 1988 yılından beri kentsel düzeyde uygulanmakta olan bu sistem, merkezi ve yerel yönetim arasında yeni bir ilişki oluşturmuştur.

Çeşitli hükümet kaynaklarından oluşturulan uzun dönemli finansman paketi, merkezi yönetimin kentsel politikalarını gerçekleştirmek üzere yerel yönetimlere sunulmaktadır.

3.4.2 Euralille ve Roubaix, Lille

3.4.2.1 Genel bilgi

Lille Metropolitanı Fransa'nın kuzeyinde Belçika sınırında yer almakta ve ülkenin kuzey doğu bölgesinin en büyük kentidir. 86 komünden (belediye) oluşan Lille, uydu kentleri olan Roubaix ve Tourcoing ile birlikte Fransa'da tekstil sanayisinin merkezi idi. II. Dünya Savaşı'ndan itibaren sanayide gerileme başlamış, 1950'lerden sonra da geleneksel sanayi alanlarında çöküş hızlanmıştır.

Tekstil sanayisi kapanınca, işsizlik çok yüksek seviyelere ulaşmış ve özellikle Roubaix ve Tourcoing hayalet şehirlere dönüşmüştür. Lille'in dönüşümü için uygulanan model, Fransız kentsel politikasını oldukça etkilemiştir. Özellikle "Yerel Anlaşmalar" *("Contrat de Plan" ve "Local Contrat de Ville")* yaklaşımı İngiltere ve Avrupa'nın bazı yerlerinde kullanılmıştır. Lille Metropolitan alanı içerisinde hem merkezdeki Euralille hem de Roubaix dönüşüm projesi birlikte incelenmiştir.

3.4.2.2 Konumu

Lille'in yer aldığı *Nord-Pas-de-Calais* bölgesi, Fransa'nın 26 alt bölgesinden birisidir. Yerel ekonomisi geçmişte ağırlıklı olarak madencilik, ağır sanayi ve tekstile dayanan, yakın zamanda ciddi düşüş yaşayan bu bölge, ekonomik ve politik olarak Fransa'dan uzak kuzey çeperinde yer alan bir bölge olarak algılanmaktaydı.

Avrupa Birliği çerçevesinde yapılan demiryolu ve karayolu yatırımları sonucunda, bulunduğu bölgede önemli bir konuma gelerek günümüzde Londra, Paris ve Brüksel arasındaki "altın üçgen"in merkezinde bulunmaktadır (Şekil 3.37).

Mevcutta, Londra – Paris arasındaki Kanal Tüneli hattı Lille'den geçmektetir. Ayrıca, Lille, yüksek hızlı tren altyapısı ile Paris'e ve Brüksel'e 1'er saat uzaklıkta bulunmaktadır.

Şekil 3.37 : Lille'in konumu (Lille Metropole, 2010).

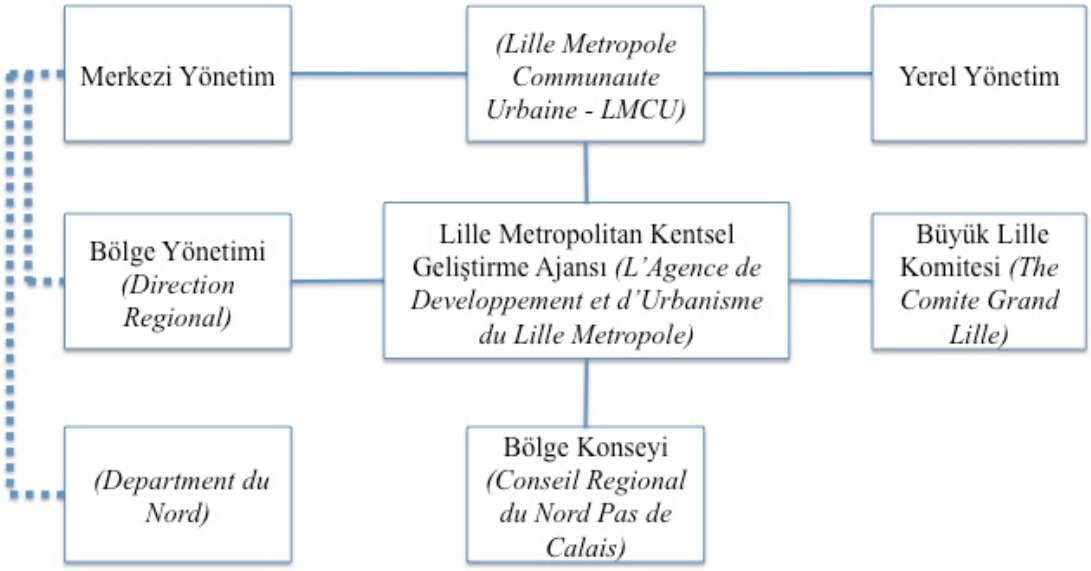
3.4.2.3 Arsa mülkiyeti

Euralille'de arsaların mülkiyeti kamuya aittir, Roubaix'da ise arsaların büyük çoğunluğu özel mülkiyettir. Bu fark nedeni ile Euralille daha çok kamu girişimi ile gerçekleştirilmiş bir projeyken, diğeri kamu ve özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmiş bir dönüşüm projesidir. Şekil 3.38'da Roubaix'dan eski bir sanayi binası görülmektedir.

Şekil 3.38 : Atıl durumdaki sanayi binası, Roubaix (Lille Metropole, 2010).

3.4.2.4 Örgütlenme ve finansman yapısı

Lille Metropolünde dönüşümden sorumlu yönetim yapılarını incelediğimizde, burada iki tane merkezi hükümet yapısı bulunmaktadır. Bunlar; Bölge Yönetimi *(Directions Regionales* ve *Department du Nord)* ve komünler ve seçilmişlerden oluşan Bölge Konseyi'dir *(Conseil Regional du Nord Pas de Calais)*. Tüm bu birimler arasındaki koordinasyon ise Lille Metropolitanı Kentsel Geliştirme Ajansı *(L'Agence de Developpement et d'Urbanisme du Lille Metropole)* tarafından sağlanmaktadır. Ajans, metropolitan ölçekteki kamu ve özel sektörden tüm ilgililerle iletişim kurabilmektedir. Şekil 3.39'de Lille'deki dönüşümden sorumlu yapının şeması bulunmaktadır.



Şekil 3.39 : Lille dönüşümden sorumlu yapıların ilişki şeması.

Lille metropolitan alanı içerisinde ulaşım bağlantılarının güçlendirilmesi, bölge- kent otoritesi olan *Lille Metropole Communaute Urbaine (LMCU)* aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Bu yapı birleşik kentlerin *(conurbation)* seçilmiş belediye meclis üyeleri temsilcilerinden oluşan bir kurul tarafından denetlenmektedir. *LMCU* merkezi ve yerel yönetimlerle uzun dönemli kontratlar *(contrat de ville)* yaparak fiziksel, ekonomik ve sosyal dönüşüm için bütünleşik bir finansman oluşturmaktadır. Lille metropolitan alanı için 1992 yılının Ocak ayında imzalanan pilot *contrats de ville* ile 3 yıllık bir süre için 1.5 milyar franklık bütçe oluşturulmuş ve bunun yüzde 40'ı merkezi yönetim tarafından karşılanmıştır (Cadell ve diğ., 2008). Kontratlarla sağlanan finansal destek, farklı aktörlerin işbirliği yapmalarını sağlamıştır.

Fransa'da dönüşüm planlama sisteminin içerisinde yer almaktadır. Stratejik planlamanın mekansal bölümü ve taslak planlama şeması *LMCU* tarafından hazırlanmaktadır. Eski sanayi alanlarının dönüşümü, Lille Metropolu için hazırlanan planlama şemasının bir parçasıdır.

Öncü bir yerel sanayici tarafından kurulan Büyük Lille Komitesi *(the Comite Grand Lille)* ile iş ve sanayi sektörünün liderleri, akademisyenler, sivil toplum kuruluşu temsilcileri, bazı seçilmiş politikacılar bir araya gelerek Lille'in geleceği için stratejiler geliştirmişlerdir. Yapılan tartışmalara çoğu zaman belediye başkanı da katılmıştır. Komite bir araya gelen gruplarının politik farklılıklarını gözetmeksizin ortak hedefler için çalışma platformu olmuştur. Komitenin çalışmaları ile Lille 2004 Olimpiyatları için Fransa'nın resmi adayı olmuştur. Olimpiyatlar için Atina seçilsede, Lille de başlatılan bu çalışmalarla 2004 yılı Avrupa Kültür Başkenti seçilmiştir (Cadell ve diğ., 2008).

Euralille projesinin planlanması ve finansmanı kamu kaynaklarına dayanmaktadır. Bu nedenle özel sektör sermayesinin bu projede hayati bir rolü bulunmamaktadır. Fransa hükümeti uzun dönemli kontratlar çerçevesinde finansman sağlamaktadır. Ulusal düzeyde *Contrat de Planı* ve yerel düzeydeki *Contrat d'Agglomeration* bu projedeki başlıca finansman kaynaklarıdır. Finansmanın büyük bölümü mevcut kamu sektörü bankacılık sisteminin *(Caisse des Depots et Consignations)* kentsel dönüşüm fonuna dayanmaktadır. (Fraser ve Baert, 2003).

Roubaix'daki dönüşüm Roubaix Belediyesi ve *LMCU* arasındaki işbirliğine dayanmaktadır. Proje bazında özel sektör ortaklıkları da kurulmuştur ve ortaklık yapılarında genel kontrol yerel yönetime aittir.

3.4.2.5 Proje süreci ve kapsamı

Lille Metropolitan alanında gerçekleştirilen dönüşüm projelerinin hepsi Metropolitan Plan, *(Schema Director)* ve Kentsel Dönüşüm (*Ville Renouvelee)* stratejileri içerisinde geliştirilmiştir. Bunlar da dönüşüm konusunda on yıllık dönemler için belirlenen dönüşüm alanındaki ulusal stratejiler ile uyumludur. Tüm bu planlamaların arkasında ulusal düzeyden *(Contrat de Plan),* yerel düzeye *(local Contrat de Ville)* kadar finansal bir mekanizma bulunmaktadır. Euralille bölgesel bir merkez oluşturma vizyonu ile dönüştürülmüştür. Euralille'de gerçekleştirilen fiziksel olarak 73 hektarlık bir alanı kaplayan dönüşümün birinci fazı şehrin dönüşüm

sembolüdür. Eurostar hızlı treninin bağlantısı buradaki dönüşümün hızlandırıcısı olmuştur. Euralille istasyonu şehrin ilk etapta Paris, Londra, Brüksel ile bağlantısını ve daha sonra da Fransa, Belçika, Hollanda ve Almanya ile bağlantısını sağlamıştır.

Şekil 3.40 : Euralille'den bir görünüm (Lille Metropole, 2010).

Euralille için master plan ve kentsel strateji Hollandalı mimar Rem Koolhaas tarafından hazırlanmıştır (Meade, 1994). Uluslararası tren istasyonun (Lille Europe) etrafında ofisler, dükkanlar, konutlar, kongre ve sergi merkezi, 200 yataklı lüks otel geliştirilmiştir (Şekil 3.40).

Şekil 3.41 : Roubaix'da müzeye çevrilmiş art deco bir yüzme havuzu (Lille Metropole, 2010).

Roubaix'de ise yatırımı çeken faktörlerin içerisinde entegre toplu taşım sisteminin olması bulunmaktadır. Kamusal alanların oluşturulması, canlı sokakların ve

meydanların oluşturulması insanların kent içinde yaşama taleplerini artırmıştır. Şekil 3.41'de müzeye dönüştürülmüş bir yapı görülmektedir.

Lille'in dönüşümdeki başarısının en önemli etkenlerinin gücün daha çok merkezi hükümetten yerel hükümete geçmesi ve farklı aktörler arasında işbirliğini sağlayacak bir mekanizmanın oluşturulması olarak görülmektedir (Falk, 2006). Ayrıca iyi planlanmış toplu taşım da düşüşe geçen sanayi kentinin canlanmasında önemli rol oynamıştır. Eurostar ve TGV sistemleri sayesinde Lille tüm Avrupa'ya yüksek hızlı tren ile bağlanmıştır. 1982 tarihinde çalışmaları başlatılan Fransa ve İngiltere arasındaki tünel hattının Lille'den geçirilmesi kararlaştırılmıştır. Londra, Paris ve Brüksel bağlantısının Lille'den geçmesi, Lille'i Avrupa ulaşım ağında stratejik bir konuma getirmiştir. Yüksek kalitede geliştirilen metro, tramvay ve otobüs hatlarından oluşturulan toplu taşım sistemi entegre olarak hem uluslararası hem de ulusal bölgelere hizmet vermektedir.

Euralille'deki dönüşümler, metropolitan alan içindeki Roubaix'in de dönüşümünü hızlandırmıştır. Roubaix, Lille'in merkezine 15 km uzaklıktadır. Roubaix'daki dönüşüm projesi kent merkezindeki ticari alanları canlandırmayı, kamusal alanları güvenli ve canlı bir hale getirmeyi, konut stoğunu iyileştirmeyi amaçlamıştır.

İstihdam yaratmak ve yerel halka sunulan çeşitli eğitim olanakları ile, halkın yeni yatırımlarda iş sahibi olabilmelerine önem verilmiştir. Girişimci Bölgeleri kurulmuş ve tüm kent merkezi 5 yıl süreyle vergiden (kurumlar vergisi, emlak vergisi) muaf tutulmuştur. Vergi avantajından yararlanmanın şartı ise yeni istihdamın en az üçte birinin yerel halktan oluşmasıdır. Kurulan Girişimci Bölgeleri *(Zone Franche Urbaine)* İngiliz Girişimci Bölgeleri *(Enterprise Zone)* modelinin Fransız uygulamasıdır. Şekil 3.42'de Lille'deki yenilenen merkezi alandan bir görünüm bulunmaktadır.

Lille'de ciddi dönüşümler yaşanmış, kentin imajı iyileşmiş, finansal aktiviteler artmış, bioteknoloji, e-posta ile satış, toplu dağıtım, finans, IT ve iletişim sektörlerinde ekonomik büyüme başlamış ve üniversitenin olumlu katkıları olmuştur. Fakat işsizliği azaltma çalışmaları halen yerel yönetimler tarafından devam etmektedir.

Şekil 3.42 : Euralille'den bir görünüm (Lille Metropole, 2010).

3.4.2.6 Değerlendirme

İncelenen dönüşüm projesindeki örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikalar aşağıda özetlenmiştir.

- Dönüşüm sadece Lille sınırları içinde değil bölge bazında ele alınmıştır.
- Hem bölge hem de yerel ölçekte koordinasyonlu bir kentsel dönüşüm stratejisi uygulanmıştır.
- Kentsel dönüşüm hedeflerinin ve uzun dönemli finansmanın belirlendiği sözleşmelerle *(contrats de ville)* yerel yönetimler ile metropoliten yönetimi arasında işbirliği anlaşması yapılmıştır.
- Yapılan hızlı tren istasyonu ile Lille Fransa'nın çeperinde olmaktan çıkıp, Avrupa'nın merkezi noktalarından birine dönüşmüştür.
- Hızlı tren ile farklı kentlere bağlantının güçlendirilmesinin yanında yeni metro hattı ve mevcut tramway hattında yapılan iyileştirmeler ile Lille metropolitan alanı içerisinde ulaşımın güçlendirilmesi kentler arasındaki ilişkileri artırmıştır.
- Euralille ve Roubaix'in dönüşümünün başarısı metropolitan alan için uygulanan geniş ölçekli ekonomik gelişme stratejisine dayanmaktadır.
- Dönüşüm projesinin lideri metropolitan ölçekte otorite olan *Lille Metropole Communaute Urbaine de Lille*'dir (LMCU).
- Merkezi, bölgesel ve yerel yönetim arasındaki uzun dönemli sözleşmeler birbirleri arasındaki işbirliğini artırmış ve yerel gelişme stratejilerin uygulanmasını sağlamıştır.
- Kültür kentsel dönüşümün bir parçası olarak desteklenmiş, kültürel alanlara ve aktivitelere önem verilmiştir. Kültür dönüşüme ek bir fonksiyon olarak değil, yaşam kalitesini artıran, kentin imajını değiştiren ve istihdam yaratan önemli

bir fonksiyon olarak ele alınmıştır. Hatta Roubaix 2004 yılı Avrupa Kültür Başkenti seçildikten sonra, Avrupa Birliği'nden de ek finansal kaynaklar sağlamıştır.

- Sağlanan vergi teşvikleri ile işverenlerin yerel halkı istihdam etmeleri desteklenmiştir.
- Büyük Lille Komitesi ile yerel sanayi liderleri kentsel dönüşüme katkı sağlamak için bir platform oluşturmuştur.

3.5 Hollanda

3.5.1 Ulusal yapı, planlama sistemi ve yasal düzenlemeler

Hollanda 1815 yılından beri anayasal monarşi ve 1848 yılından beri de parlamenter demokrasi ile yönetilmektedir. Hollanda politikası ve yönetimi uzlaşma zeminine dayanmaktadır. Ülke 12 yönetim bölgesine (*province*) ayrılmış ve her biri vali (*governor*) tarafından yönetilmektedir. Bölgeler de belediyelere ayrılmıştır ve toplam 431 belediye bulunmaktadır.

Ülke ayrıca su kurulu tarafından yönetilen su bölgelerine (*water districts*) bölünmüştür. Ülkenin kuruluşunun daha öncesine dayanan, 1196 yılında kurulan su kurulları, dünyadaki halen devam eden en eski demokratik kuruluşlardan birisidir.

Hollanda planlama sisteminde, ülke topraklarının sınırlı olmasının da getirdiği bir üst bakış ile şehirlerin kompakt olması oldukça önemli bir planlama kriteridir. Bu nedenle, yeni arsalar geliştirmek yerine, mevcuttaki atıl, fonksiyonunu kaybetmiş yerlerin dönüştürülmesi önceliklidir. Hollanda'da kentsel dönüşüm kentsel planlamanın bir uzantısı olarak ele alınmaktadır. Yerel yönetimlerin planlama ve geliştirmede geniş yetkileri bulunmaktadır.

Hollanda planlama sisteminde yerel yönetimlerin özerkliği uzun bir geçmişe dayanmaktadır. 1950'lerde ülke olağanüstü hal durumundayken merkezi yönetim tüm yetkileri kendisinde toplamış olsada, 1970'lerde yerel ve merkezi yönetim arasındaki iletişim ve işbirliği ile *"Major Cities Policy"* yasası çıkartılarak yerel yönetimler tekrar yetkilerini almışlardır. Hollanda planlama yaklaşımının önemli bir özelliği de merkezi ve yerel yönetimin ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda işbirliği içerisinde çalışmalarıdır (Couch ve diğ., 2003). Kurulan ortaklıklar (kamu-özel veya kamu-kamu) buna örnektir.

Hollanda yaklaşımının en önemli karakteristiklerinden biri farklı görüşleri olan gruplar arasında işbirliği kurmaya verdikleri önemdir. Bu yaklaşıma *"polder mentality"* denilmektedir. Bir bölümü deniz seviyesinin aşağısında olan ülke toprağının sular altında kalmaması için eskiden kullanılan düzeneklere verilen isimdir "*polder*". Tarih boyunca insanlar arasında anlaşmazlıklar olsada suyun yönetimi konusunda her zaman işbirliği yapıp birlikte hareket etmek zorunda kalmışlardır. Coğrafi ve tarihi geçmişine bağlı olarak, insanlardaki genel düşünce kalıbı şu şekilde özetlenebilir; işbirliği iyi kurulmazsa farklı görüşlerdeki tüm gruplar süreçten zarar görürler (Clarijs, 2009). Bu nedenle kentsel dönüşüm konusunda kararlar verilirken ilgili tüm tarafların desteğinin alınması önemli bir konudur.

Yerel yönetimlerin yetkilerini artıran "*Major Cities Policy*", uygulamalarda ekonomik, sosyal ve fiziksel boyutları dikkate alan bir yaklaşım oluşturmaktadır. Yerel yönetimlerin liderliğinde merkezi ve yerel yönetim işbirliği ile beş yıllık planlar oluşturulmuştur. Her planda merkezi hükümetin oluşturduğu genel bir çerçeve ve bütçe bulunmaktadır. Bu planlarda beklenen amaçlara ulaşıldığının ölçülmesi için belediyeler performans göstergeleri belirlemekte ve programı uygulama sorumluluğunu almaktadırlar (Van Hoek, 2007).

1990'lı yıllarda tek boyutlu, sadece çevresel ve fiziksel alanlara önem veren dönüşüm yaklaşımı yerine farklı boyutları da içeren bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu boyutlar entegre ulaşım sistemlerini, geliştirilmiş kentsel tasarım ve yönetimini, ekonomik gelişim olanaklarını ve sosyal problemleri çözmeyi de içermektedir. Yeni yaklaşımla merkezi, yerel yönetimlerin ve özel sektörün yer aldığı ortaklıklar (ör. Konut Şirketleri) oluşturulmuştur (Colantonio ve Dixon 2009).

1997 yılında Konut, Mekansal Planlama ve Çevre Bakanlığı, eski sanayi alanlarını ve mahalleleri dönüştürmek için kentsel dönüşüm politikası oluşturmuştur. Buna göre, kentsel dönüşüm görevi yerel yönetimlere verilmiştir. Teşvik olarak yerel yönetimlere beş yıllık periyodlarla uzun dönemli bir dönüşüm planı oluşturmaları şartıyla, merkezi yönetim tarafından kentsel dönüşüm için bir yatırım bütçesi sunulmaktadır. Sunulan bütçenin parklar, yeşil alanlar gibi kamusal alanları oluşturmaları, ekonomik ve sosyal yapıya olumlu etkiler yapmaları ve özel yatırımları çekmeleri (1 euroluk teşviğin en az 9 euroluk özel yatırım çekmesi) beklenmektedir. Yerel yönetimlerin performanslarına göre bir sonraki beş yıllık dönem için de teşvikleri devam etmektedir (KEI, 2010).

Hollanda'da ilk defa 1986 yılında Lubbers-II Kabinesi'nin Koalisyon Anlaşması'nda Kamu Özel Ortaklığı gündeme gelmiştir. *"Kentsel dönüşüm yararı için yatırım hacminin artırılması amacıyla, Kamu Özel Ortaklıkların yeni formları yerel hükümet ve iş dünyası ve gerekirse ulusal hükümet ile kurulacaktır"* (REVIT Glaser, 2005).

1980'lerdeki ekonomik krizin hükümetin bütçe açığını artırmasının etkisiyle oluşturulan düzenlemelerde devlet harcamaları kesilmiş, devletin yatırımları geri çekilerek, özel sektör yatırımlarının artırılması teşvik edilmiştir. Kamunun rolünü tamamen azaltmadan, yaratıcı formlarda özel sektör birliktelikleri araştırılmıştır.

Kamu Özel Ortaklıklarını başlatmak ve teşvik etmek amacıyla, 2000 yılında, Maliye Bakanlığı'nda "Hollanda KÖO Enformasyon Merkezi" kurulmuştur. Bu merkez kamu sektöründeki bu tür ortaklıklarla ilgilenen tüm kurumlara bilgi sağlayıp, danışmanlık yapan bir yapı haline gelmiştir. Aynı zamanda özel sektöre de bilgi sağlayarak, kamunun özel sektörle iletişime geçtiği bir portal olmuştur.

Söz konusu merkezin kurulma amaçları şunlardır:

- Hem özel sektör hem de kamunun bilgi ve deneyimlerini toplamak,
- Kamu ile özel sektör arasında net ve etkili ortaklık kuralları tasarlamak,
- Uygun KÖO projeleri önermek,
- Ortaklık sonuçlarıyla ilgili düzenli raporlar hazırlamak.

Özel sektör geliştiricileri projenin en başından itibaren dahil olup, imar planı yapılmasında, proje finansmanının sağlanmasında, kamusal alanın, ticari ve konut alanlarının hesaplanmasında, altyapı oluşturulmasında benzeri tüm aşamalarda rol almaktadırlar (Boxmeer ve Beckhoven, 2005).

Hollanda'da kentsel dönüşüm ve arsa geliştirmede KÖO ortaklıkları kurmak oldukça yaygındır. Koalisyonlar ve stratejik ortaklıklar en çok kullanılan modellerdir. Fakat, son zamanlarda ayrıcalıklı ortaklıkların kullanıldığı projeler de bulunmaktadır.

3.5.2 Kop van Zuid, Roterdam

3.5.2.1 Genel bilgi

Avrupa'nın en büyük liman şehri olan Roterdam'da, sanayileşme sonrası dönemde, limanın batı yönünde kent dışına taşınması ile atıl kalan kent içi liman alanında dönüşüm ihtiyacı oluşmuştur. 1960'lar ve 1970'lerde liman alanı ve çevresindeki

depolar boşaltılmış, terkedilmiştir (Şekil 3.43). Düşük eğitim seviyesi ve yüksek işsizliğin hakim olduğu alanın imajı da oldukça zayıftır. 1978 yılında Kent Konseyi 4.000 konuttan oluşan bir sosyal konut projesi geliştirilmesini önermiş, fakat alanın yüksek kalitede karma kullanımlarla kent merkezine bağlanması kararlaştırılmıştır.

1980'lerin ortalarında artan ticari gayrimenkul sektöründeki talep nedeni ile Kop van Zuid için kent merkezinin gelişme alanı olarak, ticari kullanımlar içeren bir plan Teun Koolhaas tarafından geliştirilmiştir. Oluşturulan planda sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş döneminde ihtiyaç duyulan kentsel kullanımlar ve yaşam standartları belirleyici olmuştur.

Şekil 3.43 : Kop van Zuid alanı, dönüşüm öncesi eski liman alanı (Van Hoek, 2007).

3.5.2.2 Konumu

Maas Nehrinin güney kıyısında kent merkezinin karşısında yer alan Kop van Zuid (KvZ), alt gelir grubundan oluşan genellikle işçi mahalleleri ile çevrili, kentin eski liman alanıdır. KvZ Roterdam'ın 13 adet ilçesinden (*borough*) biri olan Feyenoord'da bulunmaktadır. Dönüşüm projesinin toplam alanı 125 hektardır. Colantonio ve Dixon'a (2009) göre Maas Nehri kuzey ve güney Roterdam'ı hem doğal hem de sosyo-ekonomik olarak ayırmaktadır. Nehrin kuzeyinde varlıklı mahalleler, güneyinde ise liman işçilerinin yaşadığı mahalleler bulunmaktadır.

3.5.2.3 Arsa mülkiyeti

Arsanın büyük bir bölümünün mülkiyeti Roterdam Kent Konseyi'nin alt kuruluşu olan Roterdam Limanı'na aittir. Kamu mülkiyetinde olan arsa, projenin ulaşım ve altyapı finansmanını da başlatan Kent Konseyi tarafından yönetilmektedir. Özel liman şirketlerinin mülkiyetlerinde olan bazı yerler da kamulaştırılmıştır.

3.5.2.4 Örgütlenme ve finansman yapısı

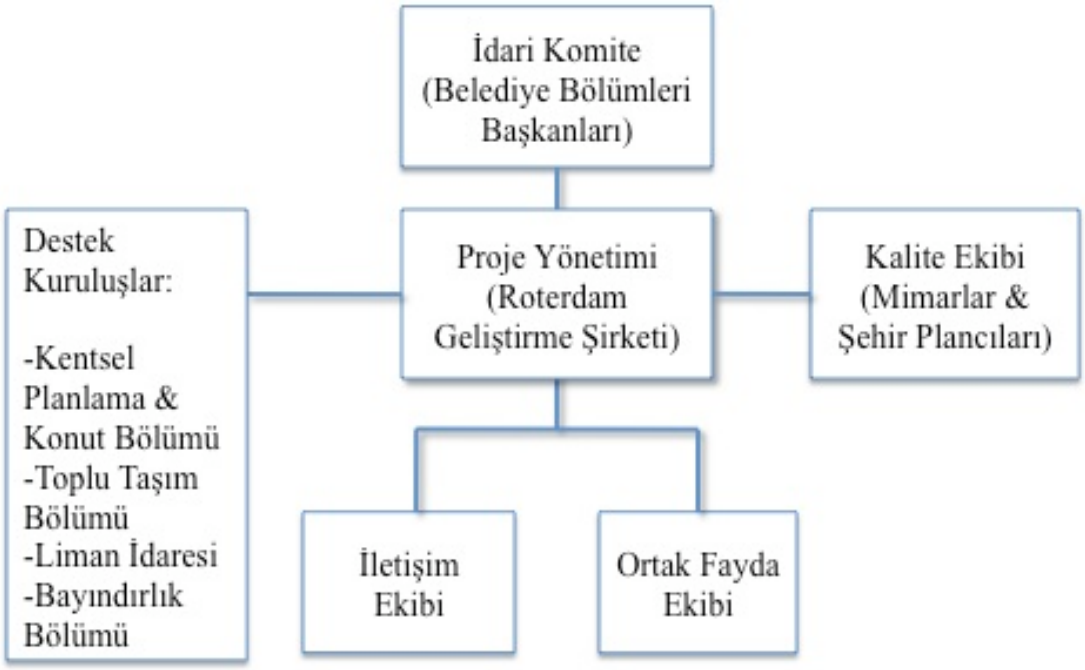
Kop van Zuid dönüşüm projesinde yerel yönetim temsilcileri girişimci rolündedir. Geniş kapsamlı kentsel dönüşüm yaklaşımı için oluşturulan, *"Dutch Major Cities Policy"*ye göre, Kent Konseyi dönüşüm stratejisini oluşturmak ve gerçekleştirmek ile sorumludur. Bahsedilen politika sonucu, yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasında 5 yıllık finansman anlaşmaları yapılmıştır. Bu anlaşmalarla gelişim stratejilerinin karşılığında merkezi yönetim finansman sağlamakta, yerel yönetim ise programın uygulanmasından ve belirlenen hedeflere ulaşılmasından sorumlu olmaktadır.

Roterdam Belediyesi, Kent Konseyi tarafından yönetilmektedir. Dönüşüm projesinin yönetimi ve kamu ile özel sektör arasında koordinasyonu sağlama görevi Roterdam Geliştirme Şirketi'ne verilmiştir.

Amacı dönüşüm projesini gerçekleştirmek olan kısa dönemli ağırlıklı olarak kamu yapılarından oluşan bir organizasyon kurulmuştur. Bu yapıda, Roterdam Geliştirme Şirketi projenin tüm yönetiminden ve finansal işlerinden sorumludur. Proje takımındaki destek kuruluşlar ise Kentsel Planlama ve Konut Bölümü (görevi; arazi planlama ve kentsel tasarım), Toplu Ulaşım Bölümü (görevi; toplu taşım planlaması), Bayındırlık İşleri Bölümü (görevi; inşaat ve uygulama) ve Roterdam Liman İdaresi'dir. Roterdam Geliştirme Şirketi, İngiltere'deki benzerlerinden farklı olarak hükümet ya da bölge yönetimlerine değil, doğrudan Kent Konseyi'ne bağlı olan ve daimi bir kuruluştur. Görevleri arasında mekansal planlama yapmak, altyapının sağlanmasını organize etmek, geliştirici ve yatırımcılara arsa satışını yapmak yer almaktadır.

Belediyenin farklı bölümlerinin başkanlarının ve projenin master plan mimarının yer aldığı bir İdari Komite oluşturulmuştur ve bu komite proje ofisi ile yakın iletişim içerisindedir.

Proje organizasyonu bir proje yöneticisi tarafından yönetilmekte, proje ofisi ve iki uzman ekipten oluşmaktadır. Bu ekiplerden biri "iletişim ekibi", diğeri ise "ortak fayda" ekibidir. Şekil 3.44'de dönüşüm projesinin organizasyon şeması gösterilmiştir.



Şekil 3.44 : Kop van Zuid projesinin organizasyon yapısı.

İletişim ekibi halkla ilişkilerden ve projenin tanıtımından sorumludur, bu nedenle Kop van Zuid'in içinde bir danışma merkezi olarak kurulmuştur. Ortak fayda ekibinin görevi ise yerel halkın yatırımlardan maksimum faydalanmasını sağlamaktır. Bu ekip iş arayan yerel halkın yeni oluşturulan istihdam imkanlarından faydalanması için çalışmaktadır. Ayrıca, ekonomik gelişmeyi desteklemek için yerel girişimcilere iş planı oluşturmada, çalışma alanı sağlamada danışmanlık hizmeti sunmaktadır (Van den Berg ve diğ., 1999). Ortak fayda ekibi projenin yararlarının etrafındaki fakir alanlara da yayılmasını sağlamaktır.

Proje Ofisi, belediyenin farklı bölümlerinin yöneticilerinden ve projenin master planını yapan mimardan (Koolhaas) oluşan bir idare komiteye bağlıdır. Projenin mimarı kalitesini denetlemek, proje tekliflerini incelemek için Proje ekibinden bağımsız mimarlar ve şehir plancılarından oluşan Kalite Ekibi kurulmuştur. Organizasyon içerisinde farklı seviyeler arasındaki işbirliği ve iletişime oldukça önem verilmiştir.

Rehber niteliğinde esnek, değişikliklere açık bir master plan hazırlanmıştır. Kop van Zuid için vizyon belirlenirken piyasanın taleplerini de göz önüne almak için gayrimenkul geliştiricilerinin de fikirleri alınmıştır.

Başlangıçta kamu ve özel sektör ortaklığının uygulanılması düşünülmüştür. Bu modelde kamunun altyapı ve kamusal alanlardan sorumlu olması, özel sektörün de inşaatı yapması planlanmıştır. Görüşmeler sırasında özel sektör için riskin yüksek olduğu ortaya çıkınca, alanı yatırım için cazip hale getirmek amacıyla çeşitli kamu kuruluşları projenin altyapı, ulaşım ve üstyapısına yatırımlar yapmışlardır. Belediye'nin liman gümrük, hukuk ve vergi bölümleri proje alanına taşınmaya karar vermiştir. Ulaşım şirketi metro bağlatısını yapmıştır. Devlet üniversitelerinin açılmasına ve Luxor Tiyatrosu'nun proje alanına taşınmasına karar verilmiştir.

Proje finansmanı için Roterdam Geliştirme Şirketi kendi kaynakları ile arsa satış ve kiralamalarından gelen gelirleri kullanmıştır. Merkezi hükümet de altyapı finansmanına katkıda bulunmuştur. Merkezi hükümet 100 milyon Euro'luk bir yatırımla Metro İstasyonu ve Erasmus Köprüsü'nün finansmanını sağlamıştır. Ayrıca, Ulaşım Otoritesi tarafından tramvay sistemi proje alanına kadar uzatılmıştır. Kamunun projedeki varlığı özel sektör yatırımcılarını da alana çekmiştir.

3.5.2.5 Proje süreci ve kapsamı

Proje alanı ve çevresinde yüksek işsizlik, düşük eğitim seviyesi ve yüksek suç oranlarının olduğu farklı etnik kökenlerden göçmenlerin yaşadığı iyi imajı olmayan mahallelerin olması başlangıçta özel sektör yatırımlarını çekmeyi zorlaştırmıştır.

Öncelikle proje alanının çekiciliğini artırmak için ulaşım bağlantılarının güçlendirilmesi kararlaştırılmıştır. Bu amaçla, kent merkezinden izole bir alan olan Kop van Zuid'in ulaşımının iyileştirilmesi ve büyük ölçekli özel gayrimenkul gelişiminin desteklenmesi için, Kent Konseyi metro bağlantısı ve köprü yapılmasına karar vermiştir. Erasmus ismi verilen köprü araç, otobüs, tramvay, bisiklet ve yaya yollarından oluşmaktadır ve Roterdam'ın simgelerinden biri haline gelmiştir. 2000 yılı sonunda Wilhelminaplein metro istasyonu ve Varkenoordse viyadüğü kullanıma açılarak önemli altyapı projeleri tamamlanmıştır.

Hazırlanan master plana göre 10.000 öğrencilik üniversite kurulmuştur. Ayrıca planda 5.300 konut, toplam 400.000 m^2'lik alandan oluşan ticaret, ofis ve eğlence alanları bulunmaktadır. 1.500 kişilik Luxor tiyatrosu, Ichthus Hogeschool Roterdam

Üniversitesi, Norman Foster tarafından tasarlanan Dünya Liman Merkezi yeni geliştirilen kullanımlar arasında yer almaktadır. Kullanımlar içerisindeki sosyal konut alanının oranı %30'a düşmüştür. Şekil 3.45'de dönüşüm alanından bir görünüm yer almaktadır.

Şekil 3.45 : Kop van Zuid alanı, dönüşüm sonrası (Van Hoek, 2007).

Arsa kamu mülkiyetinde olduğundan başlangıç altyapı maliyetlerinin çoğu yerel otoriteler tarafından karşılanmıştır.

McCarthy (1996) arsa değerini yükseltecek kullanımların (lüks konut, ofis, alışveriş merkezi gibi) sosyal konut alanına tercih edilmesinin, kamu ve özel sektör ortaklığının olumsuz bir etkisi olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan Couch ve diğ. (2003) ticari gayrimenkul yatırımlarındaki artışın ortaklık kurulmadan önce arttığını, kamu özel sektör ortaklıklarının bunu tetiklemediğini ileri sürmüştür. Finansal açıdan bakıldığında dönüşüm için gerekli olan yatırımların yapılabilmesi için arazi değerlerinde artış sağlanması gerekmektedir.

Kop van Zuid projesi iki fazdan oluşmaktadır. İlk faz master plan hazırlandıktan 15 yıl sonra büyük ölçüde tamamlanmıştır. İkinci faz 2007 yılında başlamıştır. Bazı açılardan Kop van Zuid Projesi'nin planlanan dönüşüm başarısını sağlayamadığı

görüşleri vardır. Ofis alanlarına kamu ofisleri hariç çok talep oluşmamıştır. Yolcu gemisi terminali yıllık yeterince gemi çekememektedir (Van Hoek, 2007). Çevredeki mahallelerde yaşayanların istihdamı beklenilenin altında olmuştur.

Kop van Zuid dönüşüm projesinin kente en büyük katkısının, tamamlandığı zaman tüm şehrin vergi gelirinin %5'i kadar bir vergi geliri oluşturmasıdır (Couch ve diğ., 2003).

Kop van Zuid projesinde, farklı grupların turistlerden yatırımcılara kadar dönüşüm projesi ile ilgili sürekli bilgi alabilecekleri bir merkezin kurulması ve projenin güvenilirliğinin sağlanması ve şeffaflığı açısından yararlı olmuştur. Diğer taraftan yerel halka iş olanakları bulmayı amaçlayan sosyal fayda ekibi istihdam sağlama açısından yeterince başarılı olamamıştır. Fakat bu platformun oluşu yerel halkı proje ekibi ile yakınlaştırmış ve onlara taleplerini ortaya koyma fırsatı sunmuştur.

3.5.2.6 Değerlendirme

İncelenen dönüşüm projesindeki örnek uygulamalar, yaklaşımlar ve politikalar aşağıda özetlenmiştir.

- Kent Konseyi Planlama Bölümü, Kop van Zuid dönüşüm projesini tüm kente yapacağı stratejik etki ile birlikte değerlendirmiştir.
- Projenin başlangıcında yüksek kalitede altyapıya, ulaşıma, mimariye ve kamu alanlarına ön yatırımın yapılması, alanın imajını iyileştirmiş ve potansiyel yatırımcılar arasında güven oluşturmuştur. İmajın değişmesinde Renzo Piano, Rem Koolhaas ve Norman Foster gibi mimarların da etkisi olmuştur.
- *"Major Cities Policy"* yasal düzenlemesi ile ulusal yönetim, kentsel dönüşüm konusunda yerel yönetimlere yetki ve kaynak sağlamıştır.
- Dönüşüm şemasının oluşturulmasında lider rolü Kent Konseyi almıştır. Konsey, ulaşım, planlama ve arsa geliştirme konusunda sorumludur.
- Dönüşüm programının uygulanmasında ise yönetim ve kamu ve özel sektör arasındaki koordinasyon görevi kentin mevcut geliştirme şirketi olan Roterdam Geliştirme Şirketi'ne verilmiştir.
- Ortak fayda ekibi oluşturularak projenin yararlarının etraftaki fakir alanlara yayılması için çalışılmıştır. Bu programın başlatılması ile yerel halkla iletişim güçlenmiş, değişime karşı direncin üstesinden gelinmiştir.

- Yüksek kaliteli bir dönüşüm projesi gerçekleştirmek, kentin imajının değişmesi açısından önemli olduğundan, Kalite Ekibi'nin rolü önemli olmuştur. Ayrıca, projeye katkı sağlaması için, proje ekibinin dışındaki uzmanların görüşlerine de başvurulmuştur.

3.6 Karşılaştırma

Uluslararası örneklerin tartışılmasının farklı ülkelerdeki benzerlikleri ve farklılıkları anlamada, yeni politikalar ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirme konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir. Farklı ülke uygulamalarından dersler çıkarmak özünde zordur. Ortak bir başarı kriteri olmadığı gibi, bir projede uygulanan yöntemin diğer bir projede başarılı olacağının da garantisi yoktur. Bu nedenle projelere bütünsel bir çerçevede bakmak önemlidir. İncelenen örnek alanlar üzerinden bir ülkedeki tüm uygulamalar hakkında genellemeler yapmak, dönüşüm alanlarının birbirinden farklı özellikleri nedeni ile pek mümkün değildir. Fakat, incelenen örnek alanlardaki dönüşüm yaklaşımları, ülkelerdeki eski sanayi alanı dönüşümleri konusunda oldukça etkin örnekler olarak değerlendirilmektedir.

Her bir eski sanayi alanı dönüşüm projesi hakkında geniş araştırma yapılmıştır. Örnek dönüşüm projeleri seçilirken bu alanlarla ilgili yayınlanmış yeterli çalışmanın olmasına dikkat edilmiştir. Kentsel dönüşüm konusunda en çok yayının yapıldığı ülkelerin başında İngiltere, Hollanda ve Almanya gelmektedir.

Dönüşüm projelerini anlamlı bir şekilde karşılaştırabilmek için karşılaştırmanın çerçevesi, içeriği ve alt bölümleri belirlenmiştir. Çalışmanın kapsamında karşılaştırma kriterleri üç bölümde toplanmıştır. Bunun temel nedeni her dönüşüm alanının kendine has özellikleri olmasıdır. Buradaki amaç belirli kategorilerde bu özellikleri inceleyip, karşılaştırmaktır. Bu kriterlerin ana başlıkları; fiziksel yapı, kurumsal ve organizasyon yapısı ile finansman yapısıdır.

3.6.1 Fiziksel yapı

Dönüşüm alanlarının fiziksel yapıları açısından benzer ve farklılıkları incelenmiştir. Fiziksel yapı içerisinde bölge/kent içerisindeki konum, alan büyüklüğü, ulaşım bağlantıları, önceki ve yeni arazi kullanımları karşılaştırılmıştır.

Fiziksel koşullar dönüşüm alanının karakterini belirler ve farklı potansiyeller ortaya çıkarır; bazı örneklerde endüstri mirası ya da doğal özelliklerin olması veya eski yapıları tamamen yıkıp yenileme olanağı gibi. Sanayi kullanımından oluşan kirliliğin varlığı ve üzerinde tarihi yapıların yer alması, dönüşüm alanlarını farklılaştıran özelliklerdir.

Kentsel dönüşüm sürecinde konum iki boyutta da önemlidir; hem kentin dünya üzerindeki konumu, hem de dönüşüm alanının kent içindeki konumu olarak. Couch ve diğerlerine (2003) göre coğrafi olarak çeperde yer alıp almama durumu kentlerin kaderini etkilemektedir. İncelenen örnekler genellikle kent içindeki alanlarda yer almışlardır. Sadece, Almanya'daki Ruhr alanı çok daha geniş alan kaplayan bir örnektir. Lille örneğinde görüldüğü gibi, yapılan ulaşım yatırımları ile zaman içerisinde çeper ve merkezi konum algıları da değişebilmektedir. Londra, Barselona ve Rotherdam hem kendi ülkelerinin hem de Avrupa'nın ekonomik merkezlerinde yer almaktadırlar. Çizelge 3.6'da incelenen örnekler konumları ve ulaşım bağlantıları açısından değerlendirilmiştir.

Çizelge 3.6 : Konum ve ulaşım bağlantıları.

Şehir/ Dönüşüm Alanı	**Konum**	**Ulaşım**		
		Demiryolu		**Havayolu**
		Bölgesel	**Şehiriçi**	
Londra/ Paddington	Kent içi	İyi	İyi	Londra: Uluslararası
Ruhr/ Emscher Park	Kentler arası	Çok iyi	Çok iyi	Dortmund:Bölgesel, Düsseldorf:Uluslararası
Hamburg/ HafenCity	Kent merkezi	İyi	İyi	Hamburg: Uluslararası
Barselona/ 22@Barselona	Kent içi	İyi	İyi	Barselona: Uluslararası
Roterdam/ Kop Van Zuid	Kent merkezi	Çok iyi	Çok iyi	Roterdam: Uluslararası
Lille/ Euralille ve Roubaix	Kentler arası	Çok iyi	Çok iyi	Lille: Bölgesel, Paris CdG (1sa): Uluslararası

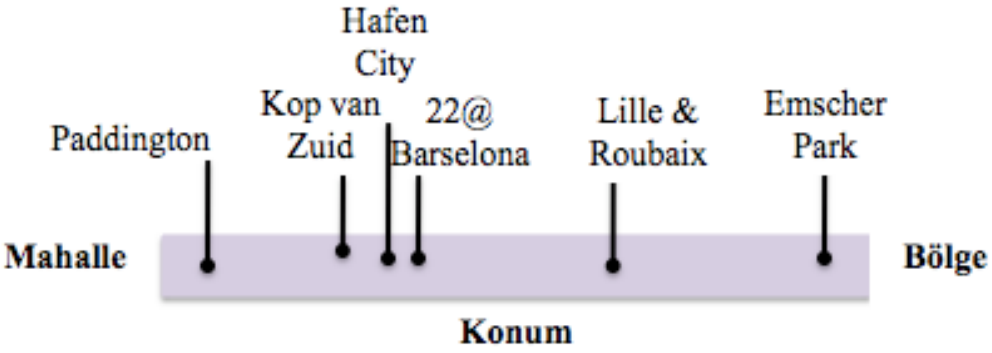
Farklı şehirler yatırım için karşılaştırılırken ulaşım bağlantıları oldukça etkili bir faktördür. Şehirler daha çok sanayi yerine ticari faaliyetlerin geliştiği yerler haline geldikleri için kent içi raylı taşımacılık, uluslararası havayolu bağlantıları gibi hızlı yolcu taşımacılığı bağlantıları ön plana çıkmaktadır.

Kentin ticari merkezinin gelişme alanı olarak planlanan Kop van Zuid, metro sistemi ile Roterdam'ın kent merkezine bağlanmıştır. HafenCity için de benzer bir durum geçerlidir, proje alanı metro hattı ile kentin merkezine bağlanmıştır. Londra'nın kent merkezinin batısında yer alan Paddington'un yapılan hızlı tren ile Heathrow uluslararası havalanı ile bağlantısı sağlanmıştır. Fakat, Paddington'un henüz kent merkezi ile ulaşım bağlantısı yeterince güçlü değildir.

Barselona'daki 22@ projesinin yeni yol bağlantıları ve metro bağlantısı ile kent içindeki ulaşım ağı güçlendirilmiştir. Ayrıca, bilişim teknolojilerine yatırım yapılması teşvik edilerek bölgenin ekonomik yapısı yeniden planlamıştır.

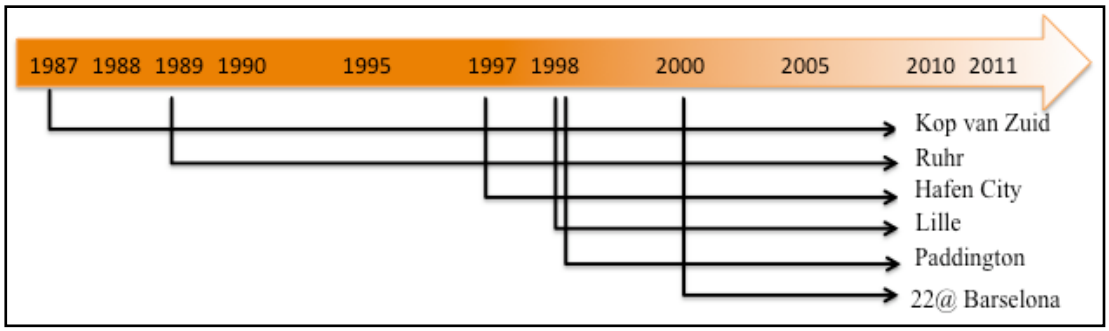
Geleneksel sanayi üretimi yapılan alanlarda çoğunlukla modern hizmet ve yüksek teknoloji aktivitelerini çekebilecek fiziksel ve sosyal altyapı bulunmamaktadır. Burada incelenen örneklerin bir çoğunda, özellikle altyapı yatırımları konusunda hem ulusal hem de Avrupa Birliği düzeyinde özel teşvikler bulunmaktadır. Ruhr ve Lille de ulusal ve bölgesel yönetimler ulaşım altyapısına, ekonomiyi geliştirmek ve yerel işgücünün istihdamını artırabilmek için yüksek öğretime yatırım yapmaktadırlar. HafenCity ve 22@ projelerinde altyapı finansmanın bir bölümü yatırımcılardan alınmaktadır.

Roterdam ve Ruhr sanayi sonrası ekonominin taleplerine iyi cevap vererek çevresel iyileştirmelere, eğitime, sergi ve konferans tesislerine oldukça fazla yatırım yaparak, hizmet sektöründeki istihdamlarını artırmışlardır (Couch ve diğ., 2003). Fiziksel çevrenin iyileştirilmesi hem kentin imajı hem de yatırımcıları çekmek açısından oldukça etkilidir.



Şekil 3.46 : Konum karşılaştırma şeması.

İncelenen dönüşüm projelerinin konumları Şekil 3.46'de, başlangıç yılları ise Şekil 3.47'da gösterilmiştir. Bu projelerin hepsinde dönüşüm süreci halen devam etmektedir.



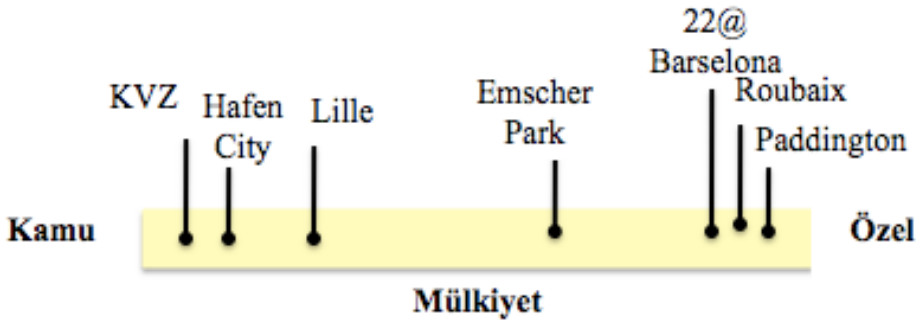
Şekil 3.47 : Dönüşüm projelerinin başlangıç tarihleri.

Tüm örneklerde fiziksel özellikler dönüşüm sürecinin doğasını etkilemiştir. Bazı alanlarda önceki ekonomik aktivitenin gerçekleştirildiği fiziksel formlardan geriye kalanlar değer oluştururken bazılarında da engel haline gelmişlerdir.

Limanlar, kıyı alanları, depolar ve dokuma fabrikaları daha uygun bütçelerle karlı kullanımlara dönüştürülebilirken, diğer taraftan eski kömür madenleri, çelik işleri yapan ve kimyasal fabrikaların toksik maddeleri ve kirliliklerle ilgili problemleri olduğundan, bu alanların dönüştürülmeleri daha zor olmaktadır. Fakat, Ruhr'daki Emscher Park örneğinde yıkmak yerine endüstri mirası olarak sergi alanı ve müzeye dönüştürülen Zollverein, Bauhaus döneminin kömür madeni binaları olarak Unesco'nun dünya kültür anıtları listesine girmiştir. Benzer şekilde, yeniden işlevlendirilerek sergi alanına dönüştürülen Oberhausen Gazometresi kültür turizmine katkı sağlamaktadır. Emscher Park'taki birçok dönüşüm örneği, "her problem alanı içinde farklı çözümleri barındırır" yaklaşımına iyi örneklerdir.

22@ projesinde de tarihi değeri olan binalar korunup, diğerlerinin yerine kendi kendine yetebilen, teknoloji kümelenmesine yönelik yapılaşmalar oluşturulmaktadır. Roterdam'da eski liman alanı ofis, konut, eğlence kullanımlarına dönüştürülmüştür. Bazı yapılar korunarak kullanımları değiştirilmiş ve otel, müze, restoran, bar ve performans alanları haline gelmiştir.

Üzerinde değer artışı yaratılacak gayrimenkul olarak arsa, dönüşüm projelerindeki en stratejik varlıktır. Dolayısı ile arsanın mülkiyet yapısı dönüşüm projelerinin organizasyon ve finansman yapılarını doğrudan etkilemektedir. İncelenen örneklerin mülkiyetleri Şekil 3.48'de şematik olarak karşılaştırılmıştır.



Şekil 3.48 : Mülkiyet şeması.

Arsa mülkiyetinin büyük çoğunluğunun kamuda olması, dönüşümün gerçekleştirilmesi ve finansman sağlama açısından avantajdır. HafenCity ve Kop van Zuid örneklerinde bu durum görülmektedir. Çizelge 3.7'de dönüşüm projelerinin fiziksel yapıları karşılaştırılmıştır.

Çizelge 3.7 : Fiziksel yapı karşılaştırması.

Dönüşüm Projesi	Alan Büyüklüğü	Bölge/ Kent İçindeki Yeri, Konumu	Önceki Arazi Kullanımı	Yeni Arazi Kullanımı
Paddington Kıyısı	~32 hektar	Londra merkezinin batısı	Küçük ve orta ölçekli sanayi	Karma kullanım; ofis, konut, sağlık, eğlence
Emscher Park	80.000 hektar	Kuzey-Ren-Vestfalya Federal Eyaleti	Madencilik ve ağır sanayi; çelik, kok kömürü üretimi	Ofis, konut, ticari, turizm, kültürel ve eğlence kullanımları
HafenCity	157 hektar (123 he arsa, 34 he su alanı)	Hamburg kent merkezine bitişik	Liman alanı	Karma kullanım; farklı gelir gruplarına yönelik toplam konut, alışveriş alanı, ofis, eğlence, sanatsal ve kültürel alanlar
22@Barselona	200 hektar	Barselona kent merkezinin doğusunda	Tekstil ve ağır sanayi alanı	Teknoloji kümelenmesi oluşturmak amacıyla; teknoloji şirketlerine yönelik ofis, üniversite, araştırma ve geliştirme, konut, otel, kültürel ve sosyal alanlar
Kop Van Zuid	125 hektar	Roterdam kent merkezinin güneyinde, Maas Nehri'nin karşısında	Liman alanı	Karma ticari kullanımlar, otel ve konut, üniversite bölümleri , konut ve ofis alanı
Lille	Euralille ve Roubaix kent merkezi	Fransa'nın kuzey batısındaki Nord-Pas-de-Calais bölgesinde	Tekstil merkezi, madencilik ve ağır sanayi alanı	Ofis, alışveriş alanı, otel, eğlence ve sosyal alanlar

3.6.2 Kurumsal ve organizasyon yapısı

Dönüşüm politikaları, her seviyede yönetici görevindeki politikacılara ve onların yönetim gelenekleri ile benimsedikleri yatırım mekanizmalarına sıkıca bağlıdır.

Karşılaştırmalar yapılırken örnek projelerin ne ölçüde mevcut planlama sistemi içerisinde yapıldığı, mevcut yaklaşımlarının dönüşüm için yeterli olup olmadığı, veya karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için yeni yapılanmalar oluşturup oluşturmadıkları sorusunun cevabı araştırılmıştır.

İncelenen örnekler içerisindeki İngiltere, ulusal yönetim olarak Birleşik Krallık'a dahil olsada, burada kurumsal yapı sadece İngiltere sınırları içerisinde incelenmiştir.

Almanya'da dönüşüm projelerine ulusal düzeyde katılım azdır, fakat bölgesel düzeyde etkili bir katılım bulunmaktadır. Almanya'dan farklı olarak İngiltere, Fransa ve Hollanda da ulusal düzeyde merkezi hükümetin dönüşüm konusuna stratejik katılımları bulunmaktadır. Almanya'daki bölgesel yönetimin Kuzey Ren Vestpalya'da olduğu gibi hem politika geliştirmede hem de finansman sağlamada yetkileri bulunmaktadır.

Yerel düzeyde her ülkenin farklı bir yönetim yapısı bulunmaktadır. Lille'de planlama politika ve stratejilerini geliştiren ve uygulayan güçlü bir metropolitan otorite bulunmaktadır. Bu yapı ayrıca bir seçimle değil, belediye konseylerine seçilen temsilcilerden oluşmaktadır. İngiliz Birleşik Bölge yapılarına benzemektedir ama onlardan farklı olarak vergi toplama güçleri vardır. Bu durum onlara dönüşüm projelerinde de kullanılmak üzere, Euralille ve Roubaix örneklerinde de görüldüğü gibi finansman oluşturma imkanı sunmaktadır.

Ruhr'da ise güçlü bölgesel yönetim olması nedeniyle, yerel yönetimlere fazla ihtiyaç olmamaktadır. Hollanda ve İngiltere'de kent yönetimleri dönüşüm projelerinin uygulanmalarında sorumludurlar. İspanya ve Hollanda'da yerel yönetimlerin dönüşüm konusunda geniş yetkileri bulunmaktadır.

Diğer ülkelerden farklı olarak dönüşüm konusunda İngiltere'de merkezi ve bölgesel yönetimlerin yetkileri daha fazladır. Önceden İngiliz Ortaklıkları, şimdi Konut Kurumu ve Sürdürülebilir Topluluklar Akademisi ile birleştirilerek Konut ve Topluluklar Ajansı aktiftir. Bu kuruluş "quango" tipi yarı özerk, hükümete bağlı olmayan, özel sektör mantığı ile çalışan bir kuruluştur.

Çizelge 3.8 : Örnek dönüşüm projelerinde yer alan aktörler.

Dönüşüm Projesi	Dönüşüm Proje Lideri	Özel Yapı	Yerel Yönetim	Metropolitan Yönetimi	Bölgesel Yönetim	Merkezi Yönetim	Özel Sektör	Denetim Kurulu	Danışma Kurulu	Yerel Halk
Paddington Kıyısı	Westminster Kent Konseyi	Paddington Kıyı Ortaklığı	Westmins-ter Kent Konseyi	---	Londra Geliştirme Ajansı	Londra Hükümet Ofisi	Paddington Kıyı Ortaklığı	---	---	Paddington Geliştirme Vakfı
Emscher Park	Kuzey-Ren-Vestfalya Federal Eyaleti	IBA Emscher Park	17 tane yerel yönetim	---	Kuzey-Ren-Vestfalya Federal Eyaleti	Kentsel Gelişim Bakanlığı	Geliştiriciler	Başında Kentsel Gelişim Bakanı vardır	Bilimsel Danışma Ekibi	Sivil toplum örgütleri ve yerel halk
HafenCity	Hamburg Şehri Yerel Yönetimi	HafenCity Hamburg GmbH	Hamburg Şehri	---	Federal Yönetim	Kentsel Gelişim ve Çevre Bakanlığı	Özel ve kurumsal geliştiriciler, yatırımcılar	Bakanlık temsilci-leri	Uzmanlar, bilim adamları	---
22@ Barselona	Barselona Kent Konseyi	22@BNC Şirketi	Barselona Kent Konseyi	---	---	---	Geliştiriciler yatırımcılar, teknoloji şirketleri	---	---	---
Kop Van Zuid	Kent Konseyi	Roterdam Geliştirme Şirketi	Roterdam Kent Konseyi	---	---	---	---	---	Uzman grubu	Sivil toplum örgütleri
Lille	LMCU ve Belediye	Lille Metropolitan Kentsel Geliştirme Ajansı	Lille ve Roubaix Belediyesi	Lille Metropole Communaute Urbaine (LMCU)	Bölge Yönetimi ve Bölge Konseyi	---	Büyük Lille Komitesi	---	---	---

İncelenen dönüşüm projelerinde yer alan yapılar ve aktörler Çizelge 3.8'de karşılaştırılmıştır. İngiltere'de kentsel dönüşüm projelerinde özel sektör yatırımını teşvik etmek bir hükümet politikasıdır. Kentsel Geliştirme Hibesi, Kent Hibesi, Özel Finansman Girişimi özel sektör yatırımlarını çekmek için oluşturulan yapılardandır.

Mevcut yönetim yapılarında ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerdeki roller incelenmiştir. İncelenen örneklerde ulusal düzeyde veya bölgesel, yerel düzeyde düzenlemeler olursa daha başarılı olunur gibi bir sonuç çıkarmak zordur. Fakat buradan çıkarılan sonuç hangi düzeyde olursa olsun dönüşümle ilgili politika ve finansmanların ve bunları yönetecek yapıların oluşturulmasıdır.

İncelenen örneklerde mevcut planlama yapılarının yanında yeni araçlar ve özel yapılanmalar oluşturulma gereği duyulmuştur. Özel yapılanmalar seçilen yerel yönetim yapılarının bir parçası şeklinde oluşturuldukları gibi, bazı örneklerde bunlardan bağımsız yapılar olarak formule edilmişlerdir. Özel yapılar seçilenlerden oluşan yapılara yardımcı olarak kuruldukları gibi bunlardan tamamen ayrı da olabilmektedirler. Örneğin, Roterdam, Lille, Barselona ve Ruhr'da özel yapılar oluşturulsa da, bunlar mevcut yönetim yapısına sıkıca bağlıdırlar.

Roterdam, Kop van Zuid projesinde oluşturulan özel yapı nerdeyse tamamen mevcut kamu kuruluşlarından (liman idaresi, ulaşım idaresi, Kent Geliştirme Kurumu İmar ve Kentsel Planlama Bölümü) oluşturulmuştur. Hollanda geleneksel olarak sosyal demokrat bir ülkedir. Ulusal hükümet fonların büyük bir bölümünü kontrol etse de anayasa yerel yönetimlere ulusal yasaları yerelde uygularken ihtiyaçlarına göre seçme hakkı ve geniş yetkiler tanımıştır. Fransa'da ise güçlü bir merkezi yönetim geleneği bulunmaktadır. Bölgesel ve metropolitan otoriteler ile yetki ve sorumlulukları yaymaya çalışmaktadırlar.

Lille'de proje yönetimi ile ilgili ana organizasyon "*societe d'economie mixte* "dir. Bu kuruluş ana yetkilidir, görevleri arasında arsa alımı, yatırımların yönetimi ve geliştiricilerle anlaşma bulunmaktadır. Bu özel yapı proje ile ilgisi olan tüm hükümet kuruluşlarını, yerel şirketleri ve ticaret odası gibi kuruluşları temsil etmektedir. Kop van Zuid dönüşüm projesinde kamunun ağırlığı görülmektedir, buradaki en büyük etken mülkiyetin tamamen kamuya ait olmasıdır.

Ruhr'daki özel yapı modeli daha farklıdır. Dönüşüm projesini gerçekleştirmek amacıyla *Lander* tarafından kurulan IBA'ın zaman süresi de belirlenmiştir. Belediye

yönetimleri ile fikir ayrılıkları oluşsa da, proje ile ilgili en yetkili kuruluş olarak son söz özel kuruluşundur. IBA 10 yıllık süresini doldurduğu için fesh edilmiş ve bundan sonraki 10 yıl için yeni bir yapı oluşturulmuştur. Yeni yapıyla birlikte dönüşüm alanının sınırları daha da genişletilmiştir. Özel yapıların ortak noktaları yerel yönetimlere ve ulusal stratejilere bağlı olmalarıdır.

İngiltere'deki Kentsel Gelişim Şirketleri "*Urban Development Corporations (UDC)*", "*New Town* " yönetim modelinin doğal evrimiyle oluşmuşlardır. Thatcher hükümeti döneminde yerel yönetimlerin değişim stratejileri geliştirmede yetersiz görülmeleri sonucunda UDC'ler oluşturulmuştur (Fraser, 2003b).

Dönüşüm konusunda İngiltere'de yerel yönetimden çok merkezi yönetimlerin ağırlığı bulunmaktadır. Dönüşüm projelerini gerçekleştirebilmek için ortaklık kurmak ortak bir yaklaşım, fakat ortaklık deneyiminde de farklılıklar bulunmaktadır. Çizelge 3.9'da gösterildiği gibi, en önemli fark yerel yönetimin katılım şeklindedir.

Çizelge 3.9 : Yerel yönetimlerin ortaklıklardaki rolleri.

ORTAKLIK-LARDA YEREL YÖNETİMİN ROLÜ	**Padding-ton**	**Ruhr**	**Hafen City**	**Eura Lille**	**Roubaix**	**Kop van Zuid**	**22@**
Programı Başlatan							
Programı Başlatıcı Ortak							
Finansman Sağlayıcı Ortak							
Denetleyici							
Hizmet Sağlayıcı							

Yukarıdaki çizelgede de görüldüğü gibi genellikle dönüşüm projeleri bölgesel yönetimin aktif olduğu Ruhr örneği hariç yerel yönetimler tarafından başlatılmaktadır.

Dönüşümü gerçekleştirmek için oluşturulan yapılar ya daha üst düzeyde (bölgesel, ulusal) yönetimlere ya da yerel yönetimlere bağlı olmaktadırlar. Bu yapıların görevleri genellikle projenin süresi ile sınırlıdır. Verimli olabilmek için özel sektörü de dahil etmek ve ticari ortaklarla iletişim sağlayabilmek için onlarla aynı dili konuşabilmek diğer bir ortak özelliktir. Ortaklıkta şeffaflık ve güven ortamının sağlanması oldukça önemlidir.

Kentsel dönüşüm ile mevcut kent planlama mekanizmaları arasındaki ilişki ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Hollanda, Almanya, İspanya ve Fransa da kentsel dönüşüm, planlamanın bir uzantısı durumundayken İngiltere'de daha önce detaylı olarak anlatıldığı gibi planlama mekanizmasından ayrı olarak ele alınmaktadır. Çizelge 3.10'da ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde incelenen ülkelerdeki dönüşüm yapıları özetlenmiştir.

Çizelge 3.10 : İncelenen örneklerdeki dönüşüm ile ilgili kurumsal yapılar (Couch ve diğ., 2003; Fraser, 2003b; Noon ve diğ., 2000; Tallon, 2010 okumalarından uyarlanmıştır).

ÜLKE / DÜZEY	ULUSAL	BÖLGESEL	YEREL	ÖZEL YAPILAR
İNGİLTERE	Ulusal düzeyde **DTLR** *(Department of Transport, Local Government and the Regions; formerly DETR) yetkilidir.* Ulusal hükümet rehber ve finansman sağlayıcı olarak etkilidir. Konut ve Topluluklar Ajans'ı sorumludur.	İngiltere **Bölgesel Gelişme Ajanslarına** (BGA) daha fazla yetki verme niyetini (politika kontrol mekanizmaları ve finansman konusunda) bildirdiğini *Urban Policy White Paper Our Towns and Cities: the Future*'da belirtmiştir. Bölgesel Gelişme Ajanslarının, İngiltere'de kentsel dönüşüm stratejilerinin ana sorumlusu olan yeniden yapılandırılmış **İngiliz Ortaklıkları** *(EP)* ile koordinasyon içinde çalışmaları amaçlanmıştır. EP ve BGAUlusal düzeyde çalışan Konut ve Topluluklar Ajansı'nın *(Homes & Communities Agency)* bir parçası haline gelmiştir.	Politikaların ve dönüşüm uygulamasının gerçekleştirildiği yapı kent yönetimleridir. Metropolitan yönetim geleneği yoktur.	Diğer örneklerden farklı olarak mevcut yönetim yapısından bağımsızdır. Yerel yönetime parallel fakat ondan bağımsız yapılar. Bu eğilim "New Towns" geliştirme dönemine kadar gitmektedir. Kentsel gelişim şirketleri *(urban development corporations-UDC)* New Town yönetim modelinin evrimleşmiş halidir. Oluşturulan yapılarda fon yaratmak için özel sektörle ortaklığa ve halkın katılımına önem verilmektedir.
ALMANYA	Federal Hükümetin katılımı azdır.	Dönüşüm ve fiziksel yenileme süreçleri Eyaletlerin (Länder) yetkisindedir. (eyaletlerin altında da bölgeler bulunmaktadır). **Kuzey Ren Vestpalya Eyaleti** Ruhr alanı dönüşümündeki politikaların belirlenmesinde yetkilidir. Buradaki dönüşümün ana mimarıdır.	Güçlü bölgesel yapı nedeniyle, metropolitan düzeyde benzer bir yapılanma oluşmamıştır. Kent yönetimleri bölgesel yönetimle koordinasyon içindedir.	Mevcut yönetim yapısına bağlı ve onun bir parçası olarak kurulmuştur. Ruhr örneği farklı bir yapıya sahiptir. IBA sadece dönüşümü gerçekleştirmek amacıyla, belirli bir sure için (10 yıl) kurulmuş bir arsa yönetim yapısıdır. Bazı kararlarda yerel yönetim ile anlaşmazlığa düşsede, IBA'nın yetki ve sorumlulukları yerel yönetimin üzerinde olmuştur. 1999 yılında kurulan yapı, 2009'da görevini tamamlamış, ve yeni bir yapı kurulmuştur.

Çizelge 3.10 (devam): İncelenen örneklerdeki dönüşüm ile ilgili kurusal yapılar (Couch ve diğ., 2003; Fraser, 2003b; Noon ve diğ., 2000; Tallon, 2010 okumalarından uyarlanmıştır).

ÜLKE / DÜZEY	ULUSAL	BÖLGESEL	YEREL	ÖZEL YAPILAR
FRANSA	Merkezi hükümetin dönüşüm projelerine doğrudan güçlü stratejik katılımları vardır.	Dönüşümden sorumlu iki tane bölgesel yapısı vardır; ***Direction Regional*** (Bölgesel İdare) ve ***Conseil Regional*** (Bölgesel Konsey). Bölgesel İdare; İngiltere'deki bölge ofisleri gibidir, yani merkezi hükümetin bir birimidir. Bölgesel Konsey ise seçilmişlerden oluşmaktadır. Lille'de destekleyici rolleri bulunmaktadır.	Planlama politikaları ve stratejileri oluşturma, uygulamada güçlü metropolitan yapı vardır. Agence de Developpement et d'Urbanisme tüm ortaklar adına hareket eder ve doğrudan Communaute Urbain'a bağlıdır.	Mevcut yönetim yapısına bağlı ve onun bir parçası olarak kurulmuştur. Lille'deki yönetim ve projeyi tamamlama görevi Societe d'economie mixte'e aittir. Şehir yönetimi adına ana güç bu yapıya aittir; arsa satın alım, yatırımları yönetme, geliştiriclerle anlaşma imzalama vb. Yetkileri vardır. Proje ile ilgisi olan tüm hükümet kuruluşlarını, yerel şirketleri, ve ticaret odası gibi kuruluşları temsil etmektedir
HOLLANDA	Merkezi hükümetin dönüşüm projelerine doğrudan güçlü stratejik katılımları vardır.	Hollanda'da 11 bölge bulunmaktadır fakat dönüşümle ilgili önemli rolleri yoktur. Bunlar merkezi yönetimdeki politikaları ve ulusal programların finansmanını belirleyen bakanlıklarla (VROM ve İçişleri Bakanlığı) doğrudan iletişim içindedirler.	Metropolitan yönetim bulunmaktadır. Roterdam'daki Kop van Zuid projesinin uygulama stratejileri ve planları şehir konseyi tarafından yapılıyor.	Mevcut yönetim yapısına bağlı ve onun bir parçası olarak kurulmuştur. Kop van Zuid projesindeki ortaklık neredeyse tamamen kamu sektörü kuruluşlarından (Liman Otoritesi, Ulaşım Otoritesi, Şehir Geliştirme Kurumu ve Bayındırlık ve Kentsel Planlama Bölümü) oluşmaktadır.
İSPANYA	Merkezi ve Katalan yönetiminin katılımı azdır.	Metropolitan yönetim finansman sağlamada katkı yapmaktadır.	Yerel yönetimin geniş yetkileri var. Dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için genellikle ayrı yapılar oluşturuyorlar.	Barselona Kent Konseyi 22@BNC Şirketini kurarak planlama, uygulama, altyapı geliştirme, arsa sahiplerinden projeye yatırılmak üzere katkı ücretlerini alma, teknoloji şirketlerini projeye çekme gibi sorumlulukları bu şirkete vermiştir.

3.6.3 Finansman yapısı

Farklı dönüşüm projelerinin finansal yapılarını incelerken kaynakları, süreçleri, teşvikleri, yatırımcıları ve yatırımcıların motivasyonları araştırılmıştır. Dönüşüm projelerindeki yatırım kaynakları üç kategoride toplanmıştır. Bunlar kamu sektörü, özel sektör ve ortak (kamu ve özel sektör) yatırımlardır.

Kamu sektörü

Kamu finansal yatırımları arasında, Avrupa Birliği'nin sağladığı yapısal fonlar ve programlar önemlidir. Avrupa Birliği'nin bazı fonları ekonomik gelişmeyi sağlamak için eski sanayi alanı dönüşüm projelerinde kullanılmaktadır. Bu fonlardan Hedef 1; az gelişmiş bölgeleri gelişmiş bölgelerin seviyesine çıkarmak için, Hedef 2; ise gerilemekte olan sanayi bölgelerinin yeniden yapılanması için kullanılmaktadır (EC, 2010). Örneğin, Lille ve Ruhr bölgesi Hedef 2 kapsamındadır.

Birçok projede ulusal programlar ve merkezi yönetim ana yatırımcılardır. Fakat Almanya'da ulusal yerine bölgesel düzeydeki yönetimlerin *(Lander)* etkinliği görülmektedir. Bu yatırımlar projenin ticari kısmından çok altyapı geliştirme, arsa temizleme, ulaşım ağlarını güçlendirme gibi alanlara yapılmaktadır. Bu tür iyileştirici yatırımların temel amacı ekonomik çekiciliği artırarak yatırımcıları çekmektir. Sanayi arsalarını zehirli maddelerden temizleme, iyileştirme işlerinin finansmanı genelllikle yapısal fonlar ve ulusal bütçeler tarafından karşılanmaktadır.

Hollanda'daki yerel yönetimler kendi finansmanlarını oluşturabilmeleri için farklı şemalar kullanmaktadır. Örneğin, Mekansal Planlama Kanunu'nun 42. Maddesine göre, eğer arsa sahipleri kamu hizmetlerinden fayda sağlıyorlarsa, altyapı maliyetine katkıda bulunmaktadırlar. Fransa'da dönüşüm projeleri için hükümetin farklı seviyelerinde, "*Contrat de Plan*" çerçevesinde uzun dönemli bütçeler ayrılmaktadır (Fraser, 2003b).

Barselona'da yerel yönetimlerin arsa sahipleri/geliştiricilerden aldıkları paylar veya ücretlerle kamu hizmetleri (ödenebilir konut, altyapı, sosyal hizmetler gibi) için finansman oluşturma yetkileri bulunmaktadır. Fransa ve Hollanda'daki merkezi ve yerel yönetim arasında yapılan sözleşmelerle sağlanan finansman, yerel yönetimleri işbirliği içinde çalışmaya motive etmektedir.

Fransa bir araya gelen belediyelerden oluşan *LMCU* yerel ve merkezi yönetim arasında planlama ve yatırım konusunda stratejik bir güç oluşturmuştur. Senelik bütçesi €2 milyarın üzerinde olan bu kuruluş uzun dönemli sözleşmelerle *(contrat de ville)* dönüşüm projeleri için finansman sağlamaktadır.

Almanya'da Ruhr projesinde kamu finansmanının çoğunluğu bölgesel düzeyde *Land* yönetiminden gelmektedir. Yerel seviyede ise özel sektör yatırımcılarını çekmek için kamu teşvikleri ve vergi indirimleri sağlanmaktadır. İngiltere hükümeti kamu yatırımlarını, özel sektör yatırımlarına kaldıraç etkisi yapması için kullanmaktadır. Burada önemli olan birim kamu yatırımı başına ne kadar özel sektör yatırımı çekildiğidir. Fransa'da bölge/kent düzeyinde kurulan *LMCU* merkezi hükümet, belediye ve başka kaynaklardan sağladığı bütçe ile kentsel dönüşüm için finansal kaynak oluşturmakta ve bu kaynağı sözleşmeler karşılığında belediyelere dağıtmaktadır.

Özel sektör

Özel sektör yatırımları, dönüşüm projelerinin şehirlerine, konumlarına, fiziksel ve ekonomik özelliklerine göre değişmektedir. Dönüşüm alanlarında özel sektör yatırımları genellikle yatırımın getirisi ile sınırlı olmaktadır. Bu da gayrimenkul geliştiricileri için kira gelirleri veya tamamlanmış projelerin satış değerleridir. Yatırımcılar için önemli olan sadece projenin getirisi değil başka projelere göre göreli getirisidir. Farklı alanlar için inşaat maliyetleri bir miktar değişiklik göstersede, asıl farklılığı yaratan tamamlanmış binaların kira seviyeleri ve satış değerleridir. Bu da yatırımların bazı konumlarda diğerlerine göre çok daha karlı olmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan kamu yatırımları ise genellikle politik kararlara göre şekillenmektedir.

Ortak Fonlar

Fransa'da 19.yy'da kurulmuş kamusal projeler va altyapı yatırımları için kamu bankaları bulunmaktadır. Halkın seçtiği bir komite olan "Ulusal Meclis" tarafından yönetilmektedir, fakat hükümetten bağımsızdır. Fransız anayasasına göre bazı devlet ve hükümet birbirinden ayrı tutulmaktadır. Bunun başlıca nedeni devletin kalıcı, hükümetin ise geçici olan yapısıdır. Bu bankaların kurulma nedeni, ülkenin tüm varlığı Napolyon Savaşları döneminde hükümet tarafından bu savaşları devam ettirmek için harcanması sonucu, Fransız halkı birikimlerini kendilerinin seçtiği,

hükümetten bağımsız bir yapının yönetmesine karar vermiştir. Böylece, *Caisse des Depots* 1816'da kurulmuştur. *Credit Foncier* ve *Caisse d'Epargne* aynı amaca yönelik yapılardır (Fraser, 2003b). Bu mekanizma sonucunda, kamu işlerinde kullanılmak üzere hükümetin kontrolü dışında önemli miktarda birikim bulunmaktadır. Bu yapı dönüşüm projelerindeki kamu yatırımlarının finansmanında kullanılmak üzere de bir fon içermektedir. Bu fonun Lille'deki dönüşüme önemli katkıları olmuştur. Çizelge 3.11'de incelenen örneklerin finansman kaynakları karşılaştırılmıştır.

Çizelge 3.11 : İncelenen örneklerdeki finansman kaynakları (Couch ve diğ., 2003; Fraser, 2003b).

KAYNAK / PROJE	İNGİLTERE Paddington	ALMANYA Ruhr	FRANSA Lille	HOLLANDA Rotherdam	İSPANYA 22@Barselona
KAMU					
Avrupa Birliği Yapısal Fonlar Obj 1					
Avrupa Birliği Yapısal Fonlar Obj 2		+++	+++		
Ulusal Teşvikler			+++	+++	
Ulusal Ajanslar	+++				
Bölgesel Fonlar		+++	+++		
Yerel Vergiler		+++	+++	+++	+++
ORTAK (KAMU-ÖZEL)					
Yerel Birikim Bankaları			Caisse d'Epargne		
İnşaat Firmaları	+++				+++
Mortgage Bankaları	+++		Credit Foncier		+++
Ulusal Ortak Fonlar		Sparkassen	Caisse des Depots		
Yardım Derneği					
Ulusal Birikimler					
ÖZEL					
Emeklilik Fonları	+++				
Kişisel Yatırımlar/ISAs	+++				
Uluslararası Yatırımlar			+++		+++
Ulusal Bankalar	+++		+++		
Gayrimenkul Geliştirme Fonları	+++			+++	+++

3.7 Bölüm Sonucu

Bu bölümde, Avrupa'nın farklı ülkelerindeki eski sanayi alanları dönüşümleri özellikle organizasyon yapıları açısından incelenmiş, farklılıkları ve benzerlikleri karşılaştırılmıştır. Buradaki amaç eski sanayi alanları dönüşümleri konusunda ülkemiz için de yol gösterici olabilecek ortak uygulamaların araştırılmasıdır.

İncelenen örneklerde görülmüştür ki, başarılı kentsel dönüşüm için tek bir "Avrupa Modeli" yoktur. Ülkelerin farklı yapıları – coğrafi, ekonomik, politik ve sosyal – olduğu için bir ülkeden başka bir ülke için hatta aynı ülkedeki farklı şehirler için bile dersler çıkarmak derin araştırma ve dikkat istemektedir. Bu nedenle her bir örnek için detaylı araştırmalar yapılmıştır.

Tüm örneklerde dönüşümü gerçekleştirecek özel bir yapının kurulması, projenin liderinin olması, gelir yaratma kapasitesinin geliştirilmesi ve ulaşım, teknik altyapı yatırımlarının yapılması ortak olan uygulamalardır.

Birçok Avrupa ülkesinde kentsel dönüşümün gerçekleştirilmesi, en önemli politika hedeflerinden biridir. Her ülke dönüşüm konusunda kendi geliştirdiği formülünü, araçlarını ve mekanizmalarını kullansa ve müdaheleri farklı olsa da, hepsi çevresel iyileşme, ekonomik gelişme ve sosyal katılım konusunda bazı benzer uygulamalara sahiptirler.

İncelenen örneklerden Türkiye için çıkarılan mesajlar şunlardır.

- Sınırların ötesinin düşünülmesi: Dönüşüm alanlarının etkileri sınırlarının dışında hatta kentin ekonomik gelişmesinin bir parçası olarak ele alınırsa kentsel dönüşümün başarısı daha yüksektir.
- Çok aktörlü yapının oluşturulması: Farklı yönetim kademeleri, kurumlar, organizasyonlar ve dönüşümden etkilenen ilgili aktörler arasında uzun dönemli işbirliğinin kurulması önemlidir.
- Proje liderinin olması: Hemen hemen bütün örneklerde planlama yetkileri ve kaynaklara ulaşma kapasitesi olan yerel yönetimlerin projeye liderlik ettiği görülmüştür. Yerel yönetimler altyapı yatırımları için kaynaklara erişebilmekte, merkezi hükümetle uzun dönemli kontratlar yapabilmekte ya da yerel vergi gelirlerinden kaynak yaratmaktadırlar. Proje liderinin birleştirici bir gücünün olması önemlidir.

- Dönüşüm süreci tamamlanıncaya kadar sorumlu özel bir yapının olması: Dönüşüm uzun dönemli ve çok boyutlu bir uygulamadır. Bu nedenle tamamlanıncaya kadar yönetim ve koordinasyondan sorumlu bir yapının olması önemlidir.
- Yüksek kalitede altyapıya ve kamusal alanlara yatırım yapılması: Yüksek kalitede teknik, ulaşım ve hizmet altyapısı ile kamusal alanlara yatırım yapılması dönüşüm alanının imajını değiştirmektedir. Bunun sonucunda da bu alanlara hem özel yatırımcıların hem de kullanıcıların talepleri artmaktadır.
- Ekonomik yapının canlandırılması: Kentin ekonomik ihtiyaçlarını ve dönüşüm alanının potensiyellerini dikkate alarak yeni fonksiyonların geliştirilmesi ve teşvik edilmesi önemlidir.
- Ekonomik gelişmenin faydalarının yerel halka yayılması: Dönüşümün faydalarının yayılması en az oluşturulması kadar önemlidir. Yaratılan değerin bir bölümünün yerel halka ulaştırılması, onları dönüşümün bir parçası haline getirip, dönüşümü sahiplenmelerini sağlayacaktır. Burada, yerel halkla iletişim ve işbirliği oldukça etkilidir.

4. YASAL ÇERÇEVE VE İSTANBUL'DAKİ ESKİ SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜMÜ

4.1 Türkiye'de Kentsel Dönüşüme İlişkin Yasal Çerçeve

Bu bölümde, Türkiye'deki kentsel dönüşüm kapsamındaki planlama ve yasal yapı tarihsel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Kentsel dönüşüm için ulusal düzeyde yasal dayanağa ve düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, Türkiye'deki kentsel dönüşüme ilişkin mevcut yasal çerçeve incelenmiş ve eksiklikleri tartışılmıştır.

4.1.1 Yasal ve planlama yapısına tarihsel bakış

Kentsel dönüşüm kapsamında, kentlerin fiziksel ve sosyal sorunlarını çözmek, yeni rant, üretim ve tüketim alanları elde etmek için işlevini yitirmiş, çöküntü alanları yeniden planlanmakta ve işlevlendirilmektedir. Ancak ülkemizde dönüşüm müdahalelerinin genellikle fiziksel düzeyde kaldığını ve dönüşümü düzenleyen yasal altyapının ve planlama yaklaşımlarının çoğu kez dönüşümün gerisinden geldiğini görmekteyiz. Bu çalışma kapsamında kentsel dünüşümün Türkiye'deki tarihsel süreci üç dönemde incelenmiştir. Bunlar; 1950-1980 dönemi, 1980-1999 dönemi ve 1999 sonrasından günümüze kadar olan dönemdir.

Türkiye'de 1950'lerden sonra kentsel dönüşüm tartışmaları başlamıştır. 1950 ile 1980 arasındaki dönem ekonomik büyüme politikasıyla birlikte sanayileşmenin ve kentlere yoğun göçlerin yaşandığı dönemdir. Bu dönemde gecekondu mahallelerinin dönüşümleri gündemde olmuştur. Küreselleşmenin etkilerinin görülmeye başlandığı 1980 ile 1999 yılları arasındaki dönemde ruhsatsız konut alanları yanında sanayi, merkez ve kıyı alanlarının dönüşümleri de tartışılmaya başlanmıştır. 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi sonrasında, güvenlikli yaşam alanları yaratmak için dönüşüm projeleri oluşturulmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi üniversiteler arası bir çalışma grubuna "İstanbul Deprem Master Planı"nı hazırlatmış ve deprem riski olan alanlarda kentsel yenileme çalışmaları öngörülmüştür. Bu kapsamda, Zeytinburnu Pilot Proje alanı olarak çalışılmıştır. Günümüzde, kentsel dönüşüm stratejilerinde çok boyutluluk ve işbirliği konuları tartışılmaktadır.

4.1.1.1 1950 – 1980 dönemi

1950'lerden itibaren Türk kentleri için yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönem sanayileşmeyle birlikte hızlı kentleşmenin de yaşandığı bir dönem olmuştur. Sanayi alanlarının yer seçimleri metropolitan alanlardaki mekansal oluşumlarda belirleyici olmuştur (Ocakçı, 1989). İstanbul için sanayi alanlarının konumları ile gecekondulardan oluşan işçi konutlarının yer seçimlerini incelediği çalışmasında Ocakçı (2000) sanayi alanlarının yer seçimlerinin gecekondu alanları ile yakın ilişkisini göstermiştir. Kentlerin aldıkları göçler, sanayinin yarattığı talepten daha çok, kırsal alanlarda uygulanan politikalar, tarımdaki modernizasyon sonucunda işsiz kalan kesimin yarattığı göçtür. 1950'ler ve 1960'larda yaşanan sorunları çözmek için, 1960'ın ortalarından itibaren yasal düzenlemeler yapılmıştır. Dönemin dönüşüm alanları ruhsatsız konut alanları ve kentsel servislerden yoksun gecekondu alanlarıdır.

1960 yılında kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile, planlamaya ulusal ölçekte merkeziyetçi bir anlayış getirilmiştir.

Bu dönemde çoğunlukla, gecekondu alanlarına müdahale etmek üzere yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- 1965 tarihli, 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu; az yoğun konut alanlarının yıkılarak yoğunluğu yüksek apartmanlara dönüşmesine imkan vermiştir.
- 1966 tarihli, 775 sayılı Gecekondu Kanunu; ıslah-imar planları yoluyla gecekonduları yasallaştıran ve ticarileştiren kanundur (Tekeli, 2003).
- 1969 tarihli, 1164 sayılı Arsa Ofisi Kanunu; Arsa Genel Müdürlüğü'nün kurulmasıyla sanayi, konut, sağlık, eğitim, turizm yatırımları ve kamu tesisleri için arsa üretim yetkisi bu kuruluşa verilmiştir.
- 1972 tarihli, 6735 sayılı İmar Kanunu ile; metropolitan alanlarda metropolitan nazım planı yapma yetkisi İmar ve İskan Bakanlığı'na verilmiştir.

Bu dönemde merkeziyetçi bir yaklaşımla büyük kentsel dönüşüm projeleri gerçekleştirilmiştir. İstanbul'daki Menderes döneminde yapılan uygulamalar buna örnektir. Bu uygulamalarda eski yapılar yıkılarak yeniden yapılaşmalar ve yollar oluşturulmuştur. Tarihi dokuda önemli kayıplara yol açan bu uygulamalar, ilk kentsel yenileme örneklerindendir.

Gerçekleştirilen dönüşüm müdaheleri çoğunlukla gecekondu alanlarına yöneliktir (Ergun, 1990). Gecekondu alanlarındaki uygulamaları üç grupta toplayabiliriz. Birincisi, sağlıklaştırma (*upgrading*) uygulaması olarak gecekondu ıslah alanı adı altında yapılan planlarla, mevcut gecekondu alanlarına altyapı götürülmüş ve yeni gecekondu ıslah alanları planlanmıştır. İkinci müdahale olan yeniden yapılanma (*redevelopment*) süreci sonunda, kent çeperlerindeki gecekondu sahiplerinin kendi olanaklarıyla geliştirdikleri çok katlı yapılar ortaya çıkmıştır. Üçüncüsü ise özel sektör girişimiyle yapılan kentsel yenilemedir (*urban renewal*). Bu süreçte mevcut gecekondulara bedel ödenerek kentin başka yerlerine gitmeleri sağlanmış ve elde edilen alanlarda daha yüksek gelir grupları için konutlar geliştirilmiştir (Ataöv ve Osmay, 2007).

4.1.1.2 1980 – 1999 dönemi

1980'ler sonrasında dünyada olan gelişmeler Türkiye'yi de etkilemiştir. Türkiye sürdürdüğü içe dönük ithal ikamesiyle sanayileşme stratejisini terk ederek, dünya ile entegre olmak için ekonomisini dışa dönük hale getirmek için yeniden yapılandırmaya başlamıştır (Keyder, 1999; Tekeli, 2001). Özellikle, 1984 yılından sonra ihracatı artırmak ve sanayi sektörünün dışarı açılmasını sağlamak hedeflenmiştir.

Uygulanmaya başlanan liberal ekonomik politikalar ve bu çerçevede gerçekleştirilen özelleştirme hareketleri dahilinde birçok KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsü) satılmış veya satış kapsamına alınmıştır. Özelleştirilen KİT sanayi alanlarının kent içinde kalmış olmalarından dolayı son derece değerli hale gelen arazileri; ulaşım, altyapı gibi sorunlardan dolayı sanayi için kullanılmaya elverişsiz hale gelmiş, böylelikle bu sanayi alanları kentin dışına çıkmıştır (Tekeli, 2001). Kent dışına çıkan sanayiler, büyük ölçekli, altyapısı hazır organize sanayi alanlarına taşınmıştır. Kent içindeki sanayi tesisleri ise boşaltılmış ve atıl duruma gelmiştir.

Planlama ve denetleme pratikleri açısından, 1980 sonrasında yerel yönetimlerin yetkilerinin artırıldığı bir dönem başlamıştır. İstanbul Metropolitan Yönetiminin de hem ulusal bütçeden aldığı pay, hem de yerel vergilerin artmasından bu dönemde gelirleri oldukça yükselmiştir. Bunlara ek olarak metropolitan yönetiminin gücü de artmıştır (Keyder ve Öncü, 1994).

1992 yılındaki Rio de Janeiro'da gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı'ndan sonra "sürdürülebilir kalkınma" daha sonra Habitat Gündemi ve İstanbul Deklarasyonu (1996) ile sürdürülebilirlik, katılım, ortaklık, çok boyutluluk ve olanaklara eşit erişim hakkı kavramları plan stratejilerinin ilkeleri arasında yer almıştır. Fakat bu kavramların ülkemizde uygulamalardaki etkileri zayıf kalmıştır. Yine uluslararası düzeyde yapılan anlaşmalarda çok aktörlü ve katılımlı planlama yaklaşımı vurgulansa da, uygulamalarda bunlar yaşama geçirilememiştir.

Dünyada ve Türkiye'de yaşanan tüm bu süreçlerin, İstanbul'da da 1980 sonrasında kent formunu belirleyen etkileri olmuştur. Kentte toplu konutlar yapılmaya başlanmış, kent içindeki tek tek yer alan sanayi alanları şehir dışında organize sanayi bölgelerine taşınmaya başlanmış, kamu ve özel sektör yönetim ve hizmet merkezlerini kampüsler halinde geliştirmeye başlamıştır. Özel araç sahipliği yaygınlaşmış, özel ve kamu çalışanları işlerine servislerle ulaştırılmaya başlanmıştır. Kent bir önceki dönemdeki gibi tek tek binaların eklenmesiyle değil kent parçalarının eklemlenmesiyle büyümeye başlamıştır. Fakat kentin büyümesi; kentin mekanda hiç boşluk bırakmadan yüksek yoğunluklu olarak gelişmesi şeklinde devam etmiştir. Dünya kenti olma işlevlerinin gerektirdiği beş yıldızlı otellerden, yüksek katlı iş binalarına, lüks tüketim merkezlerine, gelişmiş haberleşme sistemine kadar pek çok şey kazanmış olmasına rağmen, kendisini aşırı büyümüş bir sanayi kentinden, aralarında boşluklar bulunan bir metropoliten yapıya dönüştürememiştir (Tekeli, 2001).

Bu dönemde kentsel dönüşüm süreçlerini etkileyen yasalar şunlardır:

- 1983 tarihli, 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu;
- 1984 tarihli, 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu; büyükşehir belediyelerine, büyükşehir yatırımları için plan ve programlarını yapma yetkileri verilmiştir.
- 1984 tarihli, 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu;
- 1985 tarihli, 3194 sayılı İmar Kanunu; yerel yönetimlere sağlanan kaynaklar ve yetkiler artırılmıştır. Belediyelere plan hazırlama, onama ve uygulama yetkileri verilmiştir.
- 1989 tarihli, 2872 sayılı Çevre Kanunu;
- 1990 tarihli, 2495 sayılı Kıyı Kanunu.

Dönemin önemli yapısal değişikliklerinden biri 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile büyükşehir belediyelerinin kurulmasıdır. Bu yasayla büyükşehir belediye başkanlarına kentsel altyapı hizmetleri, sosyal ve toplumsal konulardaki etkinlikler için geniş yetkiler ve kaynaklar verilmiştir.

Bu dönemdeki kentsel dönüşüm uygulamalarını Ataöv ve Osmay (2007) kentsel yenileme, iyileştirme, koruma ve soylulaştırma olarak dört kategoride toplamışlardır. Eski dokunun tamamen yıkılıp yerine yenisinin inşa edildiği kentsel yenilemeye örnek olarak, Haliç kentsel dönüşümü verilebilir. 1985 yılında Bedrettin Dalan'ın İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı olmasıyla Haliç ve çevresindeki sanayinin ve iş alanlarının desantralizasyonu ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır. Bu süreçte plansız yıkımlar gerçekleştirilmiş, Haliç'in tarihi kimliğini oluşturan birçok yapı da yıkılmıştır (Keyder ve Öncü, 1994). Diğer kentsel yenileme örnekleri; Ankara'da imar haklarının toplulaştırılmasıyla gerçekleştirilen gecekondu dönüşüm projeleri olan "Portakal Çiçeği" ve "Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projeleri"dir.

Kentsel iyileştirmelere örnek olarak gecekondu ve ruhsatsız konut alanlarında sağlıklaştırma çalışmaları; gecekondu alanlarını düzenli konut alanlarına dönüştürmeyi amaçlayan ıslah-imar planları (Şenyapılı, 1998) verilebilir.

Tarihi alanlara yeni bir işlev kazandırmak veya içinde yaşayan sosyal tabakanın değişmesiyle gerçekleştirilen koruma ve soylulaştırma uygulamalarına örnek olarak; İstanbul'da Cihangir ve Kuzguncuk (Keyder, 1999; Uzun, 2001) Ortaköy, Balat, Tünel, Galata (Ergun, 2004, 2006) mahallelerinde yaşanan dönüşüm ve Ankara'da kale içinde geliştirilen ticari aktiviteler verilebilir.

4.1.1.3 1999 – 2010 dönemi

1999 yılı Marmara Depremi'nin ardından ulusal ve yerel düzeyde kentsel yenileme çalışmaları başlamıştır. İstanbul'da kentin depremden zarar görme riski olan dokularını belirlemek ve bu alanlarda tedbirler almak üzere bir dizi stratejik çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda Japonya Uluslararası İşbirliği Birimi'nin *(JICA)* yaptığı çalışmayla, bir sonraki depremin neden olabileceği hasarın coğrafi dağılımı ve ölçeği saptanmış ve risk altındaki kent parçaları belirlenmiştir. Bu çalışmanın ardından ODTÜ, İTÜ, BÜ ve YTÜ tarafından İstanbul Deprem Master Planı hazırlanmıştır. Bu plan stratejik kentsel yenilemeyi kapsamaktadır (Kocabaş, 2006).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi "Deprem Risk Yönetim ve Kentsel İyileştirme Daire Başkanlığı"nın altında "Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü"nü kurmuştur. Kurumun görevleri arasında sürdürülebilir kentsel ve bölgesel yapılanma için model araştırmak ve kaynak sağlamak belirtilse de görev içerikleri detaylı olarak oluşturulmamıştır.

1999-2010 dönemindeki kentsel dönüşümü etkileyen ve yönlendiren yasal düzenlemeler şunlardır:

- 2004 tarihli, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ;
- 2004 tarihli, 5104 sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu;
- 2004 tarihli, 5226 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu;
- 2004 tarihli, 5273 sayılı Arsa Ofisi Kanunu ve Toplu Konut Kanununda Değişiklik Yapılması ile Arsa Ofisi Genel Müdürlüğünün Kaldırılması Hakkında Kanun;
- 2004 tarihli, 5162 sayılı kanunun 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu'na getirmiş olduğu değişiklik (Toplu Konut Kanununun ve Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Eki Cetvellerin Toplu Konut İdaresi Başkanlığına Ait Bölümünde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun)
- 2005 tarihli, 5393 sayılı Belediye Kanunu;
- 2005 tarihli, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu;
- 2005 tarihli, 5355 sayılı Mahalli İdari Birlikleri Kanunu;
- 2005 tarihli, 5366 sayılı Yıpranan Kent Dokularının Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun[2];
- 2006 tarihli, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun.

Yukarıda sıralanan üç kanun yerel yönetimlere yerel aktörlerin katılımıyla mekansal ve kurumsal stratejik planların üretilmesi şartını getirmiştir. Yeni yerel yönetim kanunlarında katılımı destekleyici maddeler bulunmaktadır. Örneğin; Belediye Kanunu'nun 76. Maddesi kent vizyonu ve stratejilerinin oluşturulmasında Kent Konsey'leri ile işbirliği yapılmasını getirmiştir.

[2] "Kentsel Dönüşüm ve Gelişim Kanunu Tasarısı" olarak 01.03.2005 tarihinde TBMM'ye giren bu tasarı aldığı tepkiler üzerine değiştirilerek "Yıpranan Kent Dokularının Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kulanılması Hakkında Kanun" ismiyle 05.07.2005'de yasallaştırılmıştır.

Yasalar katılımla ilgili maddeler içerseler, karar verme süreçlerine mahalle muhtarları, il kamu kuruluşları, meslek kuruluşları, üniversiteler, sendikalar, ve gündem konularıyla ilgili sivil toplum kuruluşlarının katılımından bahsetseler de, bu katılım görüş verme aşamasından ileri gitmemektedir. Karar alma ve uygulama aşamalarında, mevcut sistem katılımı desteklemediği için eleştirilmektedir.

Kamu ve özel sektör işbirliğini desteklemek amacı ile 2005 yılında çıkarılan 5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunu, 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile yerel yönetimlerin görev alanlarına giren yatırımlarda özel sektör ile Yap-İşlet-Devret veya Yap-İşlet modeliyle ortaklık kurmalarına imkan sağlanmıştır.

Ünal (2008) 5366 sayılı Yıpranan Kent Dokularının Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun ile 2863/5226 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu ve ilgili yönetmelikleri arasındaki parallelliğe dikkat çekerek, her ne kadar özellikle 2863/5226 sayılı yasanın koruma ağırlıklı hükümler içerdiğini belirtse de, 2863/5226 sayılı yasa ile 5366 sayılı yasanın birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu belirtmiştir.

Avrupa Birliği uyum sürecinde, 2006 yılında bölgesel kalkınmaya yönelik fonların kullanılmasını amaçlayan 5449 sayılı Kalkınma Ajansları Kanunu çıkmıştır. Toplam 26 adet kalkınma ajansının kurulmasını öngören yasa kapsamında, bu ajansların görevleri arasında yerel yönetimlere yerel kalkınmayı destekleyecek alanlarda teknik yardım ve finansman yardımı sunmak da bulunmaktadır. Ayrıca ajanslar, bölgelerine doğrudan yerli veya yabancı sermayeyi çekme, ilgili bütün kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapma, Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla da yatırımcıları bilgilendirme, yönlendirme konusunda da destek sağlayacaklardır (Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destek Yönetmeliği, 2008).

Ülkemizde sağlıklı, yaşanabilir kentsel mekan üretimi için dönüşüm ve yenileme yoluyla kentsel yaşam alanlarının oluşturulması önemli bir ihtiyaçtır. Bunun oluşturulmasına yasal zemin hazırlayacak düzenlemelerin kentsel dönüşümü tüm boyutları – ekonomik, sosyal, fiziksel ve çevresel – ile ele alması gerekmektedir. Dönüşüm alanları belirlenirken ekonomik, sosyal, çevresel ve tarihsel değerler çok iyi tanımlanmalı ve çözümsüzlükler yerine çözüm oluşturacak modeller uygulanmalıdır. Mevcut yasalar Çizelge 4.1'de dönemlere göre gösterilmiştir.

Çizelge 4.1 : Yasaların dönemlere göre sınıflandırılması.

Dönemler	**1950 – 1980**	**1980 – 1999**	**1999 – 2010**
Bağlamsal Çerçeve	Tek partili sistemden çok partili sisteme geçiş. Dış piyasalara açık ekonomi politikası. Bireysel girişimcilerin ve özel sektörün desteklenmesi Amerika ve Batılı ülkelerle yakınlaşma (Marshall Planı, NATO, OECD anlaşmaları)	Dışa dönük ekonomik politikalar. Serbest piyasa ekonomisine geçiş. Liberal düşüncenin ekonomik ve toplumsal yapıyı biçimlendirmesi.	
Yasalar	1965 tarihli, 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu	1984 tarihli, 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu;	2004 tarihli, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu;
	1966 tarihli, 775 sayılı Gecekondu Kanunu	1984 tarihli, 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu;	2004 tarihli, 5104 sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu;
	1969 tarihli, 1164 sayılı Arsa Ofisi Kanunu	1985 tarihli, 3194 sayılı İmar Kanunu	2004 tarihli, 5226 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu;
	1972 tarihli, 6735 sayılı İmar Kanunu	1983 tarihli, 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu;	5273 sayılı Arsa Ofisi Kanunu ve Toplu Konut Kanununda Değişiklik Yapılması ile Arsa Ofisi Genel Müdürlüğünün Kaldırılması Hakkında Kanun;
		1989 tarihli, 2872 sayılı Çevre Kanunu;	2004 tarihli, 5162 sayılı kanunun 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu'na getirmiş olduğu değişiklik
		1990 tarihli, 2495 sayılı Kıyı Kanunu.	2005 tarihli, 5393 sayılı Belediye Kanunu;
			2005 tarihli, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu;
			2005 tarihli, 5355 sayılı Mahalli İdari Birlikleri Kanunu;

Çizelge 4.1 (devam): Yasaların dönemlere göre sınıflandırılması.

Dönemler	**1950 – 1980**	**1980 – 1999**	**1999 – 2010**
			2005 tarihli, 5366 sayılı Yıpranan Kent Dokularının Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun;
			2006 tarihli, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun.

4.1.2 Kentsel dönüşüm ile ilgili yasaların tartışılması

Türkiye'de kentsel dönüşümün yasal çerçevesini belirleyen dört kanun bulunmaktadır. Bu kanunlar aşağıdaki listelenmiştir. Bunların içindeki "Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu" sadece tek bir proje için çıkarılmıştır. Çizelge 4.2'de yürürlükteki diğer üç kanunun yetkili idareleri ve yetkileri gösterilmiştir.

- 2985 sayılı ve 17.03.1984 tarihli Toplu Konut Kanunu, 5162 sayılı kanunla 12.05.2004 tarihinde değiştirilen 4. maddesi

- 5104 sayılı ve 4.3.2004 tarihli Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu

- 5393 sayılı ve 3.7.2005 tarihli Belediye Kanunu, 73. Maddesi

- 5366 sayılı ve 16.6.2005 tarihli Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun

Bu kanunlara ek olarak bir de henüz yürürlüğe girmemiş olan "Dönüşüm Alanları Hakkında Kanun Tasarısı" bulunmaktadır.

Çizelge 4.2 : Yürürlükteki dönüşüm yasaları ve yetki dağılımı.

Kanun	**Yetkili İdare**	**Yetki**
2985 sayılı Toplu Konut Kanunu'nun 5162 sayılı kanunla değiştirilen 4. maddesi	Toplu Konut İdaresi (TOKİ)	Gecekondu dönüşüm projesi uygulayacağı alanlarda, mülkiyeti kendisine ait arsa ve arazilerde, valiliklerce toplu konut iskan sahası olarak belirlenen alanlarda, "Kentsel Yenileme"
5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun	Belediyeler ve İl Özel İdareleri	Sit ve koruma alanlarında "Kentsel Yenileme"
5393 sayılı ve 3.7.2005 tarihli Belediye Kanunu, 73. Maddesi	Belediyeler	Herhangi bir kentsel alanda "Kentsel Dönüşüm ve Gelişim"

4.1.2.1 5104 sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu

Kentsel dönüşümle ilgili hazırlanan ilk yasal düzenleme, 2004 yılında çıkartılan, 5104 sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu'dur. Bu kanununu amacı; Kuzey Ankara girişi (protokol yolu) ve çevresini kapsayan alanlarda kentsel dönüşüm projesi çerçevesinde fiziksel durumun ve çevre görüntüsünün geliştirilmesi, güzelleştirilmesi ve daha sağlıklı bir yerleşim düzeni sağlanması ile kentsel yaşam düzeyinin yükseltilmesidir. Bu kanun sadece fiziksel hedefleri göz önünde bulundurduğu ve bir kentin belirli bir alanı için bir dönüşüm kanunu çıkarılması ile planlamaya getirdiği parçacı yaklaşım nedeniyle eleştirilmiştir.

Balamir (2005) örnek durumların yaşamsal öneme dahi sahip olsalar bile, yasaların tekil sorunlar için ayrı ayrı bir defaya özgü çözümler için çıkarılmasının ne yasama ne de yürütme için etkin bir yöntem oluşturmadığını belirtmiştir.

4.1.2.2 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu

Toplu Konut Kanunu'nun 5162 sayılı kanunla değiştirilen 4. Maddesine göre Toplu Konut İdaresi'ne (TOKİ), mülkiyeti kendisine ait arazilerin dışında gecekondu alanlarında dönüşüm projesi geliştirme yetkisi verilmiştir. Bu yetki şu şekilde yasallaştırılmıştır; "gecekondu dönüşüm projesi uygulayacağı alanlarda veya mülkiyeti kendisine ait arsa ve arazilerde veya valiliklerce toplu konut iskan sahası olarak belirlenen alanlarda ... her tür ve ölçekteki planlar ile imar planlarını yapmaya, yaptırmaya ve tadil etmeye yetkilidir."

Bu kanunda dönüşüm süreci ile ilgili kapsamlı bir açıklama olmamakla beraber, "gecekondu bölgelerinin tasfiyesine veya iyileştirilerek yeniden kazanımına yönelik gecekondu dönüşüm projeleri geliştirilebilir, inşaat uygulamaları ve finansman düzenlemeleri yapabilir" hükmü bulunmaktadır. Bu da gecekondu dönüşümüne dar bir perspektifle sadece gayrimenkul projesi geliştirme açısından bakıldığını göstermektedir. Ayrıca, gecekondu dönüşüm bölgelerinde tasfiye mantığının olması, mevcut problemleri kentin başka bölgelerine gönderme riskini içermektedir.

Dinçer (2008), kanundaki "gecekondu alanları tasfiye etme" yaklaşımını nedeni ile merkezi yönetimi, sosyo ekonomik durumu iyileştirmeye yönelik bir tutumu olmadığı için eleştirmektedir. Ayrıca, bu yasa ile kentsel dönüşüm gerçekleştirme iradesinin finansman da dahil olarak tek elde (TOKİ) toplanmış olmasının, ilgili

kurumu zamanla güç odağı haline getirip, şeffaf olmayan ve denetlenemeyen bir yapıya dönüştürme sürecine yol açtığına dikkat çekmektedir.

4.1.2.3 5393 sayılı Belediye Kanunu

3.7.2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun kentsel dönüşüm ile ilgili 73. Maddesi 17.6.2010 tarihinde değiştirilmiştir (Belediye kanununda değişiklik yapılmasına ilişkin kanun, 5998 sayılı). 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 73. Maddesi ile düzenlenen, kentsel dönüşüm konusu tek bir yasa maddesine sıkıştırılmış ve içerisinde yer aldığı Belediye Kanunu ile çelişen ve karmaşa yaratabilecek hükümler içermektedir. Örneğin; belediye, belediye meclisi kararıyla; konut alanları, sanayi alanları, ticaret alanları, teknoloji parkları, kamu hizmeti alanları, rekreasyon alanları ve her türlü sosyal donatı alanları oluşturmak, eskiyen kent kısımlarını yeniden inşa ve restore etmek, kentin tarihi ve kültürel dokusunu korumak veya deprem riskine karşı tedbirler almak amacıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygulayabilir... belediye ve mücavir alanlar içerisinde yer alması ve en az elli bin metrekare olması... Ancak, kamunun mülkiyetinde veya kullanımında olan yerlerde kentsel dönüşüm ve gelişim proje alanı ilan edilebilmesi ve uygulama yapılabilmesi Bakanlar Kurulu kararına bağlıdır.

Yasa'da "kentsel dönüşüm ve gelişim proje alanı" olarak tanımlanan alanların "imarlı veya imarsız", "üzerinde yapı olan veya olmayan" belediye veya mücavir alan içindeki tüm alanları kapsaması kentsel gelişmeye açılmamış alanları da dönüşüm alanı ilan etme yetkisi vermektedir. Buna göre kentlerdeki her türlü yerleşilmiş veya yerleşilmemiş alana planlama ilkeleri ve bütünlüğü dikkate alınmadan dönüşüm adı altında planlama yetkisi verilmektedir. Bu madde nedeni ile birçok şehirde, üzerinde hiçbir yapılaşma olmayan araziler de kentsel dönüşüm alanı ilan edilmektedir.

Tüm yetkilerin "kentsel dönüşüm ve gelişim projelerine ilişkin her ölçekteki imar planı, parselasyon planı, bina inşaat ruhsatı, yapı kullanma izni ve benzeri tüm imar işlemleri ve 3/5/1985 tarihli ve 3194 sayılı İmar Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmaya büyükşehir belediyeleri yetkilidir" maddesine göre büyükşehir belediyelerinde toplanması, yerelleşme süreçlerine ve katılımcı planlamaya aykırıdır. Parselasyon planı, inşaat ruhsatı ve yapı kullanma izni verme gibi ilçe belediyelerinin

görevleri alınarak, yetkisizleşmelerine ve kaynak kayıplarına neden olmaktadır. Ayrıca bu düzenleme Büyükşehir ve Belediye yasalarına da aykırıdır.

Yasa'yla getirilen "dönüşüm alan sınırının Bakanlar Kurulu'nca onaylanması" koşulu Mimarlar Odası (2010) tarafından "şehircilik tarihimizde planlamanın reddi olarak geçmeye aday bir uygulamanın hükümet güvencesi ile gerçekleştirilmesi" olarak eleştirilmiş ve bu şekilde "teknik ve bilimsel veriler yerine siyasi süreçlerin etkin olacağı" belirtilmiştir.

> Kentsel dönüşüm ve gelişim proje alanlarında yapılacak altyapı ve rekreasyon harcamaları, proje ortak gideri sayılır. Belediyelere ait inşaatların proje ortak giderleri belediyeler tarafından karşılanır. Kendilerine ayrı ada veya parsel tahsis edilen gayrimenkul sahipleri ile kamulaştırma dışı kalan gayrimenkul sahipleri, sahip oldukları inşaatın toplam metrekaresi oranında proje ortak giderlerine katılmak zorundadır. Proje ortak gideri ödenmeden inşaat ruhsatı, yapılan binalara yapı kullanma izni verilemez; su, doğalgaz ve elektrik bağlanamaz.

Yukarıdaki yasal düzenleme altyapı finansmanı için kaynak oluşturulması açısından olumludur.

4.1.2.4 5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun

Kentsel dönüşümle ilgili diğer yasal düzenleme çalışması "Kentsel Dönüşüm ve Gelişim Kanunu Tasarısı"dır. 27 Ocak 2004 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Başkanlığı'na sunulan bu tasarıdaki amaç, "tüm yerleşim alanlarında...sürdürülebilir gelişme ilkesi doğrultusunda, sağlıklı ve güvenli yaşam çevreleri oluşturulması, afete duyarlı, kentsel standartlara uygun olarak kullanılmasına yönelik iyileştirme, tasfiye ve yenilenmesini sağlamak, ilgili idare (merkezi ve yerel) eliyle yeni yerleşim ve gelişim alanları açmak, ucuz yapı ve arsa üretmek üzere, toplumsal katılıma dayalı, düzenleme ilke ve esasları ile bunlara ilişkin uygulama yöntemlerini belirlemek" olarak tanımlanmıştır. (Kentsel Dönüşüm Kanunu Tasarısı Taslağı, 2004, 3).

Kentsel Dönüşüm Kanunu Tasarısı, Bayındırlık ve İmar, Ulaştırma ve Turizm Komisyonu, çalışmaları sonucunda, ismi ve içeriği itibariyle önemli bazı değişikliklere konu olmuştur. 16 Haziran 2005 tarihinde Kentsel Dönüşüm ve Gelişim Kanun Tasarısı, "5366 sayılı Yıpranan Kent Dokularının Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun" adıyla kabul edilmiştir. Bu kanun, sadece sit ve koruma alanlarında "kentsel yenileme" uygulamasına

yöneliktir. Genel gerekçesi ve amaç maddesi, "büyükşehir belediyeleri, büyükşehir belediyeleri sınırları içindeki ilçe ve ilk kademe belediyeleri, il, ilçe belediyeleri ve nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelerce bu belediyelerin yetki alanı dışında il özel idarelerince yıpranan ve özelliğini kaybetmeye yüz tutmuş, Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulları'nca sit alanı olarak tescil ve ilan edilen kent bölgeleri ile bu bölgelere ait koruma alanlarının, kentin gelişimine uygun olarak yeniden inşa ve restore edilerek bu bölgelerde konut, ticaret, kültür, turizm ve sosyal donatı alanları oluşturulması, tabii afet risklerine karşı tedbirler alınması, kentin tarihi ve kültürel dokusunun yenilenerek korunması ve yaşatılarak kullanılması" olarak belirlenmiştir.

Kanunda yenileme alanlarının belirlenmesine ilişkin kriterler bulunmamaktadır. "Yenileme alanının tespitinde, tarihi ve kültürel özellikler ile afet riskleri dikkate alınır." ifadesine karşın, yenileme alanının kentsel sit alanı içindeki yıpranmış ve özelliğini kaybetmiş olması gerektiği açıklanmamıştır (TMMOB ŞPO, 2006).

Yasanın, "kamulaştırma uygulamaları" bölümü en çok tartışılan konu olmuştur. Yasada "…yenileme alanlarında bulunan yapıların boşaltılması, yıkımı ve kamulaştırmasında anlaşma yolu esastır. Anlaşma sağlanamayan hallerde gerçek ve özel hukuk tüzel kişilerinin mülkiyetinde bulunan taşınmazlar yetkili idareler tarafından kamulaştırılabilir. Kanun uyarınca yapılacak kamulaştırmalar 2942 sayılı Kamulaştırma Kanununun 3. maddesinin ikinci fıkrasındaki iskân projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlı kamulaştırma sayılır…" hükmü yer almaktadır. Dinçer (2008), kamulaştırma amaçları içerisinde iskan ve turizm işlevlerinin de yer aldığını, bu durumda mülk sahipleri ile anlaşma sürecinde idareye oldukça üstünlük sağladığını ve kamulaştırmadan sonra mülküyetin üçüncü sahışlara satışının kamu yararı açısından tartışmalı bir durum yarattığını belirtmiştir.

Yasada "yenileme projelerinin nasıl gerçekleştirileceği, proje alanındaki özel mülkiyet parsellerinin,... projeye nasıl ve hangi koşullarda dahil edilecekleri, bir değerleme sistemi olup olmadığı, proje ortaklıklarının, kamu-özel ortaklıklarının kurulup kurulamayacağı...." (Ünal, 2008) gibi soruların cevapları yasa ve yönetmelikte net olarak bulunmamaktadır.

Yenileme projelerinin belediyece oluşturulacak bir "uygulama birimi" tarafından yürütüleceği, yönlendirileceği, denetim ve koordinasyonunun sağlanacağı, gelir ve

giderlerinin takip edileceği ve planlamasının yapılacağı yönetmelikte belirtilmiştir. Fakat tüm süreçten sorumlu olacak bu birimin özel mülk sahipleri, uygulamayı yapacak kişiler ve diğer ilgili kurum ve kuruluşlarla ilişkisi net olarak belirlenmemiştir.

Planlamaya parçacı bir uygulama yaklaşımı getiren bu dönüşüm kanunu, kapsam açısından da yenileme alanlarını sadece sit alanları olarak ilan edilen bölgeler ve bu bölgelere ait koruma alanlarıyla sınırlandırılmış olması, katılım konusunu da sadece bilgilendirme ölçeğine indirgemiş olması yasanın diğer olumsuz yönleridir.

4.1.2.5 Dönüşüm alanları hakkında kanun tasarısı

22.06.2006 tarihinde TBMM'ye gönderilen Dönüşüm Alanları Hakkında Kanun Tasarısı, 23.11.2006 tarihinde komisyonunda tartışılmış, eleştirilere rağmen Meclis Başkanlığı'na gönderilmiş, fakat halen yasalaşmamıştır.

Tasarının ilk maddesindeki "imar planı kapsamında kalsın veya kalmasın kentsel veya kırsal alanlarda" ifadesi ile kentsel alanların yanı sıra kırsal alanlar ilk defa "dönüşüm alanları" kapsamına alınmaktadır. Planlama açısından bu durumu açıklamak pek mümkün değildir, çünkü uluslararası literatürde de sıklıkla belirtildiği gibi dönüşümün ana amaçlarından biri, kullanılmış kentsel arsaları dönüştürerek tekrar kullanmak böylece imara açılmamış kırsal alanları korumaktır.

Tasarının tanımlar bölümündeki dönüşüm alanlarının sınırlarının "idare meclisinde re'sen belirlenmesi" hükmü hiçbir bilimsel dayanağı, planlama ile ilişkisinin olmadığı için eleştirilmektedir (Görgülü ve diğ., 2006; Ünal, 2008).

Dönüşüm alanlarının belirlenmesine yönelik 5. madde de belirtilen "...askeri yasak bölgeler, güvenlik bölgeleri ve ülke güvenliği ile doğrudan ilgili Türk Silahlı Kuvvetlerine ait harekât ve savunma amaçlı yerler hariç olmak üzere Hazineye ait arazi ve arsalar ile plan kararı ile tescile konu edilebilecek alanlar… idareye devredilir" hükmü diğer kamu kuruluşlarının tasarruflarını göz ardı etmektedir.

Yasanın uygulama bölümündeki, "İdare, plan kararlarını gerçekleştirmek amacıyla,... kamu ve özel sektör işbirliğine dayalı yöntemler uygulamaya herhangi bir izne tabi olmaksızın bu amaçla şirket kurmaya, kurulmuş şirketlere katılmaya ve mevcut şirketleri eliyle uygulamalar yapmaya, kamu tüzel kişiliği olarak veya özel sektörle

birlikte proje temelli gayrimenkul yatırım ortaklıkları kurmaya, kurulmuş olanlara katılmaya,...” madde özel sektör ortaklıklarını içermektedir.

Yasada değer esaslı bir dönüşüm planlamasının olması olumlu olarak karşılanmaktadır. Bu yasa tasarısına getirilen en önemli eleştirilerden birincisi; yasanın kentsel yenilemeye/dönüşüme yönelik mevcut hukuksal çerçeveyi geliştirmekten çok, hukuksal bağları yok sayan bir muafiyetler yasası olarak çıkarılması, ikincisi ise; kentsel dönüşümü sadece fiziksel boyuta indirerek ele alması, sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla ilgili düzenlemeler içermemesidir.

Kentsel dönüşümle ilgili düzenlemeler yukarıda incelenen kanunlarda yer almıştır. Fakat kentsel dönüşüm uygulamaları için bu mevzuat yeterli değildir. Dönüşüm projelerinin planlama, yönetim, katılım, ortaklık, finansman boyutları için düzenlemeler yapılmalıdır.

Balamir (2002), özellikle deprem tehlikesinden dolayı yenilenmesi gereken yerleşimlere dikkat çekerek yasal düzenlemelerin önemini şu şekilde belirtmektedir;
“Türkiye’de bir kentsel iyileştirme politikası belirlemek, buna uygun yasal düzenlemeleri hazırlamak, uygulama araç ve kaynaklarını türetmek, ilgili tarafları biraraya getirecek örgütlenme modelleri ve süreçleri tanımlamak önümüzdeki onyıllara hazırlanmada öncelikli bir ödev olarak durmaktadır.”

Görgülü ve diğ. (2006) çalışmalarında “kentsel dönüşümün ulusal düzeyde yasal bir dayanak ve kentsel bir politika çerçevesinde kurgulanması” gerektiğini belirtmişler ve bunun için de öncelikle kamu yönetimindeki aksaklıkların giderilmesine ve toplumsal bilince ihtiyaç olduğuna değinmişlerdir. Bu aksaklıkların içinde idari sistemin parçalı oluşu, yolsuzluklar, hizmet sağlamada ortaklık sisteminin oluşturulamaması gibi temel sorunlar bulunmaktadır.

Ünal (2008) kentsel dönüşüm uygulamaları için İmar Kanunu Tasarısı Taslağı, İpotekli Konut Finansmanı Kanun Tasarısı ve Kamu-Özel Ortaklıkları Kanun Tasarısı’nın da geniş hükümler içerdiğini, fakat ilerde kanunlaştıkları zaman Anayasa’ya aykırılık engeli ile karşılaşabileceklerini belirtmektedir. Bu durumu engellemek için Anayasa’nın kent planlama ve konuttan söz eden 57. Maddesine aşağıdaki maddelerin eklenmesini önermiştir;

- Kentsel dönüşüm proje alanlarında, taşınmaz yatırım ve işletmeciliği amaçlı, idari ve mali özerkliğe sahip ortaklıkların kurulabileceği,

- Ortaklıklar lehine kamulaştırma ve gayrimenkul takası yapılabileceği, taşınmaz iyeliği aktarım hakkı tesis edilebileceği ve bu hakkı hamiline yazılı menkul kıymete dönüştürecek belgeler düzenlenebileceği, ortaklık fonu oluşturulabileceği,

- Kamu yatırım maliyetlerine katkı payı, düzenleme ortaklık payı ve proje ortaklık payı olarak belirlenecek payların, bunlardan yararlanacak olan taşınmazlardan, yararlanma ve değer artış düzeylerine göre alınabileceği,

- Belediyelerin koordinatörlüğünde kurulacak ortaklıklara Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'nın veya Kültür Bakanlığı'nın katılıp, ilgili kentsel dönüşüm projelerinin birlikte yürütülebileceği.

Sonuç olarak, kentsel dönüşüm konusunda katılımcılık, yeni ortaklıklar, imar haklarının yönetilmesi ve finansman yaratma konularında kolaylıklar sağlayacak yasal düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

4.1.3 Eski sanayi alanlarındaki zararlı maddelerin temizlenmesi

Eski sanayi alanları dönüşümleri, uluslararası literatürde genellikle geliştirilmeleri çok riskli ve getirileri düşük alanlar olarak yer almaktadır. Eski sanayi alanları dönüşümünde çevresel boyutun önemine karşı, uygulamalarda genellikle gözardı edildiği görülmektedir. Sanayi faaliyetlerinin yarattığı çevre kirliliğinin bertarafı konusunda yasal düzenlemeler getirilmelidir. Örneğin, arsalara sertifikalı kuruluşlardan temiz belgesi alınmadan inşaat izni verilmemelidir.

Türkiye'deki kentsel planlama yaklaşımında, eski sanayi alanlarının dönüşümlerini kolaylaştıracak veya dönüştürülebilmeleri için yol gösterici politikalar bulunmamaktadır. Sadece Çevre Bakanlığı'nın bu konuda bir yönetmeliği bulunmaktadır. Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından 27.08.1995 tarihli ve 22387 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan ve 14.03.2005 tarihli ve 25755 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak revize edilen "Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği"ne göre bu tür atıkların toplanması, taşınması, geri kazanılması ve bertaraf edilmesi kanuni bir zorunluluktur. Eski sanayi alanlarındaki atıkların temizlenmesi konusunda uluslararası mühendislik danışmanlık şirketlerinden biri olan ARUP ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin iştirakı olan çevre ve atık yönetimi konusunda faaliyet gösteren İSTAÇ ile yapılan görüşmeler sonucunda, mevcut durumda izlenmesi gereken süreç aşağıda özetlenmiştir.

- Tehlikeli atık analizi

Çevre ve Orman Bakanlığı'nca kabul gören akreditesi olan özel veya üniversite laboratuarlarında atığın niteliğinin ve bileşenlerinin analizi yapılmalıdır. Alınan numunelerin analizlerinden sonra eğer tehlikeli atıklar bulunursa, ayrıştırılmalarından sonra bu tür atıkların bertaraf edilebileceği / depolanabileceği alanlara transfer edilmelidir.

- Tehlikeli atıkların nakliyesi

Atığın fiziksel özellikleri ve risk koşullarına uygun olarak lisanslı araçlarla nakliyesi yapılmalıdır. Nakliye ücreti atığın cinsine ve işlem göreceği tesise/alana uzaklığı ile ilgili olarak değişmektedir.

- Tehlikeli atıkların bertarafı

Yurtdışında bu alanda çok çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (stabilizasyon, termal ayrıştırma, toprak-yıkama, bitki temizlemesi, biyolojik temizleme gibi), fakat ülkemizde sadece atığın fiziksel özellikleri ve risk koşullarına göre yakma veya depolama işlemi yapılmaktadır. Türkiye'de atık yakmak için kurulmuş ve Bakanlık tarafından lisanslanmış tek kuruluş İzaydaş'tır (İzmit Atık ve Atıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş.). Bunun dışında çimento şirketleri ve Opet, Tüpraş gibi kendi tesisleri içinde atık yakmaya yetkilendirilmiş şirketler de bulunmaktadır.

Endüstriyel kirliliği olan bir alana yeni toprak getirilmesi için de izinlerin alınması gerekmektedir. İSTAÇ endüstriyel katı / sıvı atıkların nakliye ve depolama işlemlerinin standartlarını belirlemekte ve tüm süreçte İSTAÇ'dan izinlerin alınması gerekmektedir. Analiz, taşıma ve depolama maliyetleri toplam maliyeti oluşturmaktadır. Söz konusu maliyet atığın cinsine ve miktarına göre oldukça değişmektedir. Eğer yapılan analizlerde yeraltı sularına yakınlık saptanırsa, güvenlikleri ve varsa kirliliklerinin temizlenmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

4.2 Türkiye'deki Ortaklık Modelleri

Türkiye'de bugüne kadar iki adet kamu-özel sektör ortaklığı ile gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projesi bulunmaktadır. Bu projeler Ankara'da yer alan gecekondu alanlarının dönüşümü için gerçekleştirilmiş olan Portakal Çiçeği Vadisi Projesi ve Dikmen Vadisi Projesi'dir. Her iki projede dönüşümü gerçekleştirmek için "Proje

Geliştirme Şirketi" kurulmuştur. Portakal Çiçeği ve Dikmen Vadisi Dönüşüm Projelerinde "imar hakkı toplulaştırılması" modeli uygulanmıştır. Bu model şu şekilde tanımlanmıştır; "Parsel bazında, klasik anlamda varolan imar haklarının bir proje bazında biraraya getirilerek toplulaştırılması ve yaratılan değerin kamu ve özel sektör işbirliği çerçevesinde paylaşılmasıdır." (Göksu, 2003).

Genellikle kamu ve özel sektör ortaklıkları ile kurulan şirketlerde mülk sahiplerinin ortak olması yaygın bir örnek değildir. Fakat, Portakal Çiçeği Dönüşüm Projesi'nde kamu, özel sektör ve mülk sahipleri işbirliğinin ötesinde, projeyi gerçekleştirmek için biraraya gelerek Portaş Anonim Şirketi'ni kurmuşlardır. Şirketin % 21'i mülk sahiplerine, % 49'u Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne ve % 30'u da özel sektöre aittir. Arsa sahipleri, proje kararlarına, temsilcilerinin şirket yönetim ve denetim kurullarında temsil edilmesiyle katılmışlardır. Ayrıca, şirket tarafından gündeme getirilen her türlü öneri, arsa sahipleri ile yapılan aylık toplantılarda ele alınmıştır (Göksu, 2003). Bu uygulamadan sonra, Türkiye'de mülk sahiplerinin ortak olduğu başka bir kentsel dönüşüm şirketi henüz kurulmamıştır.

Dikmen Vadisi Dönüşüm Projesi'nde de, Ankara Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerin katılımı ile Proje Geliştirme Şirketi kurulmuştur. Burada hak sahipleri kooperatifler çatısı altında bir araya gelmiş ve temsilcileri Proje Karar Kurulu'na katılmışlardır. Kurulun amacı, proje ile ilgili her türlü kararın, birlikte tartışılarak oybirliği ile alınmasını sağlamaktır (Göksu, 2003).

Ülkemizde Kamu Özel Sektör Ortaklıkları'nın hukuksal olarak alt yapısını oluşturma çalışmaları devam etmektedir. Bu amaçla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), bir kanun tasarısı hazırlamaktadır; tasarının ismi "Bazı yatırım ve hizmetlerin kamu kesimi ile özel sektör işbirliği modelleri çerçevesinde gerçekleştirilmesine ilişkin kanun tasarısı taslağı"dır.

DPT, KÖO modellerini 4 kategoride toplamaktadır. İlki *Yap-İşlet-Devret (YİD)*, Türkiye'de 1994 yılından beri uygulanmakta olan, iş dünyasının en tecrübeli olduğu modeldir. Burada özel sektörün rolü finansman sağlama, projeyi yapma, işletme, gerekli hallerde tasarlama ve belirlenen süre sonunda da kamu kuruluşuna teslim etmektir. İkinci model Yap-İşlet (Yİ); bu modelde mülkiyet özel sektörde kalmaktadır. Proje özel sektör tarafından finanse edilerek yapılmakta, işletilmekte, gerekli hallerde tasarlanmaktadır.

Üçüncü model Yap-Kirala (YK); proje özel sektör tarafından finanse edilerek yapılmakta, gerekli hallerde tasarlanmakta ve belirli bir süre kamuya kiralanmaktadır. Kiralanan yerlerdeki bazı mal ve hizmet üretim birimleri kısmen veya tamamen yapımcı tarafından işletilmektedir. Mülkiyet kira dönemi sonunda sözleşmede düzenlenmesi durumunda kamuya geçmektedir. Örneğin, hastane yatırımı için devlet özel sektöre arazi tahsis ediyor ancak sadece üst hakkını veriyor. İnşaatı yapan özel sektör üst hakkını tapuda tescil ediyor, bunu teminat göstererek kredi alıyor. İnşaat tamamlandığında da devlete binayı kiralıyor. Devlet belirlenen aralıklarla özel sektöre kira ve aidat ödemeleri yapıyor. Özel sektör bu ödemeleri hem binanın kullanım hakkının hem de bakım, onarım, güvenlik, ekipman yenileme gibi hizmetlerin karşılığı olarak tahsil ediyor. Bu süreç boyunca kamu da özel sektör için koymuş olduğu performans kriterlerinin karşılanmaması durumunda çeşitli yaptırımlar uygulayabilmektedir.

Dördüncü model ise İşletme Hakkı Devri (İHD); bu modelde kamunun aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinin işletilmesi bir bütün olarak veya kısmen bir bedel karşılığında belirli süre ve şartlarda özel sektöre verilmektedir. Mülkiyet hakkı kamuda kalmaktadır.

Türkiye'de ele alınan KÖO modelleri yukarıda özetlenmiştir. Bu kanun taslağında ele alınan KÖO modelleri, aslında dünyada uygulanmakta olan modellerin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Yukarıdaki bölümlerde de açıklandığı gibi bunlar "ayrıcalıklı ortaklık" kategorisine girmektedir.

Günümüze kadar Türkiye'de çeşitli hükümetler tarafından oldukça limitli KÖO modelleri uygulanmıştır. Avrupa Birliği Yatırım Bankası'nın bu konuyla ilgili iki temel eleştirisi bulunmaktadır. Birincisi; Türkiye'de yasal ve kurumsal bir yapının eksikliği, ikincisi ise karmaşık ortaklık yapılarında devlete rehberlik yapacak bir kuruluşun mevcut olmamasıdır (Epec, 2009).

4.3 İstanbul'daki Eski Sanayi Alanları Dönüşümleri

Bu bölümde İstanbul'daki eski sanayi alanları dönüşümleri üç kategoriye ayrılarak incelenmiştir. Bunlar; tarihi çekirdekteki sanayi alanları dönüşümü, merkezi iş alanındaki (MİA) sanayi alanları dönüşümü ve alt merkezlerdeki sanayi alanları dönüşümleridir.

4.3.1 Tarihi çekirdekteki sanayi alanları dönüşümü

Tarihi çekirdekteki sanayi dönüşüm alanları kapsamında Haliç çevresindeki alanların tarihsel gelişimleri ve dönüşüm süreçleri anlatılmıştır. Tarihi olarak, İstanbul'daki sanayi yapılarının yer seçimleri incelendiğinde ağırlıklı olarak Haliç, Boğaz ve Marmara kıyılarında kuruldukları görülmektedir. Haliç'te Bizans Dönemi'nden başlayan, Osmanlı'da pekişen ve Cumhuriyet ile devam eden bir sanayi yapılaşması söz konusudur. Bu dönemlerde sanayi yapılarının yer seçimlerinde suya yakın olma, hammaddeye ulaşım, korunaklı olma, ulaşılabilirlik, demiryolu bağlantısının olması ve hizmet edeceği yere yakınlık en önemli kriterlerdir.

Haliç'in sanayi, ticaret ve korunaklı bir liman özelliğinin ön planda oluşu, doğal liman niteliği, hem Boğaz'a, hem de Marmara'ya bağlantısının olması özellikle burada sanayileşmenin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Haliç'in kuzey kıyısına ağırlıklı olarak gemicilik faaliyetleri (Haliç Tersaneleri, Lengerhane, Şirket-i Hayriye gibi), tuğla üretim yerleri (Sütlüce ve Kağıthane), güney kıyısına gıda ve giyim sektörüne hizmet eden büyük fabrikalar kurulmuştur. Feshane-i Âmire, Cibali Tütün Fabrikası bunlar arasındadır. Ayrıca 19. yüzyılda sahilde kıyıya dik konumlanan, sabun, gıda, tütün gibi farklı işkollarında çok sayıda üretim yeri ve depo bulunmakta idi (Müler-Wiener, 1992).

19. yüzyıl Sanayi Devrimi'nin ardından Osmanlı İmparatorluğu'nda da endüstriyel alanda gelişmeler başlamıştır. Bu süreçte Osmanlı İmparatorluğu'nun başkenti İstanbul, İstanbul'un endüstri merkezi ise Haliç yerleşimiydi. Haliç yerleşiminde özellikle 19. yüzyıldan itibaren endüstriyel tesislerin sayısı artmış, üretim çeşitliliği başlamıştır. Bu dönemde endüstrileşme hareketleri ile Haliç fiziksel ve sosyal açıdan dönüşüme uğramış ve zaman içerisinde sahip olduğu kimliğini hızla kaybetmeye başlamıştır. 19. yüzyıl boyunca saray mensuplarının köşkleri, yalıları ve bahçeler terkedilmiş buralara fabrikalar, atölyeler yapılmıştır.

Endüstriyel tesislerin denetimsiz ve plansız büyümeleri sonucu yerleşik halkın yaşamları etkilenmiş ve prestijli konut alanları Haliç'ten Beyoğlu, Boğaziçi ve Kadıköy'e kaymıştır (Kılıç ve Yenen, 2001).

Osmanlı Dönemi'nde deniz tesisleri Galata surlarının dibindeki Azapkapı dışından Haliç'in yukarılarına doğru genişlemiştir. Haliç'in kuzey kıyısında Galata'dan Hasköy'e kadar sıralanan denizcilik tesisleri Osmanlı donanmasının ikmal, bakım ve

bir ölçüde de yapım merkezi olmuştur. Devletin donanma tesisleri Bizans döneminde genellikle Haliç'in boş olan yukarı kıyısında yer almasına karşılık, ticaret merkezleriyle sivil gemicilik Haliç'in güney kıyısında gelişmiştir. Kuzey kıyıda gelişen denizcilikle ilgili kuruluşlardan biri de Sanayi Müzesi'ne dönüştürülen Lengerhane'dir (Eyice, 2001).

1929 dünya ekonomik bunalımı ile birlikte devletçi ve korumacı ekonomi politikası sonucu İstanbul'daki sanayi olumsuz biçimde etkilenmiştir. 1934 yılında I. Beş Yıllık Sanayi Planı'nın yürürlüğe girmesiyle İstanbul'da büyük yatırım projeleri öngörülmemiş, temel sanayinin Anadolu'nun farklı yerlerine dağıtılması ilkesi uygulamaya sokulmuştur (Kılıç ve Yenen, 2001).

20. yy.'ın ikinci yarısına kadar olan süreçte Haliç yerleşiminin gelişiminde dünyanın önemli planlama uzmanları tarafından bazı öneriler ve planlar geliştirmişlerdir. Bu süreçte, 1933 yılında Hermann Elgötz tarafından İstanbul'un gelişimi ile ilgili öneriler getirilmiş ve bu öneriler uzun yıllara yayılarak önemli ölçüde gerçekleştirilmiştir. Hermann Elgötz Planı'nın ardından, 1937 yılında Haliç Yerleşimi'nin gelişiminde büyük önem taşıyan ve 20 yıl boyunca geçerliliğini koruyan Prost Planı yapılmıştır. Henry Prost 1938 yılında 1/5000 ölçekli Tarihi Yarımada Planı'nı yapmıştır. Haliç'in sanayiye açılmasında başlıca etken olan Prost Planı, bölgedeki tarihi dokunun büyük ölçüde tahrip olmasına neden olmuştur. Bir diğer plan 1949 yılında Prof. Gerhard Kessler tarafından getirilen önerilerden oluşmaktadır. Gerhard Kessler'in önerileri arasında Haliç tersanelerinin Tuzla-Pendik arasına taşınması yer almaktadır.

1950'li yıllarda çok partili hayata geçiş ile birlikte özellikle İstanbul'un ulaşımı ile ilgili önerilerin getirildiği "Menderes Operasyonu" ortaya çıkmaktadır. 1956 yılında Alman plancı Prof. Hans Högg tarafından yapılan plandaki öneriler arasında Haliç kıyılarındaki ticaret, endüstri ve rekreasyon alanlarının bir arada olması yer almaktadır. 1958 yılında kurulan İmar Planlama Müdürlüğü"nün çalışmaları için davet edilen İtalyan Prof. Luigi Piccinato tarafından İstanbul için bazı öneriler getirilmiştir. Prof Luigi Piccianto"nun önerileri arasında Haliç Yerleşimi'ndeki sanayinin desantralize edilmesi önem teşkil etmektedir. 1964 yılında İstanbul Suriçi İmar Planı yapılmış, bu plan ile önceden yapılan tasdikli mevzi imar planlarının birleştirilmesi amaçlanmıştır. 1966 yılında yapılan Sanayi Alanları Planı ve Prost Planı ile plansız gelişmeye başlayan endüstrinin kontrol altına alınması hedeflenmiş

ancak bu planlar pek etkili olmamıştır. 1980'lerin ortalarında Bedrettin Dalan'ın İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı olmasıyla Haliç ve çevresindeki sanayinin ve iş alanlarının desantralizasyonu ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır. Dalan'ın Haliç için vizyonu olan rekreasyon alanları, dükkanlar, restoranlar, kafeler, oteller ve plajların yapılması için 600 küçük ölçekli imalathane ve yaklaşık 30.000 bina yıkılarak yerlerine geniş yollar ve yeşil alanlar yapılmıştır (Keyder ve Öncü, 1994). Bu dönemde Haliç'in tarihi kimliğini oluşturan birçok yapı da yıkılmıştır.

İşlevini yitirmiş endüstriyel alanların dönüşümü konusuyla ilgili olarak Haliç'te gerçekleştirilen ve halen uygulamaları devam eden kıyı rekreasyonel çalışmaları ve peyzaj düzenlemeleri bölgenin yenilenmesine ve canlanmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak projeler kapsamlı olarak ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmamakta, genellikle yapısal ölçekte dönüşümler veya kıyı bandı peyzaj projeleri olarak gerçekleştirilmektedir.

Haliç kıyılarında işlevini yitirmiş sanayi yapılarının dönüşümüyle ilgili çeşitli projeler uygulanmıştır. Bu projelerden biri Cibali Tütün ve Sigara Fabrikası'nın üniversite binasına dönüşümü projesidir. 1884 yılında kurulmuş olan Cibali Tütün ve Sigara Fabrikası, 1997 yılında Kadir Has Üniversitesi'ne verilmiş ve yapı restore edilerek 2001 yılında üniversite olarak kullanılmaya başlanmıştır. Haliç bölgesindeki dönüşümü tamamlanan önemli endüstriyel yapılardan biri de Lengerhane'dir. Lengerhane 1991 yılında Rahmi Koç Vakfı tarafından satın alınmış ve 1994 yılında dönüşümü tamamlanarak Rahmi Koç Sanayi Müzesi olarak hizmete açılmıştır. 1996 yılında Lengerhane'nin karşısında atıl halde bulunan Hasköy Tersanesi de alınarak restore edilmiş ve 2001 yılında sanayi müzesinin devamı olarak işlevlendirilmiştir. Bir diğer dönüşüm projesi ise Feshane'nin kültür ve eğlence etkinliklerinin düzenlendiği Feshane Festival Sarayı'na dönüşümü projesidir. En eski fabrikalarımızdan biri olan Feshane, 1998 yılından itibaren restorasyonu yapılarak 2000 yılında çeşitli kültür ve eğlence etkinliklerinin düzenlendiği Feshane Festival Sarayı adıyla hizmete açılmıştır.

Bir başka dönüşüm projesi ise Silahtarağa Elektrik Santrali'nin, Santral İstanbul adıyla eğitim, sanat, sergi ve kültür alanına dönüştürülmesidir. 1923 yılında inşa edilen Sütlüce Mezbahası da 1998 yılında tamamen yıkılmış ve yerine Avrupa'nın en büyük kültür merkezi olması planlanan Sütlüce Kültür ve Sanat Merkezi 2010 yılında açılmıştır.

İstanbul'daki Osmanlı Dönemi'nden kalma endüstri mirasının haritasını çıkardığı çalışmasında Köksal (2006), eski bir fabrikanın ve endüstri tesisinin korunmasının, sadece bir mimarı mirası koruma işi olarak değil, aynı zamanda kentin kültürel tarihine ışık tutma ve yaşam kalitesini yükseltme açısından da önemini vurgulamaktadır. Ne yazık ki Haliç'te gerçekleştirilen dönüşümlerde "endüstriyel miras" değeri taşıyan birçok yapı kurtarılamamıştır. Fakat, "endüstriyel miras"ın yaşatılarak korunmasına Eski Silahtarağa Elektrik Santrali'nin, Bilgi Üniversitesi'nin kampusüne dönüştürülmesi iyi bir örnektir. Bilgi Üniversitesi'nin Eski Silahtarağa Elektrik Santrali'nin 118.000 m^2'lik arsasını uzun dönemli kiralayarak Santral İstanbul adıyla bir üniversite kampüsüne dönüştürmüştür. Dönüşüm projesinin proje yöneticisi Akın Barlas ile yaptığımız yüz yüze görüşmede, tarihi eser olarak tescillenen tüm binaların asıllarına uygun olarak güçlendirilip, zararlı kimyasal maddelerden temizlendiğini belirtmiştir (Şahin ve Gezici, 2008).

Dönüşüm projesi kapsamında, İstanbul'un elektrik ihtiyacını karşılamak amacı ile 1913 yılında, Osmanlı Dönemi'nde inşa edilen ilk termik santral olan Silahtarağa Elektrik Santrali (Ensari Kara, 1994) içindeki makineler ve teçhizatlarla birlikte güçlendirilip, temizlenip, korunarak bir Enerji Müzesi'ne dönüştürülmüştür.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2007 tarihli hazırladığı 1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nda (İNİP) Haliç ve çevresinde toplam 1.062 hektar alan "Haliç Kültür Aksı ve Silüet Alanı Özel Proje Alanı" olarak belirlenmiştir (İNİP, 2007b). Şekil 4.1'de özel proje alanının sınırları gösterilmiştir. Burada parsel bazındaki uygulamalara alternatif olarak bütüncül bir planlama yaklaşımı öngörülmüştür. Fakat yine de öngörülen dönüşümün gerçekleşmesinden sorumlu yapılar, sürecin yönetimi, finansman ve aktörler konuları net değildir.

Şekil 4.1 : Haliç Özel Proje Alanı sınırları (İNİP, 2007b).

4.3.2 MİA'daki sanayi alanları dönüşümü

Merkezi İş Alanı (MİA) kentteki yönetim, hizmet ve ticari fonksiyonlarının en yoğun olduğu bölgedir. Ekonomik olarak kentin ulusal ve uluslararası merkezidir. Raci Bademli (2002), kent merkezini kentin hem kalbi ve hem de beyni olarak tanımlamıştır. "Kent merkezleri kentteki her türlü akışın, kentsel faaliyetin kesişme noktası olduklarından, bu mekanlar gündüz nüfusunun, iletişim ve yüz yüze etkileşimin en yoğun olduğu kentsel alanlar olmaktadır" (Bademli, 2000).

Bugün İstanbul'un MİA'sı Zincirlikuyu ve Maslak arasında yer almakta ve ağırlıklı olarak Büyükdere Caddesi aksında yoğunlaşmaktadır.

1970'li yıllarda Büyükdere Caddesi boyunca sanayi alanları bulunmakta idi. 1980'lerde sanayi sektörü İstanbul MİA'sını terk etmeye başlamış ve burada örgütlü sanayi kalmamıştır (Kıray, 2003).

1980'lerde yapılan TEM otoyolu ve 1987 yılında açılan 2. Boğaz Köprüsü (Fatih Sultan Mehmet Köprüsü) ile doğu batı ekseninde gelişmekte olan kent kuzeye doğru yayılmıştır. Yeni ulaşım şemasında E5 ile TEM otoyolu arasında güçlü bir bağlantı aksı olan Büyükdere Caddesi'nin önemi artmıştır. 1970'lerden itibaren dünyada değişen ekonomik yapılanma üretim biçimlerini de etkilemiştir. Bu değişikliklerin sanayi alanları üzerindeki en önemli etkileri de kent içerisindeki sanayi alanlarının sanayiye uygun altyapıya sahip İkitelli ve Tuzla'daki Organize Sanayi Bölgelerine (OSB) taşınmalarıdır.

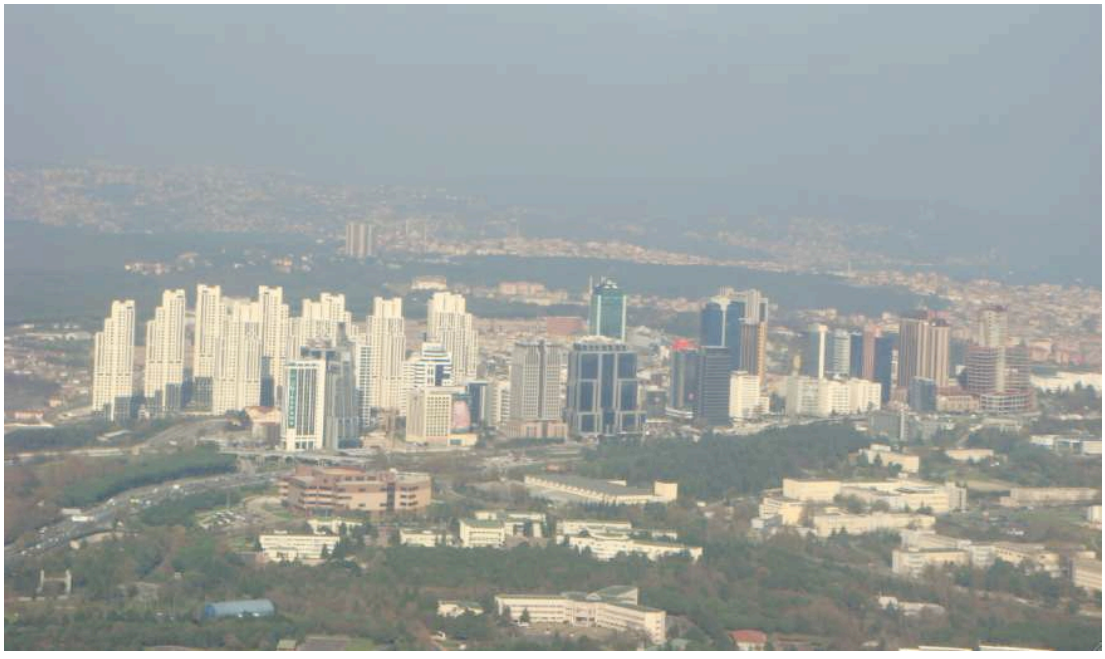
Küreselleşme ile birlikte artan uluslararası ilişkiler sonucunda, çok uluslu şirketler ve yabancı girişimciler yeni otoyallar ve çevreyollarının kesişimindeki yeni merkez alanında yer seçmeyi tercih etmişlerdir. (Dökmeci and Berköz, 1994).

Şekil 4.2 : Büyükdere Caddesi'nden görünüm (Özlem Şahin'in arşivinden, 2011).

1980 sonrası hükümetin uyguladığı neo-liberal politikalar, doğrudan yapılan yabancı yatırımların artması ve yatırımların üretim sektöründen hizmetler sektörüne kayması

Büyükdere aksındaki MİA'nın gelişimini etkilemiştir (Özdemir, 2002). Küresel hizmet sektörünün yer seçim kararları Büyükdere – Maslak hattının dönüşümünü hızlandırmıştır. Kentin merkezindeki Büyükdere aksı üzerindeki üretim sektörü desantralize olarak yerlerini hizmet sektörüne ve ağırlıklı olarak da finans sektörüne bırakmıştır. Artan kiralar ve arsa değerleri de sanayinin buradan desantralizasyon sürecini hızlandırmıştır. Bu bölge sadece İstanbul'a değil, ulusal ve uluslararası şirketlerin merkez ofislerinin yer alması ile tüm ülkeye hizmet eden bir finans merkezi haline gelmiştir. Şekil 4.2'de Büyükdere Caddesi'nde bir görünüm yer almaktadır.

1970'lerden itibaren İstanbul'un ticari potansiyelinin gelişimine paralel olarak, kentteki ofis alanları, Boğaziçi köprülerinin ve çevre yollarının da desteği ile kuzeye doğru bir gelişme göstermiştir. Özellikle, banka ve sigorta şirketlerinin öncü olduğu yeni ve büyük ofis alanları ihtiyacı, 1960-1985 yılları arasında, Karaköy-Salıpazarı-Fındıklı aksında inşa edilen ofis binaları ile karşılanmaya çalışılmıştır. Bu süre içerisinde, Türkiye'nin en büyük holding ve şirket grupları ile yabancı şirketler, bu bölgelerde yerleşmişlerdir.



Şekil 4.3 : Maslak görünümü (Özlem Şahin'in arşivinden, 2011).

1985'lerden itibaren, yabancı sermaye akışının önemli ölçüde artışıyla dışa açılarak gelişen Türkiye ekonomisinin ve buna bağlı olarak finans sektörünün öncülüğünde ortaya çıkan modern ofis binası ihtiyacı, Barbaros Bulvarı ve Büyükdere Caddesi akslarına inşa edilen, A sınıfı ofis binaları ile karşılanmaya başlanmıştır (DTZ Pamir

ve Soyuer, 1996). 1990'lı yıllarda ise Maslak alanı, Büyükdere MİA aksının devamı olarak gelişmeye başlamıştır. Şekil 4.3'de Maslak'dan bir görünüm bulunmaktadır.

Büyükdere aksında halen devam etmekte olan sanayiden dönüşen alanların yerine artırılan imar yoğunlukları ile karma kullanımlı; A sınıfı ofis alanları, çeşitli hizmetler sunan rezidans olarak adlandırılan konutlar, alışveriş merkezlerinden oluşan kullanımlar geliştirilmektedir. Bu gelişmelerin en büyük dezavantajı her birinin parsel bazında projelerden oluşmasıdır. Bu nedenle özellikle altyapı, yeşil alan ve yaya erişimi konusunda ciddi problemler ortaya çıkmıştır. Dünyadaki çeşitli eski sanayi dönüşüm projelerinde uygulanan, kamu ve özel sektör ortaklıklarını içeren kapsamlı dönüşüm süreçleri gerçekleşmemiştir.

Başta 1980 yılı 1/50000 ölçekli İstanbul Metropolitan Alan Master Planı olmak üzere üst ölçekli planlar ve yerel planlar Büyükdere Caddesi'ndeki MİA gelişimini yönlendirmede yetersiz kalmışlardır. 11 Mart 1994'e kadar olan gelişmeler merkezi hükümet tarafından turizm alanı ilan edilerek gerçekleştirilmiştir. MİA alanı 4 farklı belediyenin; Beşiktaş, Şişli, Kağıthane ve Sarıyer, sınırları içerisinde kaldığı için planlar farklı belediyeler hatta Turizm Bakanlığı tarafından onaylanıp, uygulamaya konulmuştur (Cengiz, 1995). Bu nedenlerle, Büyükdere Caddesi'ndeki eski sanayi alanları dönüşümleri küçük ölçekli, parsel bazında gerçekleştirilmiş dönüşümlerdir. Bütüncül bir planlama yaklaşımı olmadığı için birbirine kapalı, altyapı problemleri olan, kamusal ve açık alanlardan yoksun parçacı projerlerle geliştirilmiş bir merkezi iş alanı (MİA) haline gelmiştir. Uygulanan planlama yaklaşımı sadece parsel bazında arazi kullanımını, yoğunluğu, kat yükseklik sınırını ve oluşturulacak yapının çevresindeki yollardan çekme mesafesini belirleme düzeyinde kalmıştır. Bu yaklaşımla kentsel çevre kalitesi sağlanamamıştır.

Kartal Dönüşüm Alanı, Büyükdere Caddesi boyunca gelişmiş olan Merkezi İş Alanı'nın Asya Yakası'ndaki alternatifi olarak tasarlanmıştır. Kartal'da Büyükdere alanı gibi büyük arsa alanlarına sahip eski sanayi alanlarından oluşmaktadır. Mülkiyet yapıları açısından da benzerlikleri olan iki alanda da dönüşüm sürecini hızlandırabilecek ülkenin öncü sanayi kuruluşları yer almaktadır. Büyükdere'deki planlama yaklaşımından farklı olarak, Kartal'da tüm dönüşüm alanı bir proje bazında ele alınmaktadır. Günümüzde İstanbul Metropolitan Alan içerisinde alt merkezler yer alsa da, Büyükdere – Maslak aksının halen 1. Derece MİA olma statüsü devam etmektedir.

4.3.3 Alt merkezlerdeki sanayi alanları dönüşümü

1970'lere kadar İstanbul tek merkezli *(monocentric)* bir kent idi. Ofisler, perakende ve toptancılık, bankacılık ve sigorta şirketleri, kentin çekirdeğinde Eminönü ve Beyoğlu'nda yoğunlaşmıştı. Firmaların daha büyük ve modern ofis taleplerini tarihi merkezde karşılayamamaları ve kentin yeni çevreyolları ve boğaz köprüleri ile kuzeye doğru genişlemesi yeni alt merkezlerin oluşmasını sağlayan başlıca etkenler olmuştur (Dökmeci ve Berköz, 1994).

2010 yılı ADNKS (Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi) sonuçlarına göre 13 milyon nüfusu olan İstanbul Metropolitan Alanı çok merkezli bir yapıya sahiptir. Çıracı ve Kundak'ın (2000) çalışmalarında İstanbul'un çok merkezli mekansal yapısı arsa değerlerine dayalı olarak analiz edilmiştir.

1950'ler ve 1960'lardaki kente yayılan sanayilerin yer seçimleri, 1966 yılı Sanayi Master Plan'ı ile sınırlandırılmıştır. Buna göre ağır sanayilerin kentin içerisine kurulmaları engellenmiş ve kent içerisindeki sanayiler de Avrupa Yakası'nda Büyükçekmece ve Küçükçekmece göllerine doğru İkitelli'ye; Asya Yakası'nda ise Ümraniye ve Gebze'ye taşınmışlardır (Bölen ve diğ., 1996).

Kentin ulaşım yapılanması, gelişme yönlerini belirleyerek sanayilerin yer seçimlerini etkilemiştir. Ulaşım bağlantıları ile birlikte sanayilerin yer seçimlerinde, düşük arsa fiyatları da önemli etkenler arasında olmuştur.

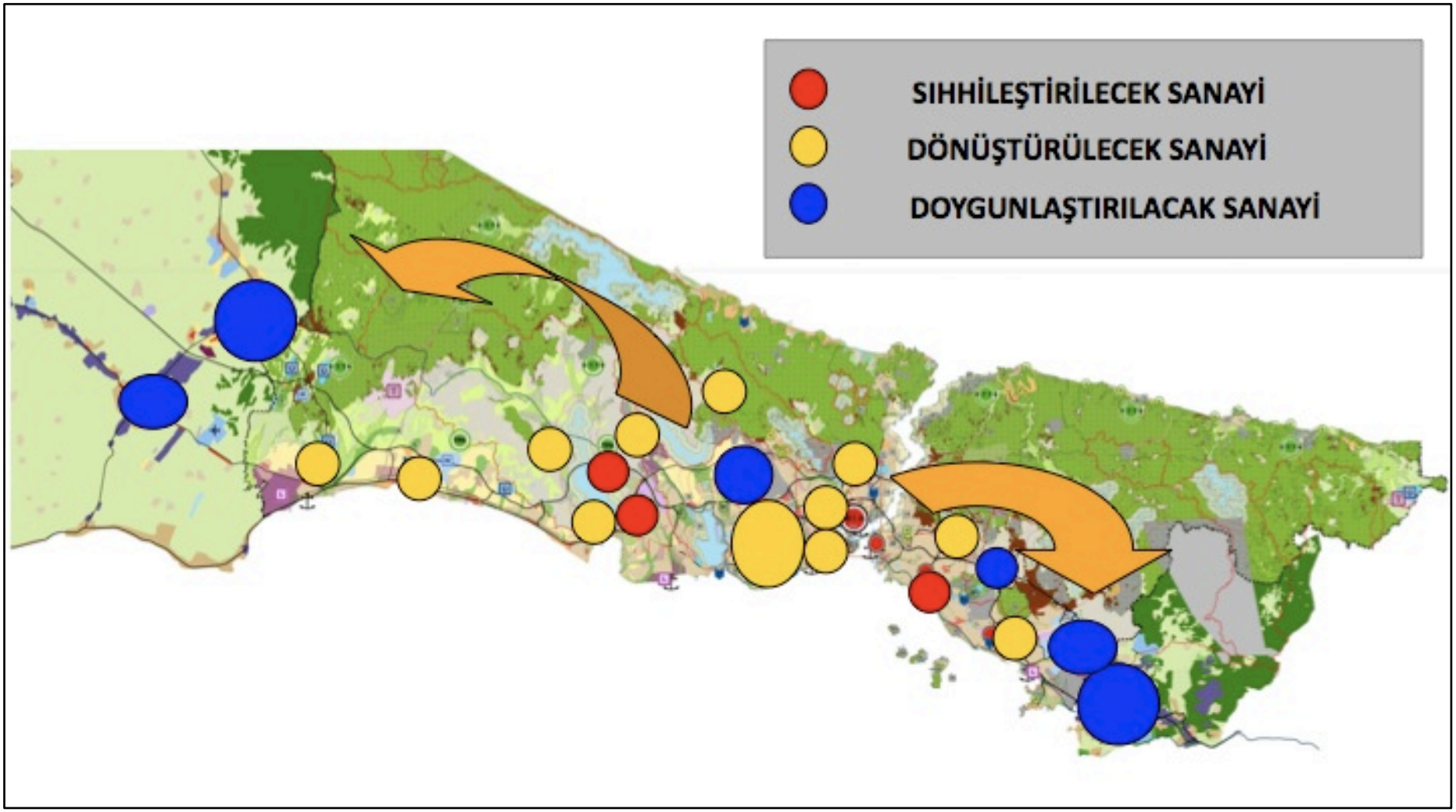
İstanbul Metropoliten Alanı içinde özellikle merkez alanlarında kalan, ancak mekan yetersizlikleri, kullanım uyumsuzlukları, kentsel değer artışları nedeniyle yer değiştirmesi ve farklı işlev yüklenmesi öngörülen sanayi alanlarının büyük bir kısmı, 1995 İstanbul Metropoliten Alan Alt Bölge Nazım Planı'nda hizmet fonksiyonuna dönüşen alanlar olarak belirlenmiştir. Batı Yakası'nda Zeytinburnu, Yenibosna-İkitelli aksı, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Silivri ile Doğu Yakası'nda Kartal; etaplama ve önceliklerin belirlenmesiyle sanayi kullanımından farklı kullanımlara dönüşme potansiyeline sahip alanlardır. Bu alanlarda çalışan 223.000 işgücünün, İstanbul Metropoliten Alanı'nda kapasitesi dolacak sanayi alanlarında çalışacakları öngörülmüştür (İÇDP, 2005a, s.15-16).

Kent içerisindeki sanayi alanlarının bir taraftan çevre kirliliğine sebep olarak, dereleri, havayı kirleterek kent sağlığını tehdit etmesi, görüntü ve gürültü kirliliği yaratması, diğer taraftan etrafında altyapısı yetersiz ve sağlıksız konut alanları

oluşturması nedeni ile bu tür sanayi alanlarının dönüşümleri zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca, yerleşilebilir arazi miktarının da kısıtlı olması nedeni ile merkezde artan arazi değerleri merkezi alanlarda kalan sanayilerin dönüşümünü gerektirmektedir (İNİP, 2007a).

İstanbul için hazırlanan 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı çerçevesinde İstanbul'daki sanayi alanlarının analizleri yapılmış ve geleceğe yönelik stratejiler belirlenmiştir. Bu stratejiler, Şekil 4.4'de gösterildiği gibi üç kategoride toplanmıştır;

Sıhhileştirilecek sanayi alanları; sanayi gelişiminin kendi içerisinde sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve yeniden organizasyonu belirlenen alanlardır. Doygunluk düzeyi sağlanacak OSB alanları; İstanbul'da yer alan OSB'lerin (Organize Sanayi Bölgesi) kullanılmayan kapasitelerinin değerlendirilmesi için rehabilite edilerek, gerekli koşulların sağlanması (ulaşım sorunlarının çözülmesi, alan yetersizliklerinin giderilmesi gibi) gereken alanlardır. Farklı işlevlere dönüştürülecek sanayi alanları; özellikle merkez alanlarında kalan, ancak mekan yetersizlikleri, kullanım uyumsuzlukları, kentsel değer artışlar gibi nedenlerle yer değiştirmesi ve farklı işlev yüklenmesi öngörülen sanayi alanlarıdır (İMP, 2011).

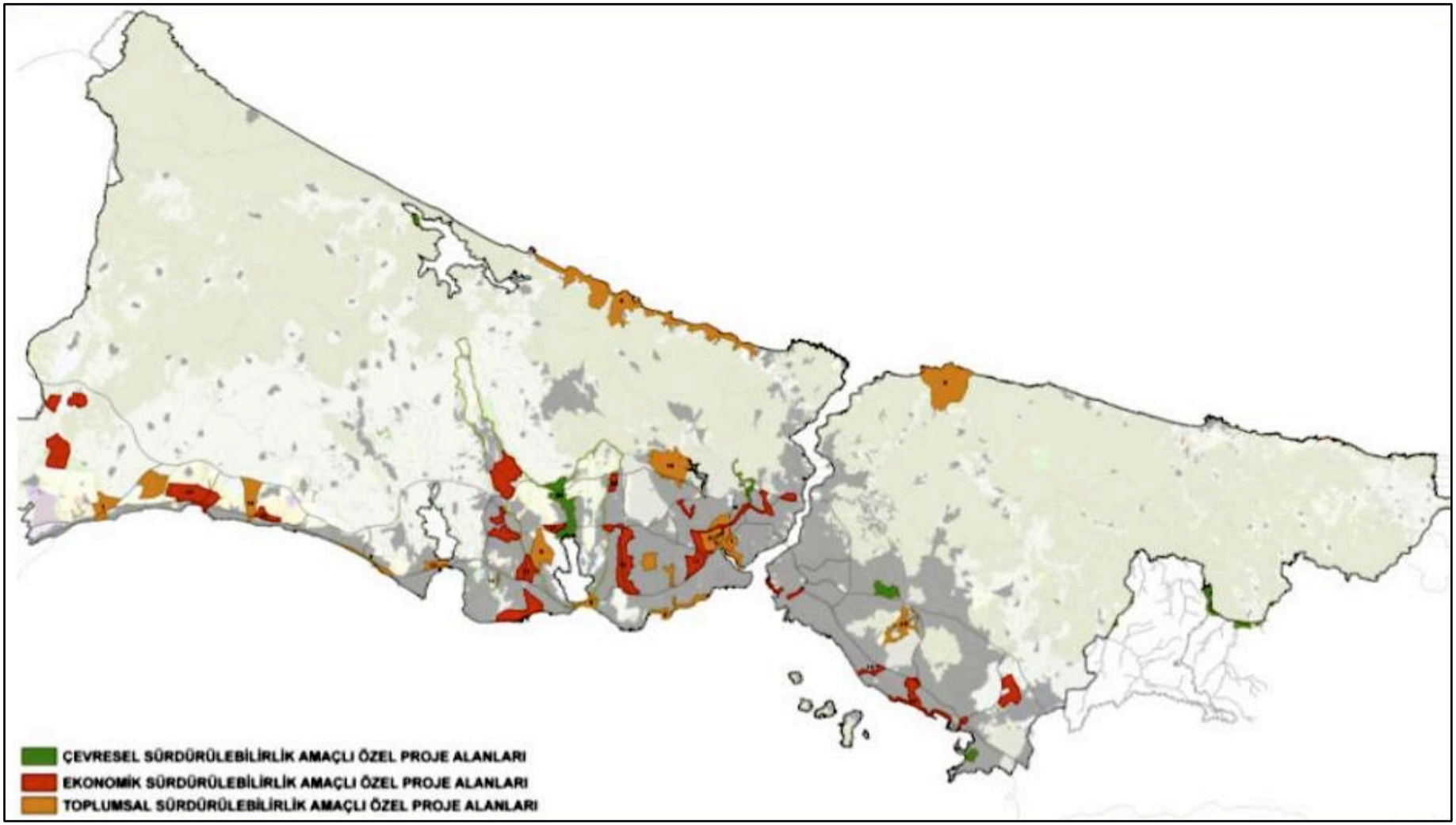


Şekil 4.4 : İstanbul Metropolitan Alanı, Özel Proje Alanları (İÇDP, 2005b).

Dönüştürülerek yeni fonksiyonlar getirelecek sanayi alanları 1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nda Özel Proje Alanları (ÖPA) olarak belirlenmiştir. ÖPA'lar plan ana kararlarının gerçekleşmesi için önem arz eden stratejik bölgeler olarak tanımlanmıştır. Bu alanlar Şekil 4.5'de gösterildiği gibi üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; Çevresel, Toplumsal ve Ekonomik Sürdürülebilirlik Amaçlı Özel Proje Alanları'dır. Sanayi kullanımından dönüşümü içeren ÖPA'lar Çizelge 4.2'de özetlenmiştir.

Çizelge 4.3 : İstanbul'daki sanayi dönüşümünü içeren Özel Proje Alanları, (İÇDP, 2005b).

Amaç	**ÖPA No**	**Özel Proje Alanı (ÖPA) Adı**	**Alanı (m2)**
Sanayiden Merkeze Dönüşüm	7	Medya Yolu Üst Düzey Merkez ÖPA	11,608,852
	8	Kağıthane Sanayiden Merkeze Dönüşüm ve Bulvar Aksı ÖPA	2,525,762
	9	Bayrampaşa-Topkapı –Maltepe MİA Gelişme ÖPA	6,631,795
	10	Kartal Üst Düzey Merkez ÖPA	5,549,900
	11	Tuzla E5 Güneyi Sanayiden Merkeze Dönüşüm ÖPA	1,145,055
	12	Pendik Sanayiden Merkeze Dönüşüm ÖPA	1,773,566
	13	Maltepe Dragos Sanayiden Yenileme ÖPA	1,196,749
	14	Gaziosmanpaşa Sanayiden Merkeze Dönüşüm ÖPA	1,201,838
	15	Gürpınar Sanayiden Merkez ve Konuta Dönüşüm ÖPA	661,760
	16	Selimpaşa Sanayiden Merkeze Dönüşüm ÖPA	2,305,745
Limandan Merkeze Dönüşüm	17	Harem-Haydarpaşa ÖPA	874,854
Liman ve Lojistik Alan Yenileme ve Geliştirme	23	Ambarlı Limanı ÖPA	7,197,747
	24	Gümüşyaka Lojistik-Liman ÖPA	15,475,459
	25	Hadımköy Lojistik Merkez ÖPA	10,968,563
Kültür, Rekreasyon, Turizm	31	Haliç Kültür Aksı ve Silüet Alanı ÖPA	9,811,292
Donatı ve Rekreasyon Alanları Oluşturma Amaçlı	46	Eyüp Taşocağı Bölge Parkı ÖPA	487,905
Yaşam Alanları Oluşturmak Amaçlı Projeler	47	Bahçeşehir Güneyi Sanayiden Konuta Dönüşüm ÖPA	1,295,014
	48	Beylikdüzü-Gürpınar Sanayiden Konuta ve Yeşil Alana Dönüşüm	660,522
Toplam	**18**	**ÖPA**	**81,372,378**

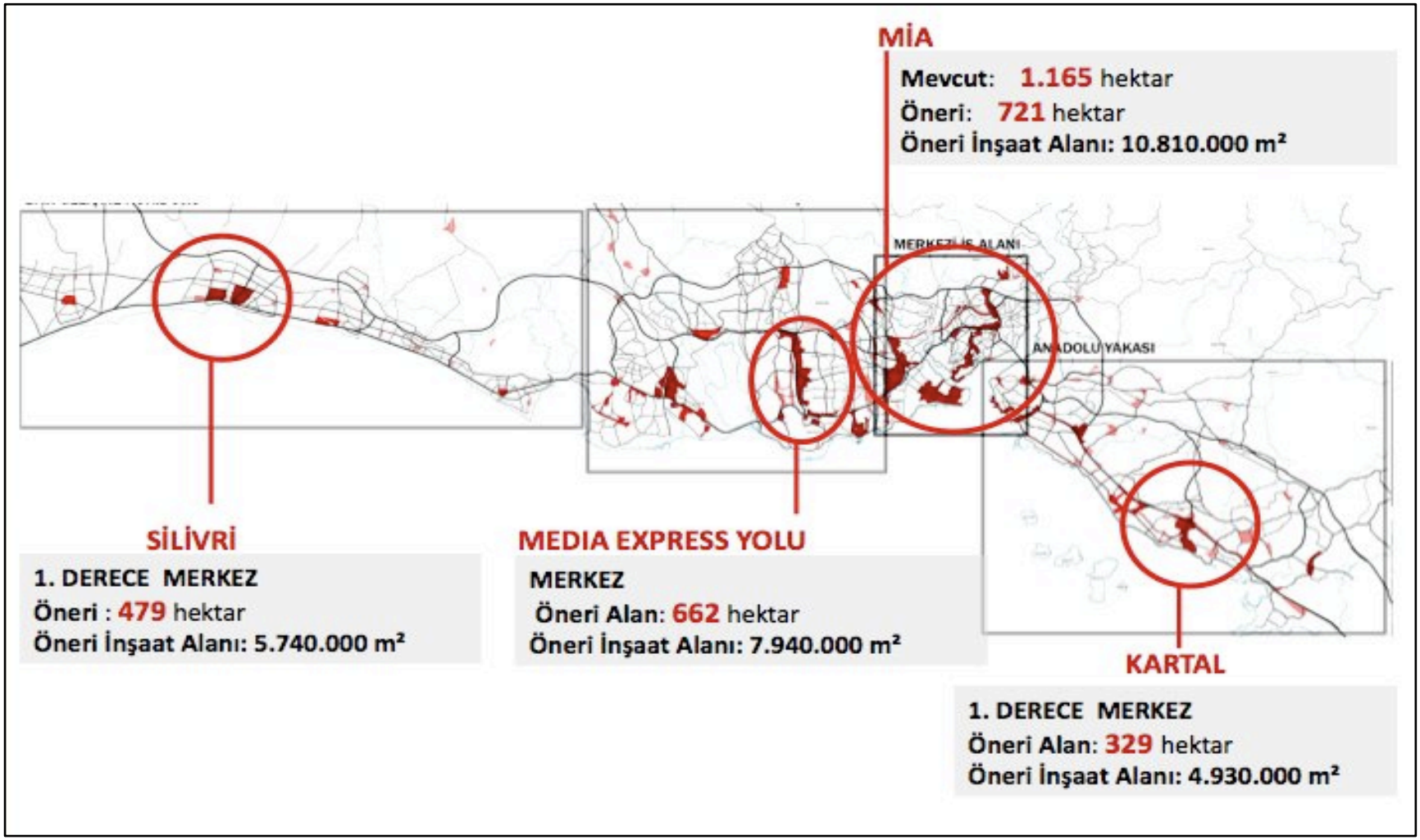


Şekil 4.5 : İstanbul Metropolitan Alanı sanayi stratejileri (İMP, 2011).

ÖPA'lar, planın ilke ve hedefleri kapsamında Metropol'ün bütünü için önem taşıyan, merkezin desantralizasyonu, sanayiden hizmet ve bilgi sektörüne dönüşümü, donatı alanlarının arttırılması gibi açılardan önemli görülen alanlardır. ÖPA'ların büyüklüklerine göre 1/10.000 veya 1/5.000 ile 1/1.000 ölçek ve detay ölçeklerde çalışma yapılması gereken ve projelerin yarışmalar yoluyla elde edilmesi uygun olan alanlardır (İNİP, 2007b).

Sanayiden dönüşecek alanlarda yer alması önerilen yeni fonskiyonların içerisinde; finans ve bankacılık hizmetleri, ticaret hizmetleri, bilgi ve iletişim hizmetleri, ofis merkezleri, kültür hizmetleri, kültür endüstrileri, konut, konaklama, eğitim, rekreasyon ve açık alanlar yer almaktadır (İNİP, 2007a).

Kent içindeki sanayinin kentin dışına çıkarılması stratejisine bağlı olarak Kartal, Maltepe – Dragos ve Kağıthane – Cendere Sanayi Alanları'nın dönüşüm süreçleri başlamıştır. Dönüşüm projeleri çerçevesinde Kartal Sanayi Alanı, karma kullanımlı 1. derece merkeze; Maltepe-Dragos Sanayi Alanı, karma kullanımlı 2. derece merkeze; Basın Express Yolu Sanayi Alanı, 2. derece merkeze, Kağıthane Cendere Vadisi'ndeki Sanayi Alanı da bilgi teknolojilerini temel alan karma kullanımlı bir koridora dönüştürmek amaçlanmıştır. Şekil 4.6'da merkeze dönüşmesi planlanan bu sanayi alanları gösterilmiştir. Bu projelerin örgütlenme açısından ortak noktaları, lider sanayi kuruluşlarının bir dernek çatısı altında biraraya gelerek planlama ve tasarım süreçlerine katılmalarıdır.



Şekil 4.6 : İstanbul Metropolitan Alanı merkeze dönüştürülmesi planlanan alanlar (İMP, 2011).

4.4 Bölüm Sonucu

Türkiye'de yaşanan kentsel dönüşüm süreci, dünyadaki örneklerinden farklılıklar göstermektedir. Sanayileşme ve modernleşme sürecinin Avrupa'ya göre çok daha kısa bir zaman dilimi içerisinde yaşandığı ülkemizde, özellikle 1980'lerden sonra uygulanan liberal ekonomik politikalarla özelleştirme ve sanayileşme konusundaki çabalar sonucu devlete ait sanayi kuruluşları özelleştirilmiştir. Kentsel yeniden yapılanma; İstanbul için nüfusun giderek artması ve endüstri alanlarının kent dışına çıkması gibi nedenlerle önemli bir süreç olmuş, fakat boşalan endüstriyel alanların yeniden değerlendirilmesi için bütüncül stratejiler geliştirilememiştir. Kentsel dönüşüm uygulamaları daha çok gayrimenkul geliştirme kapsamında ele alınan süreçlerden oluşmuştur.

Türkiye'deki kentsel planlama mevzuatı ağırlıklı olarak kentsel gelişmeye ve yeni yapılaşma alanları yaratmaya yönelik yasal araçlar ve uygulamalara sahiptir. Fakat kentsel dönüşüm planlamasında daha önceden yapılaşmış alanlarda fiziksel, çevresel iyileştirmeye, sosyal ve ekonomik kalkınmaya ve dönüşümü gerçekleştirecek araçlar üretmeye yönelik strateji ve politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, imar planlamasından daha farklı yaklaşımlara, örgütlenme ve katılımı oluşturacak stratejilere, yasal düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Her ne kadar 1980 sonrasında, Türkiye'nin planlama pratikleri merkeziyetçilik yerine yerel yönetimleri güçlendiren bir yapıya doğru kurumsallaşsada, 2010 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 73. Maddesinde yapılan değişiklikler ile dönüşüm konusunda ilçe belediyelerinin tüm yetkileri alınarak büyükşehir belediyelerine verilmiştir. Habitat Gündemi ve İstanbul Deklarasyonu (1996) çerçevesinde sürdürülebilirlik, çok boyutluluk, katılım, ortaklık gibi kavramların plan ve stratejilerin belirlenmesinde önemleri kabul edilmiş olsada yasal düzenlemeler ve uygulamalarda etkileri görülmememiştir. Mevcut yasal yapının genel olarak eksiklikleri şunlardır;

- Bütüncül planlama sistemi yerine parçacıl uygulamaların yasallaştırılması ve bu nedenle, yapılacak müdahalelerin kentin bütününe olan etkilerinin göz ardı edilmesi,

- Özellikle dönüşüm planlarının gerektirdiği çok aktörlü katılımı sağlayacak mekanizmaların kurulamaması,

- Farklı ölçeklerdeki planlar arasında bütünlüğün ve tutarlığın sağlanmaması.

Kentsel dönüşümün yasal altyapısı, tüm kentlilerin yaşam kalitelerini yükseltmeyi amaçlayan bir planlama aracı olarak kurgulanmalıdır. Fakat mevcut planlama düzenlemelerine baktığımızda dönüşüm konusunda zorluklarla ve direnişlerle karşılaşıldığında, çözümlerin tepeden inme bir yaklaşımla ortaya konulduğu görülmektedir. Dönüşüm projelerini durdurmak için açılan davalar, projelerin sadece fiziksel boyutu ile ele alınması, dönüşüm alanlarındaki sosyal grupların bu süreçlerden zarar görmesi, dönüşüm projeleri sonucunda oluşturulan artı değerin tekrar kamuya kazandırılamaması gibi nedenlerle kentsel dönüşüm konusunda ülkemizde negatif bir algı oluşmuştur. Sonuç olarak dönüşüm konusundaki yasal düzenlemeler dönüşümün çok boyutlu ve çok aktörlü yapısına cevap verebilecek nitelikte gerçekleştirilmelidir.

Tezin bir sonraki bölümünde, İstanbul Metropolitan Alanı içerisinde örnek çalışma alanı olarak seçilen Kartal Eski Sanayi Alanı Dönüşüm Projesi kapsamlı olarak incelenmiştir.

5. İSTANBUL SANAYİ ALANLARI DÖNÜŞÜM ÖRNEĞİ OLARAK KARTAL PROJESİ

5.1 Giriş

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) ve İstanbul Metropolitan Planlama'nın (İMP) hazırladığı 2006 yılı İstanbul'un 1/100.000 ölçekli İl Çevre Düzeni Planı'nda kent içinde kalan sanayi alanlarının mekan yetersizlikleri, kullanım uyumsuzlukları ve kentsel değer artışları nedeni ile yer değiştirmeleri ve yerlerinde farklı işlevlerin geliştirilmesi kararlaştırılmıştır. Bu alanların büyük bir kısmı 1995 İstanbul Metropolitan Alan Alt Bölge Nazım Planı'nda hizmet fonksiyonuna dönüştürülmesi belirlenen alanlardır (İÇDP, 2005a). Kartal, 1995 planı ile hizmet sektörüne dönüşüm alanı olarak ve 2006 İstanbul Çevre Düzeni Planı ile de 1. derece alt merkeze dönüştürülecek alan olarak belirlenmiştir. 2006 yılındaki İstanbul Çevre Düzeni Planı bazı revizyonlar sonrasında 13.02.2009 tarihinde tekrar onaylanmıştır, fakat planda Kartal Dönüşüm Alanı ile ilgili bir değişiklik yapılmamıştır.

Şekil 5.1 : Kartal Dönüşüm Alanı'nın İstanbul Metropolitan Alan içerisindeki konumu (GoogleEarth, 2010).

Şekil 5.1'de İstanbul Metropolitan Alan içinde Kartal'ın konumu gösterilmiştir. İl Çevre Düzeni Planı'na paralel olarak 1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nda, dönüştürülmesi öngörülen alanlar "özel proje alanı" olarak ilan edilmiştir. Kartal'daki sanayi alanları da bu dönüşüm alanlarından birisidir. Buradaki amaç, bu alandaki yaşam kalitesini artırmak ve uluslararası düzeyde hizmet sağlayacak bir merkez yaratmaktır.

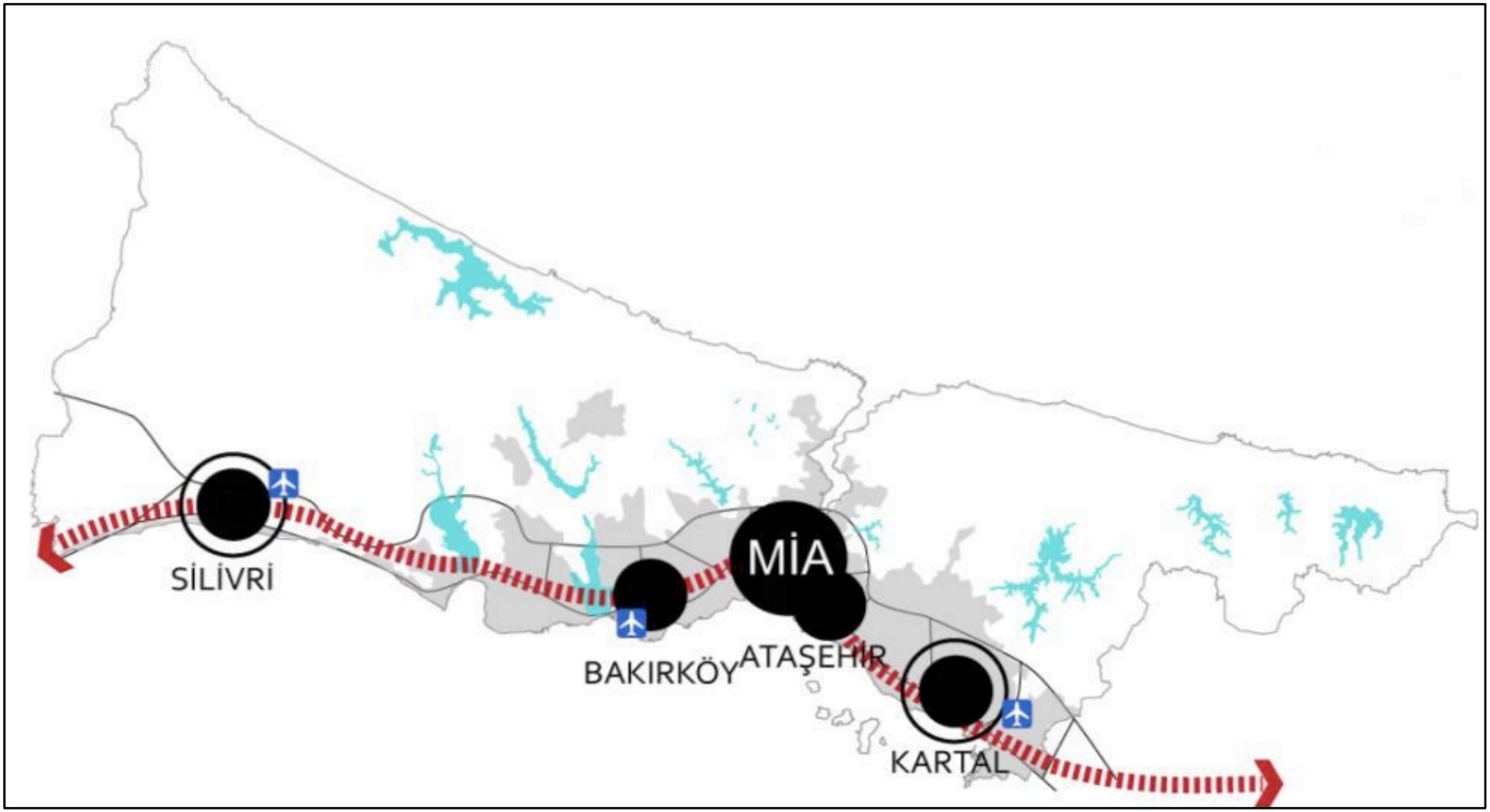
İstanbul Metropolitan Alanı, İstanbul Boğazı ile Avrupa ve Anadolu Yakası olmak üzere iki bölgeden oluşmaktadır. İki yakadaki arazi kullanımları homojen olarak gelişmemiş, iş alanları ve buna bağlı olarak istihdam olanakları Avrupa Yakası'nda yoğunlaşmıştır. Bu dengesizlik batıda yoğunluk artışlarına neden olurken, doğuda yaşayanlar için ise çalışma ve çeşitli aktiviteler için devamlı olarak Avrupa Yakası'na geçmelerine ve trafik yoğunluklarına neden olmaktadır (İMP, 2005).

İstanbul'da Asya ve Avrupa yakaları arasındaki nüfus dağılımına baktığımızda nüfusun üçte ikisinin Avrupa, üçte birinin de Asya yakasında ikamet ettiği görülmektedir (Çizelge 5.1). Avrupa Yakası'ndaki işgücü imkanlarının daha fazla olması bu dağılımın başlıca sebebidir.

Çizelge 5.1 : İstanbul nüfusunun dağılımı, 2000 yılı genel nüfus sayımına göre (İÇDP, 2005b; TÜİK verileri).

Asya Yakası	**Avrupa Yakası**	**İstanbul Toplam**
3,477,142	6,541,593	10,018,735
35%	65%	100%

İstanbul Çevre Düzeni Planı'nda, metropolitan alanda çok merkezlilik desteklenerek, merkezlerin mekansal organizasyonu, işlevleri ve büyüklüklerine bağlı bir kademelenme önerilmektedir. Şekil 5.2 merkez kademelenmesini göstermektedir. Böylelikle hizmetlerin daha homojen dağılımı ve konut işyeri ulaşımının en aza indirilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 5.2 : İstanbul Metropolitan Alan Merkezler Kademelenmesi (İMP, 2011).

İstanbul Metropolitan Alanı'nda ilçelere göre hizmet sektöründe çalışan sayılarına bakıldığında; Merkezi İş Alanı'nın (MİA) büyük ölçüde içerisinde yer aldığı Şişli İlçesi 139.535 çalışan ile işgücü büyüklüğü açısından en yüksek paya sahiptir (%12,79). 106.717 çalışan sayısı ile Kadıköy ve 78.779 çalışan sayısı ile Beşiktaş diğer en yüksek paya sahip ilçelerdir (İÇDP, 2005b; TÜİK 2002 işyeri sayımı verileri).

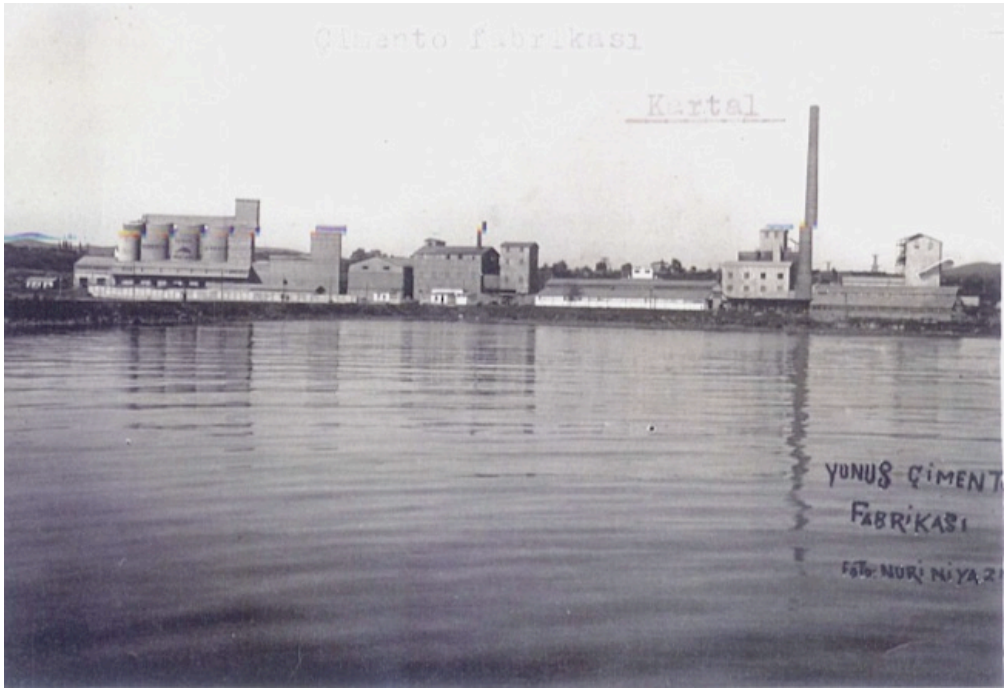
Anadolu Yakası'nda 1. derece merkez konumunda sadece Kadıköy bulunmaktadır. Çevre Düzeni Planı'nda Anadolu Yakası'na hizmet etmek ve iki yaka arasındaki ticaret ve hizmet sektörünün dağılımını dengelemek için Kartal'ın 1. derece alt merkez olarak dönüştürülmesi öngörülmüştür.

Kartal'ın karayolu, demiryolu ile ulaşım bağlantılarının güçlü olması, Sabiha Gökçen Havaalanı'na yakınlığı, deniz yolu ile Avrupa Yakası'na bağlantısının olması, Gebze sanayi bölgesine yakınlığı ve boşaltılan sanayi alanlarının varlığı, İstanbul Çevre Düzeni Planı'nında dönüşüm için önemli potansiyeller olarak görülmüştür (İÇDP, 2005b).

Kartal Dönüşüm Projesi kapsamında alanın ticaret, turizm, konut, yönetim, kültür ve rekreasyon fonksiyonlarının yer alacağı bir merkez haline dönüştürülmesine karar verilmiştir. Kıyı kesimindeki sanayiden dönüştürülecek alanlarda marina ve deniz ulaşım sisteminin geliştirilmesi planlanmıştır.

5.2 Kartal'ın Tarihsel Gelişimi

Kartal, Marmara Denizi kıyısındaki küçük bir balıkçı köyünden zaman içinde bir sanayi bölgesine dönüşmüştür. Osmanlı Devleti döneminde, inşaatına 1871 yılında başlatılıp 1873 yılında tamamlanan Haydarpaşa – İzmit Demiryolu Hattı'nın yapılması, Kartal'ı demiryolu ağının bir parçası haline getirmiştir. Bu hat Bağdat'a kadar uzanan Anadolu Demiryolu'nun bir parçasını oluşturmaktadır (Özyüksel, 1999). Demiryolu bağlantısı olması Kartal'ın gelişimini hızlandırılan önemli etkenlerden biri olmuştur. Bölgede ilk sanayi gelişimi Yunus Çimento Fabrikası'nın 1926 yılında kurulmasıyla başlamıştır (Şekil 5.3). Fabrikanın kurulması hem nüfus artışını hızlandırmış hem de proje alanının kuzeyinde yer alan taş ocağının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle 1950'lı yıllardan başlayarak 1960 – 1980 arasındaki dönemde bölgede sanayi faaliyetleri yoğunlaşmıştır.



Şekil 5.3 : Yunus Çimento Fabrikası (Kartal Belediyesi Arşivi, Kentsel Strateji'den alınmıştır).

Karayolu ve demiryolu ulaşım bağlantılarının iyi olması ve arsa fiyatlarının ucuzluğu, 1950'li yıllarda Ezcacıbaşı, Siemens, Mutlu Akü, Sunta, Oralitsa, Habaş, Süperlit, Seçenler, Aksan Metal gibi büyük sanayi kuruluşlarının Kartal'da yer seçmesine neden olmuştur. 1950'den sonra banliyö bağlantılı Kartal-Yalova araba vapuru seferlerinin başlaması ile İstanbul'un önemli bir ulaşım merkezi haline gelmiştir (Kentsel Strateji, 2009b).

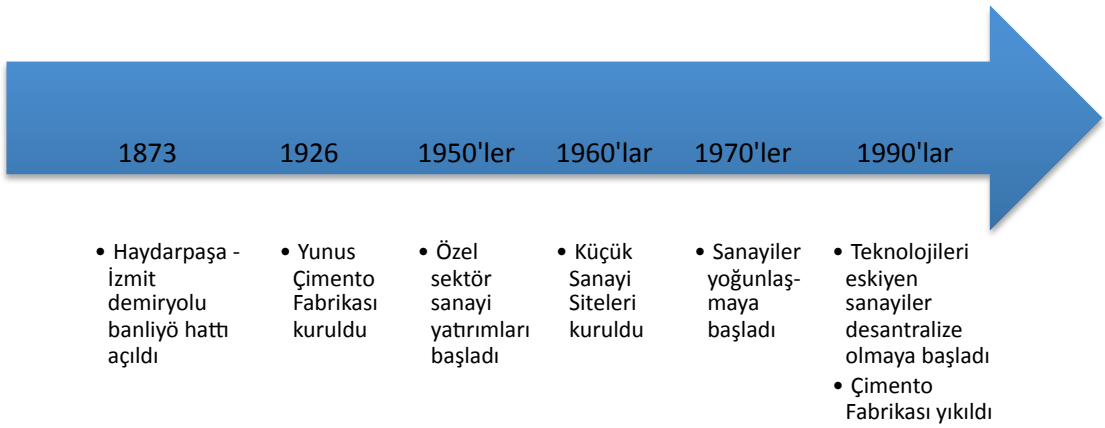
Şekil 5.4 : Kartal'dan görünüm, 1962 yılı (Kartal Belediyesi Arşivi, Kentsel Strateji'den alınmıştır).

Kartal'da elektrikli aletler, makine, akü, fayans, kimya, metal eşya, kablo, mobilya, boya ve tekstil fabrikaları gelişmiştir. E5 Karayolu üzerindeki Kartal Kavşağı'ndan sahile kadar uzanan Sanayi Caddesi üzerinde kuruluş tarihi 1950'li yıllara dayanan fabrikalar yer almaktadır. 1960'larda büyük sanayi firmalarının yakın çevresinde bu firmalara yan ürün üreten sanayi firmaları ve küçük sanayi siteleri kurulmaya başlamıştır. Şekil 5.4'de bu dönemden bir fotoğraf gösterilmiştir. Bölgedeki sanayi faaliyetlerini artırması ve buna bağlı olarak işgücünün de artmasıyla fabrika alanlarının etrafında işçilerin yerleştikleri gecekondu mahalleleri oluşmaya başlamıştır. Kartal'ın sahil kesiminde, E5 Karayolu ve demiryolu arasında kalan alanlarda 1970'li yıllardan itibaren yoğun apartmanlaşma yaşanmıştır (Şekil 5.5).

Şekil 5.5 : Kartal'dan görünüm, 1989 yılı (Kartal Belediyesi Arşivi, Kentsel Strateji'den alınmıştır).

Kartal'da sanayi gelişiminin en yoğun olduğu dönem 1970-1980 yılları arasındır. Büyük sanayi kuruluşlarının gelişimine paralel olarak yan sanayi kuruluşları ve küçük sanayi siteleri bu dönemde gelişmiştir. Bölgede bugün toplam yedi adet küçük sanayi sitesi bulunmaktadır (Kentsel Strateji, 2009b).

Kartal'ın sanayi gelişimi açısından gelişimi Şekil 5.6'daki zaman şemasında özetlenmiştir.



Şekil 5.6 : Sanayi gelişiminin zaman şeması.

1990'lı yıllardan itibaren bölgedeki teknolojileri eskiyen üretim işletmeleri kent dışına daha modern tesislere taşınmaya başlamıştır. Sanayinin desantralizasyon stratejileri üst ölçekli plan kararlarında da yer almıştır.

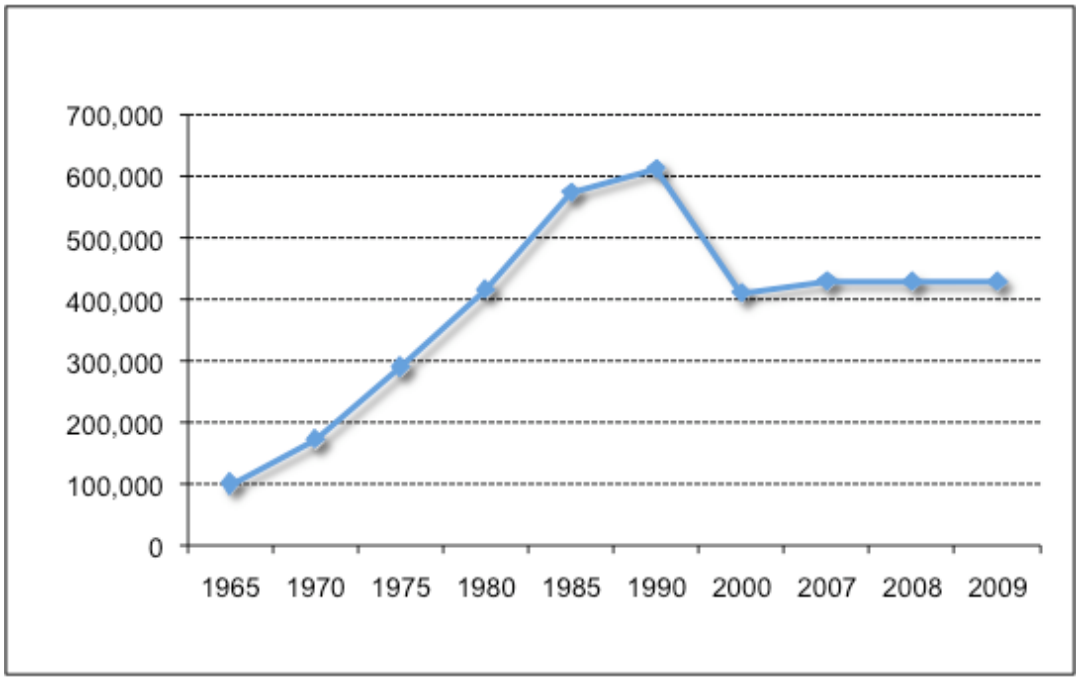
1990'lı yılların sonunda taş ocağı kapatılmış, çimento fabrikası yarattığı çevre kirliliği nedeniyle kapatılmış ve birçok büyük sanayi kuruluşu (Eczacıbaşı, Mutlu Akü, Oralitsa vb.) faaliyetlerine son vererek Gebze, Dilovası ve Tepeören'de yer alan sanayi alanlarına taşınmıştır (Kentsel Strateji, 2009b).

Bugün çimento fabrikası ile taş ocağı arasındaki aksta yoğunluklu olarak terk edilmiş sanayi alanları bulunmaktadır. Bu aks günümüzde de sahil ile E5 arasındaki önemli ulaşım bağlantılarından birisini oluşturmaktadır. Bostancı'dan Tuzla'ya kadar olan Kartal'ı da içine alan sahilde deniz doldurularak rekreasyon alanları ve deniz otobüsü iskeleleri yapılmıştır.

5.3 Nüfus ve İşgücü Yapısı

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayınladığı 2009 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre Kartal İlçesi'nin toplam nüfusu 426.680'dir.

Şekil 5.7'de Kartal nüfusunun sanayinin gelişimi ile paralellik gösterdiği sanayinin gelişiminin etkisiyle 1990'lı yıllara kadar artış eğilimde olduğu görülmektedir. 1987 yılında Pendik, 1992 yılında Maltepe ve Sultanbeyli bölgeleri Kartal'dan ayrılarak ilçe olmuşlardır. 1990 ile 2000 yılları arasındaki nüfus azalmasının nedeni büyük ölçüde Kartal'dan ayrılan yerleşimlerdir. 2000 yılından itibaren nüfusta önemli bir değişim gerçekleşmemiştir.



Şekil 5.7 : Kartal nüfusunun değişim grafiği (TÜİK verileriyle hazırlamıştır).

Çizelge 5.2 Kartal'ın nüfusunun 2009 yılında 2000 yılı nüfus sayımı sonucuna göre % 4.61 oranında arttığını göstermektedir.

Çizelge 5.2 : 1965 yılı nüfus sayımından itibaren Kartal ve İstanbul'un nüfus değişimi (TÜİK verileriyle hazırlanmıştır).

Yıl	Kartal	Oran (%)	İstanbul
1965	97,803	4.26%	2,293,823
1970	168,822	5.59%	3,019,032
1975	287,105	7.35%	3,904,588
1980	413,839	8.73%	4,741,890
1985	572,546	9.80%	5,842,985
1990	611,532	8.37%	7,309,190
2000	407,865	4.07%	10,018,735
2007	427,111	3.82%	11,174,257
2008	426,748	3.40%	12,569,041
2009	426,680	3.30%	12,915,158

Çizelge 5.2'de görüldüğü gibi Kartal'daki nüfus gelişimi, İstanbul'un nüfus gelişimine paralellik göstermemektedir.

5.4 Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi Alan Çalışması

5.4.1 Projenin amacı

İstanbul Kartal'daki dönüşüm projesinin amacı; işlevini yitirmiş sanayinin desantralize edilmesiyle bu alanlarda ticaret, konut ve kültürel faaliyet kullanımlarını geliştirerek Anadolu Yakası'nın bir alt merkezi haline getirilmesidir. Yaklaşık olarak 10-15 yıllık bir süre içerisinde 100.000 kişilik istihdam yaratması hedeflenmiştir.

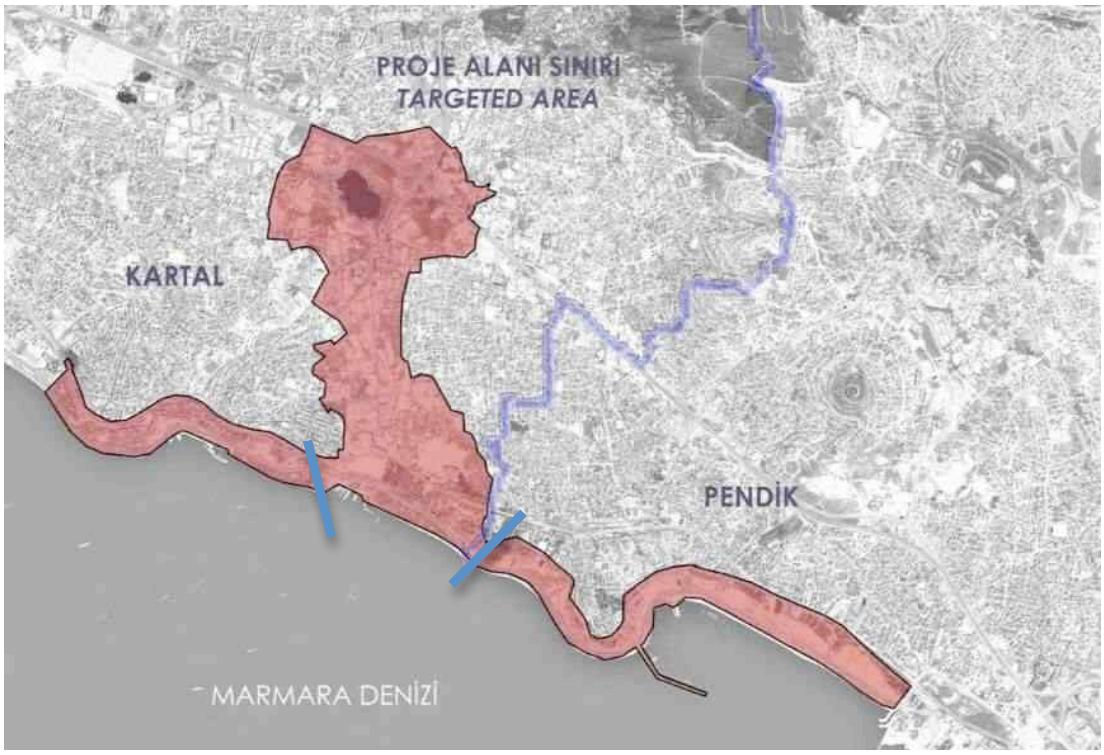
5.4.2 Projenin konumu ve alanı

İstanbul'un Anadolu Yakası'nda yer alan projenin belirlenen ilk alan sınırları, Şekil 5.8'de gösterildiği gibi Kartal ve Pendik İlçesi'lerinin idari sınırları içinde bulunmakta; kuzeyde E5 Karayolu, güneyde ise Marmara Denizi sınırında yer alan toplam olarak 555 hektarlık alandan oluşmaktaydı. Bu alan E5 Karayolu üzerindeki Kartal kavşağı ile Sahil Yolu arasındaki bağlantıyı sağlayan yolun batı ve doğusundaki sanayi alanlarını, güneybatıda yer alan Kartal geleneksel merkezini, güneydoğuda da Pendik kıyı kesimini kapsamaktadır (İMP, 2005). Proje alanının ilçe idari sınırlarına göre dağılımı Çizelge 5.3'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.3 : İlk belirlenen proje alanının idari sınırlara göre dağılımı (İMP, 2005).

İlçe		**Proje Alanı (ha)**
Kartal İlçesi	:	420,4
Pendik İlçesi	:	134,6
Toplam	:	**555,0**

Başlangıçta belirlenen bu alandan, doğu ve batı yönünde kıyı dolgu alanı bölümünde kalan yerler çıkarılmıştır. Dolayısı ile proje alanının büyüklüğü 359 hektara (3.590.569 m^2) düşürülmüştür. Şekil 5.9'da proje alanının sınırları gösterilmiştir.



Şekil 5.8 : Proje alanının ilk sınırları ve sonradan çıkarılan kıyı alanı (İMP, 2005).

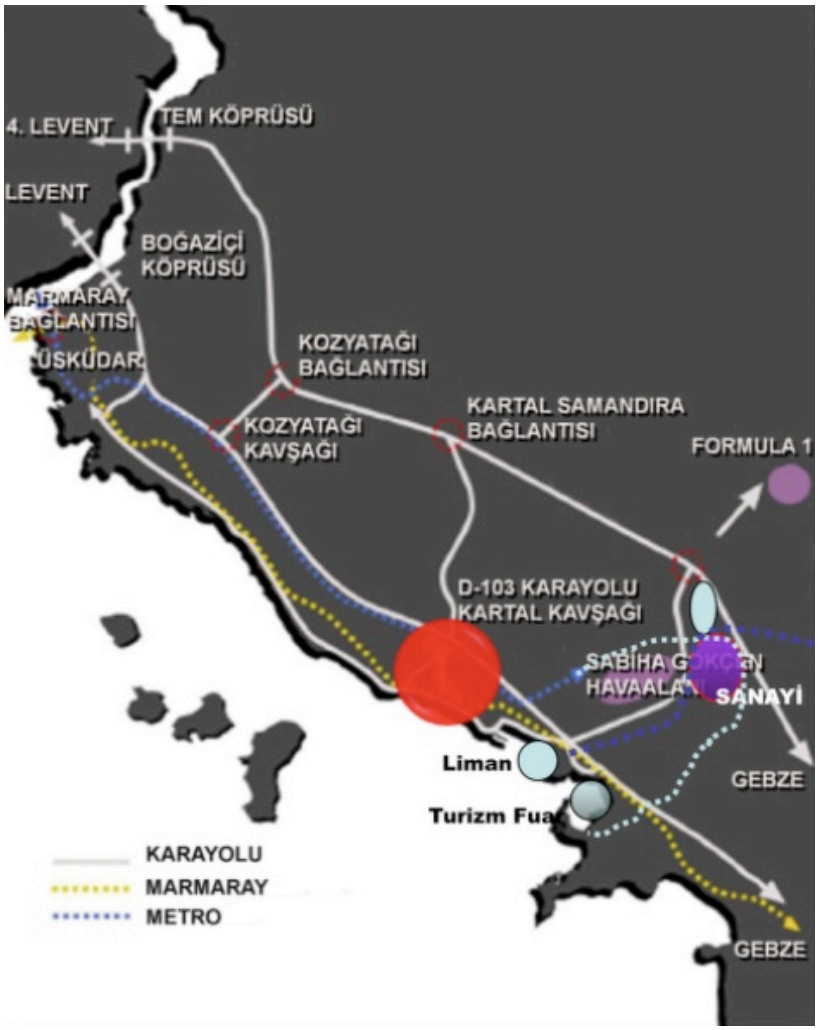
Şekil 5.9 : Proje alanının mevcut sınırları (Kentsel Strateji, 2009b).

5.4.3 Ulaşım bağlantıları

Proje alanının karayolu, demiryolu, havayolu ve denizyolu ile ulaşım bağlantısı bulunmaktadır. Bu bağlantılar Şekil 5.10'da gösterilmiştir.

Karayolu ulaşımı güneyde Marmara kıyısına paralel uzanan Sahil Yolu, ve proje alanının kuzeyinden geçen, İstanbul'un en önemli kent içi ulaşım akslarından biri olan doğu-batı yönündeki E5 (D100) Karayolu ile sağlanmaktadır. İki yönde de dört şeritli E5 Karayolu, kendisine bitişik yan yol bağlantıları ile kapasitesi yer yer toplamda 10 şeride çıkmaktadır. Proje alanına metropolitan alanın bir diğer önemli otoyolu olan TEM'den *(Trans European Motorway)* Kartal Kavşağı'na bağlanan bağlantı yolu ile ulaşım sağlanmaktadır.

Eski taşocağının olduğu yerde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Daire Başkanlığı tarafından metropol ölçekte belirlenmiş bir ulaşım transfer merkezi yapılması planlanmaktadır (İMP, 2005).



Şekil 5.10 : Proje alanına ulaşım bağlantıları (İMP, 2005).

Güneyden geçen demiryolu hattında çalışan Haydarpaşa-Gebze Banliyösü bölgeye ulaşımı sağlayan önemli bir toplu taşıma sistemidir. Marmaray projesinin bir parçası olarak bu hattın hem iyileştirilmesi hem de Avrupa Yakası ile bağlantısının kurulması planlanmıştır.

Marmaray Projesi şu anda dünyadaki inşaatı devam eden en büyük ulaşım altyapı projelerinden birisidir. Avrupa Yakası'nda bulunan Halkalı ile Asya yakasında bulunan Gebze ilçelerini kesintisiz, modern ve yüksek kapasiteli bir banliyö demiryolu sistemiyle bağlamak amacıyla İstanbul'daki banliyö demiryolu sisteminin iyileştirilmesi ve Demiryolu Boğaz Tüp Geçişi inşasına dayanmaktadır. Hat, Avrupa Yakası'nda yer alan Kazlıçeşme'de yeraltına girecek; yeni yeraltı istasyonları olan Yenikapı ve Sirkeci boyunca ilerleyecek, İstanbul Boğazının altından geçecek, ve diğer bir yeni yer altı istasyonu olan Üsküdar'a bağlanacak ve Söğütlüçeşme'de tekrar yeryüzüne çıkacaktır.

Proje alanına hizmet edecek bir diğer demiryolu bağlantısı da inşaat halindeki, E5 güzergahında, Kadıköy – Kartal arasındaki hafif raylı metrodur *(LTR)*. Ayrıca, alanı Sabiha Gökçen Havaalanı'na bağlayacak metro hattı da planlanmıştır.

Proje alanı içerisinde deniz ulaşımını sağlayan İDO'nun (İstanbul Deniz Otobüsleri) işletmeciliğinde olan Kartal ve Pendik iskeleleri yer almaktadır. Kartal'da bulunan deniz otobüsü iskelesi ile Pendik'teki arabalı vapur iskelesi deniz ulaşımını sağlamaktadır. Kartal'daki deniz otobüsü yolcu taşımacılığı, Pendik'teki arabalı vapur ise yolcu ve araç taşımacılığı yapmaktadır. Bu iskelelerden Avrupa Yakası'na, Yalova ve Adalar'a ulaşım sağlanmaktadır.

İstanbul'un en yeni marinası olan, 752 yat bağlama kapasitesine sahip, İstanbul City Port Marinası, 2010 yılı Şubat ayında Pendik'te açıldı. Kartal'da da 1.000 yat kapasiteli bir marina projesi bulunmaktadır.

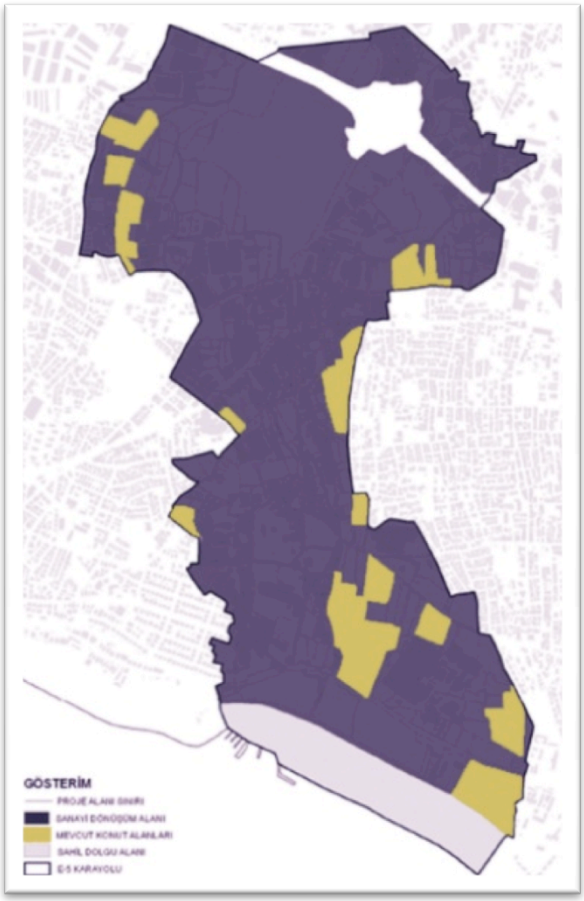
Proje alanı, İstanbul'un iki uluslararası havaalanından biri olan Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı'na da yaklaşık 13 km uzaklıkta yer almaktadır.

5.4.4 Arazi kullanımı

Proje alanındaki arazi kullanımı incelendiğinde alanın %81'ini sanayi alanlarının oluşturduğu görülmektedir. Mevcut konut alanları ise toplam alanın %9'unu oluşturmaktadır. Sanayi alanlarının büyük çoğunlukta olması, dönüşümü

kolaylaştırıcı bir faktördür. Sanayi dönüşüm alanları içerisinde; faal durumda olan, boş (faal durumda olmayan), ticaret ve hizmet yapıları, kamu (okul, hastane, vb. yapıları), taşocağı ve sahil dolgu alanı bulunmaktadır.

Projenin planlama sınırı içerisinde kalan toplam sanayi ve konut alanları ile, sahil dolgu alanı ve E5 Karayolu'nun alanı Şekil 5.11'de gösterilmiştir.



Şekil 5.11 : Sanayi, konut, sahil dolgu ve E5 Karayolu'nun sınırları ve alan haritası (İMP, 2005).

LEJANT	PLANLAMA SINIRI	ARSA ALANI (m2)	ORAN (%)
	Sanayi Alanı	2,895,672	81%
	Konut Alanı	318,630	9%
	Sahil Dolgu Alanı	245,564	7%
	E5 Karayolu	130,703	3%
TOPLAM		**3,590,569**	**100%**

Sahil dolgu alanı, dönüşüm projesinin bütünlüğü açısından, proje sınırlarının içerisine alınsa da, yasal olarak 245.564 m^2'lik bu alanda plan onama yetkisi Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'na aittir (Kentsel Strateji, 2009a).

Çizelge 5.4'de mevcut arazi kullanımının arsa büyüklükleri ve toplam içindeki payları detaylı olarak verilmiştir.

Çizelge 5.4 : Mevcut arazi kullanımının fonksiyonlara göre dağılımı (Kentsel Strateji, 2009b).

MEVCUT FONKSİYON	**ALAN (Ha)**	**ORANI (%)**
DOLU SANAYİ ALANI	96	27%
YAPILAŞMAMIŞ BOŞ ALAN	62	16%
BOŞ SANAYİ ALANI	44	12%
YOL ALANI	40	11%
TAŞ OCAĞI	32	9%
KONUT ALANI	32	9%
SAHİL DOLGU	25	7%
TİCARET VE HİZMET ALANI	11	3%
AĞAÇLIK ALANLAR	5	1%
DONATI ALANLARI	4	1%
YEŞİL AÇIK ALANLAR	3	1%
AÇIK OTOPARK ALANLARI	2	1%
KAMUSAL HİZMET ALANLARI	2	1%
TCDD	2	1%
TOPLAM	**360**	**100%**

Ticaret ve konut kullanımlarının bir arada olduğu yapılaşmalar daha çok Kartal'ın geleneksel merkez alanında yoğunlaşmıştır.

Mevcut Konut Alanları

Proje alanı içerisinde orta-alt ve alt gelir grubunun yaşadığı, yaşam kalitesi düşük alanlar bulunmaktadır.

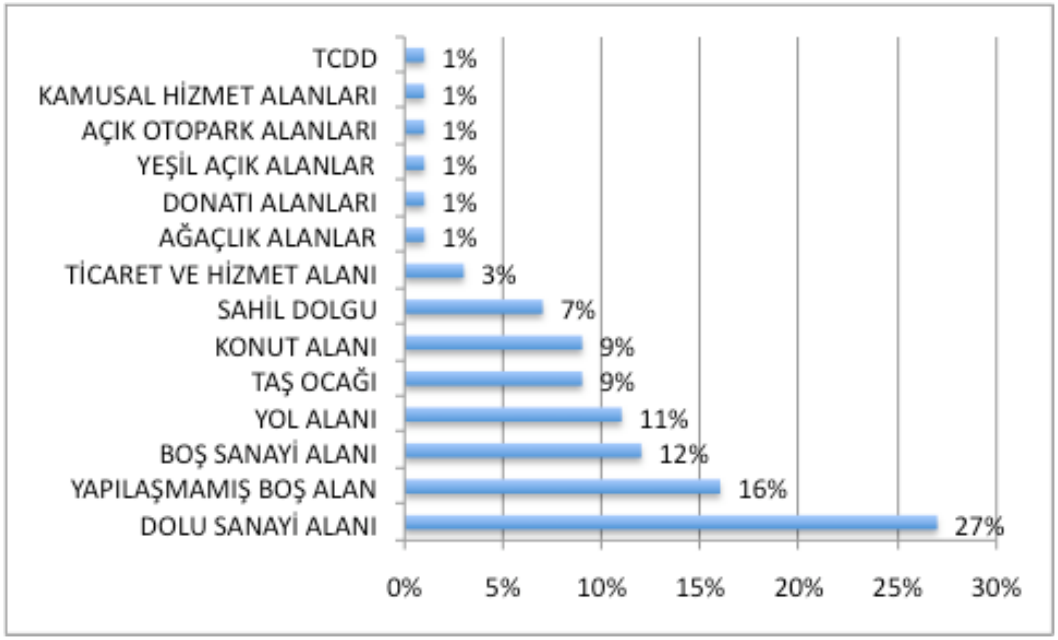
Mevcut konut alanlarında farklı yüksekliklerde konutlar (tek katlı ve çok katlı apartmanlar), apartman altı ticaret (bakkal, kuaför, vb.) konut siteleri ve yapılaşmamış parseller yer almaktadır. Proje alanında 1, 2, 11 ve 14 numaralı alt bölgelerinde konut bulunmamaktadır (Kentsel Strateji, 2009b).

Proje alanı içerisindeki konut alanlarının büyüklüğü ise yaklaşık olarak 32 hektardır ve tüm alanda kullanım olarak %9'luk bir orana sahiptir. Konut alanlarında yaşayan nüfus yaklaşık olarak 10.320'dir.

Mevcut Kamu Alanları

Proje alanının kuzeyinde yer alan taş ocağı ile güneyinde yer alan sahil dolgu alanları, Maliye Hazinesi, İBB ve Kartal Belediyesi'nin mülkiyetinde bulunan en büyük kamu arazilerini oluşturmaktadırlar.

Proje alanında ayrıca 3 adet dini tesis, 2 adet ilköğretim okulu, 2 adet meslek lisesi, 7 adet sosyal ve kültürel tesis, 6 adet resmi kurum ve 1 adet sağlık tesisi yer almaktadır (IMP, 2009). Şekil 5.12 Kartal Dönüşüm Alanı içindeki tüm kullanımların yüzde dağılımını göstermektedir.



Şekil 5.12 : Mevcut arazi kullanımının yüzde dağılımı (Kentsel Strateji, 2009b verileri ile hazırlanmıştır).

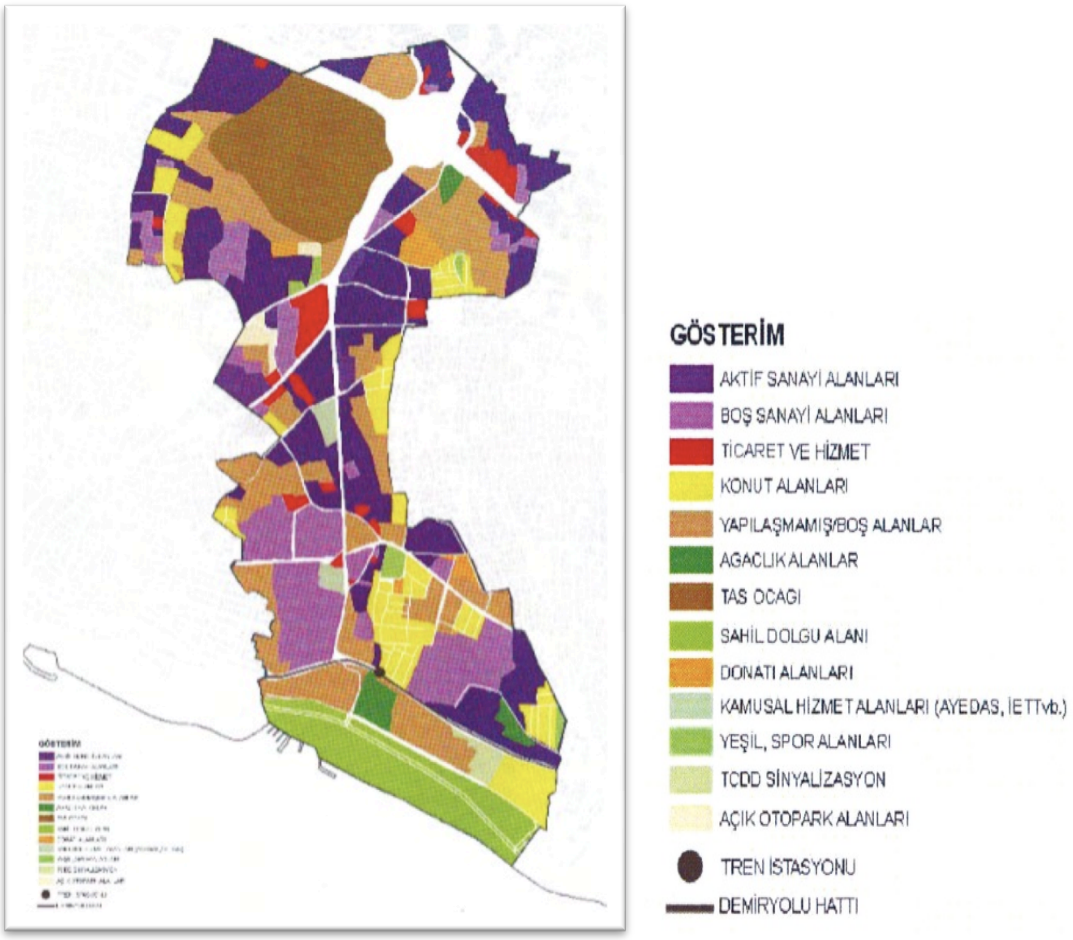
Mevcut Sanayi Alanları

Proje alanı içerisinde aktif sanayi alanları %27'lik orana sahip iken, yapılaşmamış boş alanlar ve boş sanayi alanlarının toplamının %28'lik paya sahip olduğu görülmektedir.

Fabrika alanlarının yanısıra dönüşüm alanında yedi adet küçük sanayi sitesi bulunmaktadır. Bunlar; Akçaoğlu, Polat, Sade, Çavuşoğlu, Yüzüncüyıl, Karadeniz ve Kızıldağ Sanayi Siteleridir.

Sanayi alanlarında toplam 390 adet firma faaliyet göstermektedir, toplam işgücü ise 10.000'in üzerindedir. Bu firmaların 203 adeti küçük sanayi sitelerinde yer alırken 187 adeti de orta ve küçük ölçekli (OKÖ) firmalardan oluşmaktadır. OKÖ firmaları makine, metal, otomotiv, plastik, kimya alanlarında faaliyet göstermektedirler. Küçük sanayi sitelerindeki firmalar 50-60 m^2'lik küçük alanlardan oluşan çok mülkiyetli alanlardır (Kentsel Strateji, 2009a).

Kentsel Strateji'den alınan verilere göre proje alanında faaliyetine devam eden firmaların %56'sını kiracılar oluşturmaktadır. Bu firmaların taşınma durumları belirsizdir, taşınma niyetinde olanlar için ise yeni bir yer gösterilmemiştir.



Şekil 5.13 : Proje alanı mevcut arazi kullanım haritası (Kentsel Strateji, 2009b).

Proje alanının mevcut arazi kullanım haritası Şekil 5.13'de görülmektedir.Yapıların taban oturum alanlarını esas alan doluluk-boşluk analizine göre; proje alanında toplam açık alanların oranı %82'dir. Açık alanların içerisine mevcut yollar da dahil edilmiştir. Toplam 3.590.569 m^2 olan proje alanının 2.926.384 m^2'si açık alanlardan oluşmaktadır (Kentsel Strateji, 2009b).

5.4.5 Mülkiyet yapısı

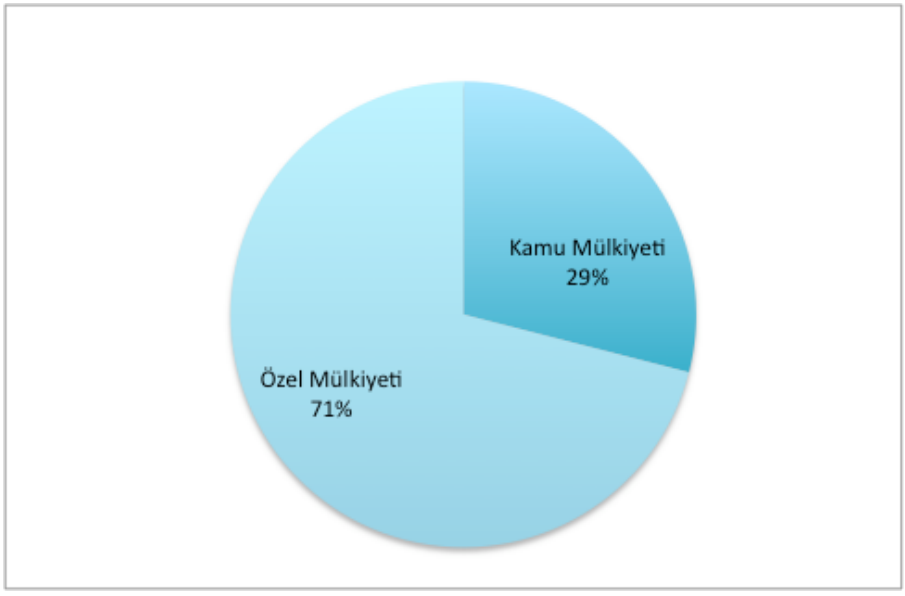
Dönüşüm alanındaki mülkiyetin yaklaşık üçte biri kamu mülkiyetinden ve üçte ikisi ise özel mülkiyetten oluşmaktadır.

Kamu mülkiyetindeki arsalar Maliye Hazinesi, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD), Karayolları Genel Müdürlüğü (TCK), Türkiye Elektrik Kurumu (TEK), İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) ve Kartal Belediyesi'ne aittir.

Proje alanının kuzeyinde yer alan taş ocağının mülkiyeti Maliye Hazinesi'ne aittir Günümüzde işlevini yitirmiş olan taş ocağı 47.2 ha'lık alana sahiptir. İçerisinde sonradan oluşan göletin derinliği ise 65 m'dir.

Kamu alanları hastane, okul, cami vb. donatı alanları ile Ayedaş elektrik dağıtım trafo merkezi, İETT bakım istasyonu, TCDD Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon Müdürlüğü, Kartal Belediyesi Asfalt Fabrikası gibi kamu hizmet yapılarını içermektedir (Kentsel Strateji, 2009b).

Şekil 5.14 ve Çizelge 5.5'de proje alanındaki mülkiyetin dağılımı hem alan bazında (m^2) hem de tüm alan içindeki payları (%) olarak gösterilmiştir. Şekil 5.15'de mülkiyet dağılımının haritası bulunmaktadır.

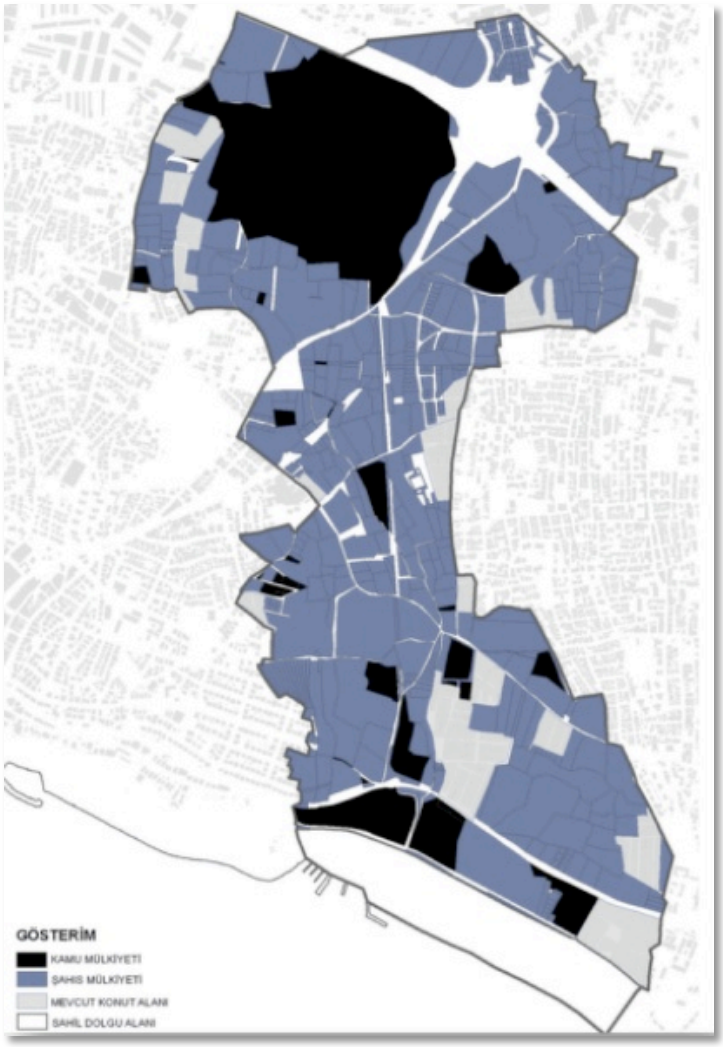


Şekil 5.14 : Proje alanının özel ve kamu mülkiyeti arasındaki dağılımı.

Planlama alanının mülkiyet yapısı incelendiğinde toplam sanayi alanlarının %29'u kamu mülkiyetine, %71'inin ise özel mülkiyete ait olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.5 : Sanayi dönüşüm alanlarındaki mülkiyetlerin dağılımı (İMP, 2005).

MÜLKİYET	PARSEL SAYISI (Adet)	TOPLAM PARSEL BÜYÜKLÜĞÜ (m2)	ORAN
KAMU MÜLKİYETİ	**128**	**764.459**	**29,12%**
TEK	3	37	0,00%
TCK	2	1.107	0,04%
KARTAL BELEDİYESİ	10	6.403	0,24%
TCDD	2	23.663	0,90%
İBB	15	26.131	1,00%
MALİYE HAZİNESİ	96	707.118	26,94%
ÖZEL MÜLKİYET	**508**	**1.860.627**	**70,88%**
TOPLAM	**636**	**2.625.086**	**100,00%**

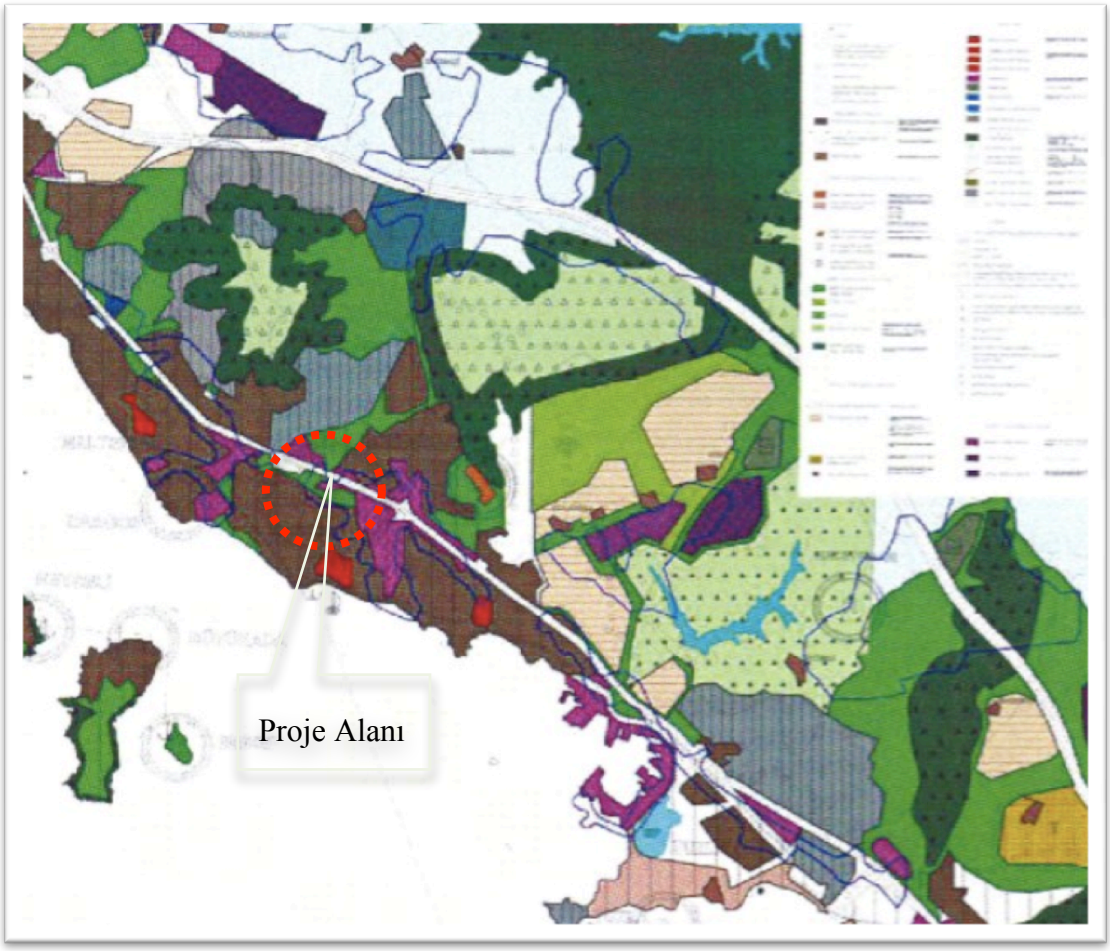


Şekil 5.15 : Sanayi alanlarının mülkiyet dağılımı haritası (İMP, 2005).

5.4.6 Planlama kararları ve proje süreci

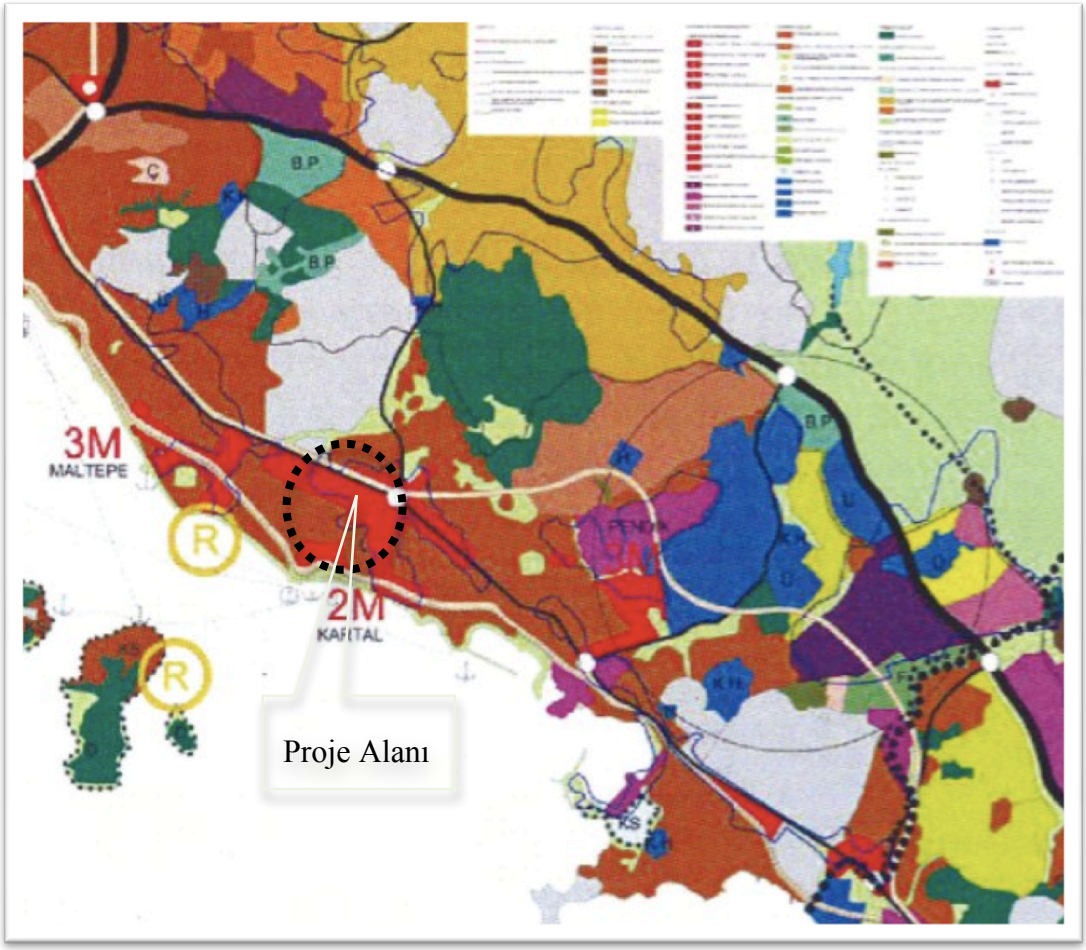
Kartal'da hem karayolu hem de demiryolu bağlantılarının iyi olması ve arsa fiyatlarının ucuzluğu nedeniyle özellikle 1950'li yıllardan itibaren sanayileşme yoğunlaşmıştır. Kartal Proje Alanı 1980 yılı onaylı Metropolitan Alan Nazım İmar Planı'nda sanayi alanı olarak görülmektedir (Şekil 5.16). 1995 yılında onaylanan İstanbul Metropolitan Alan Nazım İmar Planı'nda ise sanayilerin desantralizasyon kararı alınmıştır (Şekil 5.17).

1995 planında İstanbul'a "bir dünya şehri statüsü kazandırılması, büyüme ve gelişmesi ile dünya metropollerinin ekonomik yapıları ile bütünleşmesi" amacıyla kültür, sanat, ticaret ve hizmet ağırlıklı bir gelişim öngörülmüştür. Bu planda Asya Yakası'nda Kartal, Maltepe, Pendik ve Tuzla ilçelerinde, Avrupa Yakası'nda ise Zeytinburnu, Bahçelievler, Bayrampaşa ve Bakırköy ilçelerinde sanayiden hizmet sektörüne dönüşüm alanları belirlenmiştir (İBB, 1995).



Şekil 5.16 : 29.07.1980 onay tarihli 1/50.000 İstanbul Nazım İmar Planı (İMP, 2005).

İstanbul için bütüncül bir yaklaşımla politika, plan, program ve projeleri oluşturmak ve uygulamalara yön vermek amacıyla 2004 yılında İstanbul İl Bütünü Çevre Planı hazırlanması kararı alınmıştır. Planın hazırlanması konusunda Çevre ve Orman Bakanlığı ile İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı arasında 01.12.2004 tarihli imzalanan prokotol ile, 5216 sayılı yasa ile tüm İstanbul İl sınırlarını kapsamak üzere genişletilen Büyükşehir Belediye sınırlarının içerdiği 5.400 m2'lik alanda 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı'nı yapma yetkisi İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne verilmiştir (İÇDP, 2005b).



Şekil 5.17 : 15.11.1995 onay tarihli 1/50.000 İstanbul Nazım İmar Planı (İMP, 2005).

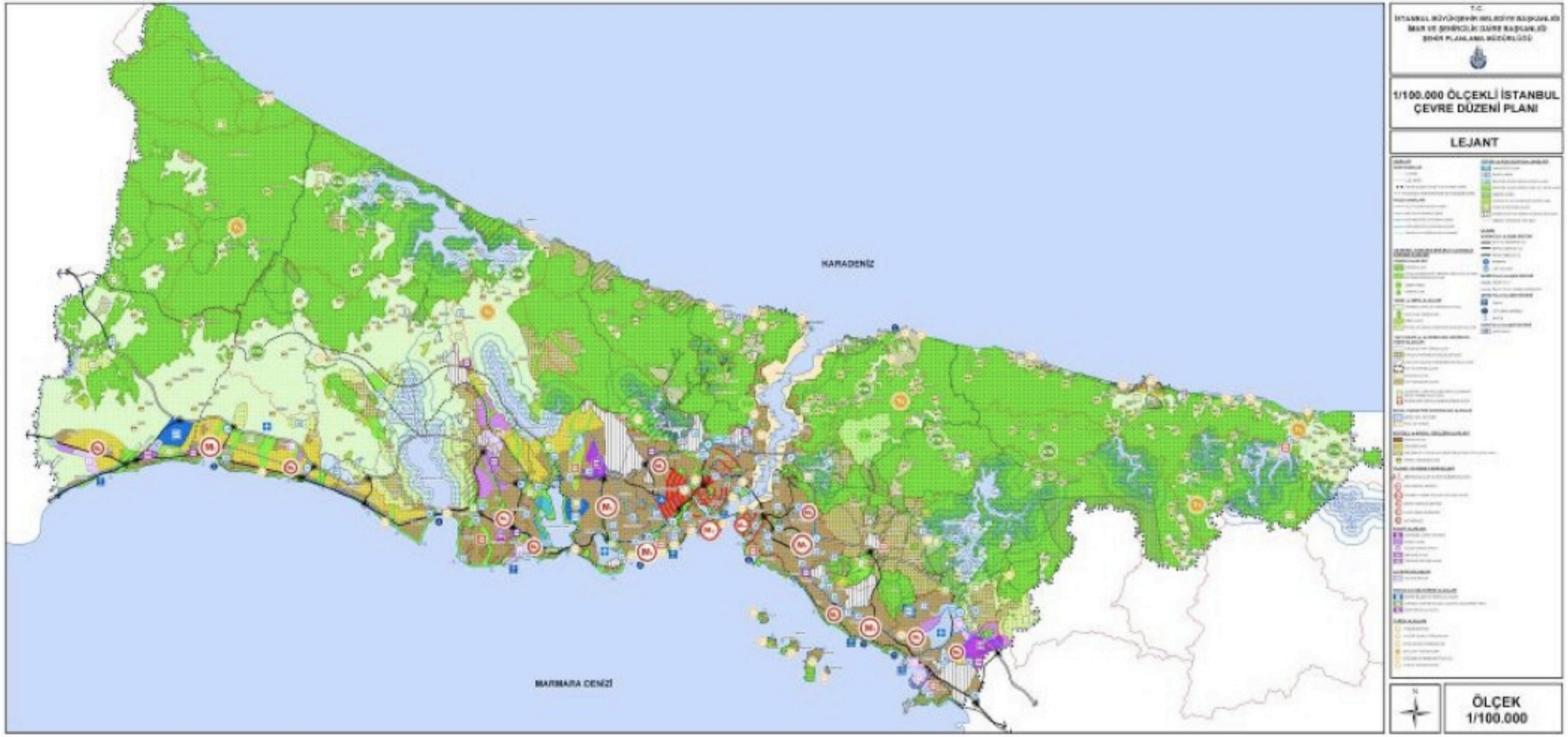
İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin kurduğu İstanbul Metropolitan Planlama (İMP) İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nı (Stratejik Planı) hazırlamak için görevlendirilmiştir.

22.08.2006 tarihinde onaylanan, 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nın en önemli mekansal gelişim stratejilerinden biri merkezin desantralizasyonudur. Planda kent içerisinde kalmış sanayi alanlarının merkez alanına dönüşümü

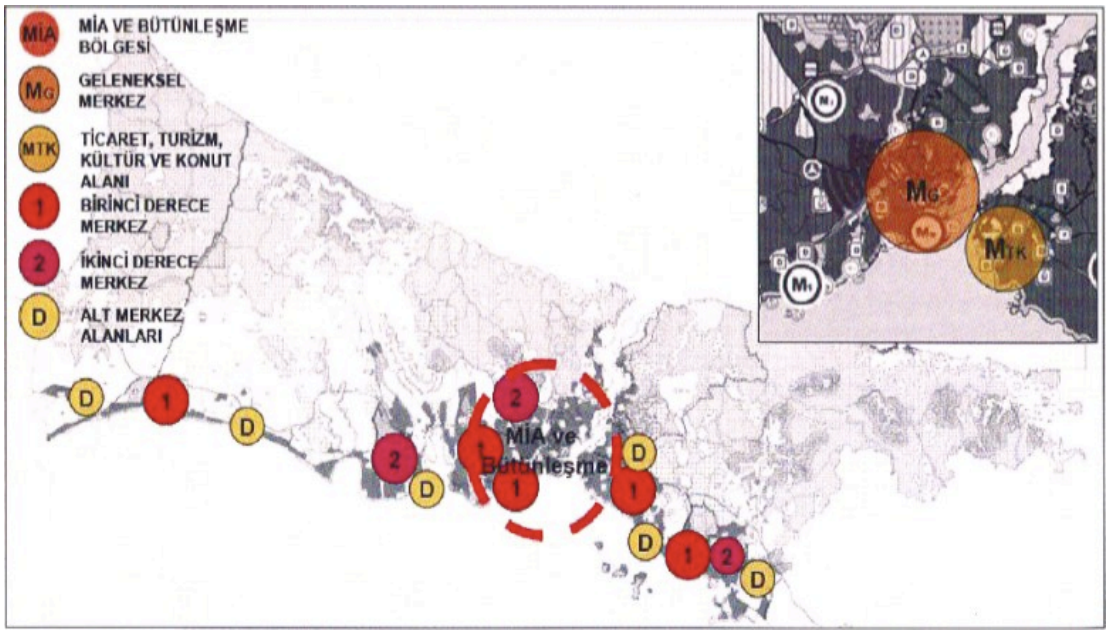
gelmektedir. Kartal sanayi alanı da bu çerçevede dönüşecek sanayi alanlarının başında gelmektedir (Kentsel Strateji, 2009b).

İstanbul Metropolitan Alan'ın üst ölçekli planlama süreci içinde öne çıkan ve metropolitan ölçekte belirleyiciliği olan temel arazi kullanım kararlarından bir tanesi de Kartal Altmerkez gelişimidir. Hizmetler sektöründe uzmanlaşmış nitelikli ofis yerleşkeleri, kamusal alanları ve kültür yapılarıyla Plan'da öngörülen Kartal Altmerkez gelişiminin, Metropol'ün tek merkezli yapısından kurtulmasına katkı vermesi amaçlanmaktadır (İÇDP, 2005b).

1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı yapılan bazı revizyonlar sonrasında 13.02.2009 tarihinde onaylanmıştır (Şekil 5.18). Planda Kartal'la ilgili kararlarda bir değişiklik olmamıştır. Bu planda Kartal Anadolu Yakası'nın "Birinci Derece Merkez Alanı" olarak yer almaktadır. Şekil 5.19'da İstanbul Metropolitan Alanı'ndaki merkez kademelenmeleri gösterilmiştir.



Şekil 5.18 : 13.02.2009 onay tarihli 1/100.000 İl Çevre Düzeni Planı, (İMP, 2009).



Şekil 5.19 : 13.02.2009 onay tarihli 1/100.000 İl Çevre Düzeni Planı, Merkezler Kademelenmesi (İMP 1/100.000 İl Çevre Düzeni Planı Özet Raporu).

Stratejik plan olarak hazırlanan Çevre Düzeni Planı ile 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı arasında köprü niteliğinde olan 1/25000 ölçekli Nazım İmar Planı ile belirlenen stratejilere mekansal boyut kazandırılmıştır.

1/25000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nda Kartal Proje Alanı için alınan kararlar şu şekildedir:

Plan Önerisi	:	Üst Düzey Merkez
Önerilen Kullanımlar	:	Karma Kullanım; ofis, konut, kültürel kullanımlar, kıyıda rekreasyon alanları
Önerilen Yoğunluk	:	Yüksek

Bu planla Kartal, İstanbul'un modern kimliğini yansıtan yüksek fizik-mekan standartlarına sahip üst düzey merkez olarak öngörülmüştür. Planda bu öngörüyü destekleyen etmenler olarak, E5 ile sahil yolu arasındaki eski sanayi alanlarının dönüşüm potansiyellerinin yüksek olması, ulaşım bağlantılarının güçlü olması; uluslararası Sabiha Gökçen Havaalanı'na yakınlığı, deniz yolu ile bağlantısı, inşaat halinde olan Marmaray ve metro bağlantısı, İstanbul'un doğusundaki sanayi bölgelerine yakınlığı vurgulanmıştır (İNİP, 2007a).

Özel Proje Alanı olarak ele alınan Kartal'da nitelikli ofis, konut alanlarının yaratılması, sosyal donatı standartlarının iyileştirilmesi, kıyı alanının kamusal, rekreatif kullanımlar ile desteklenmesi ve deniz yolu sisteminin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Kartal Proje alanını kapsayan üst ölçek planlar Çizelge 5.6'da özetlenmiştir.

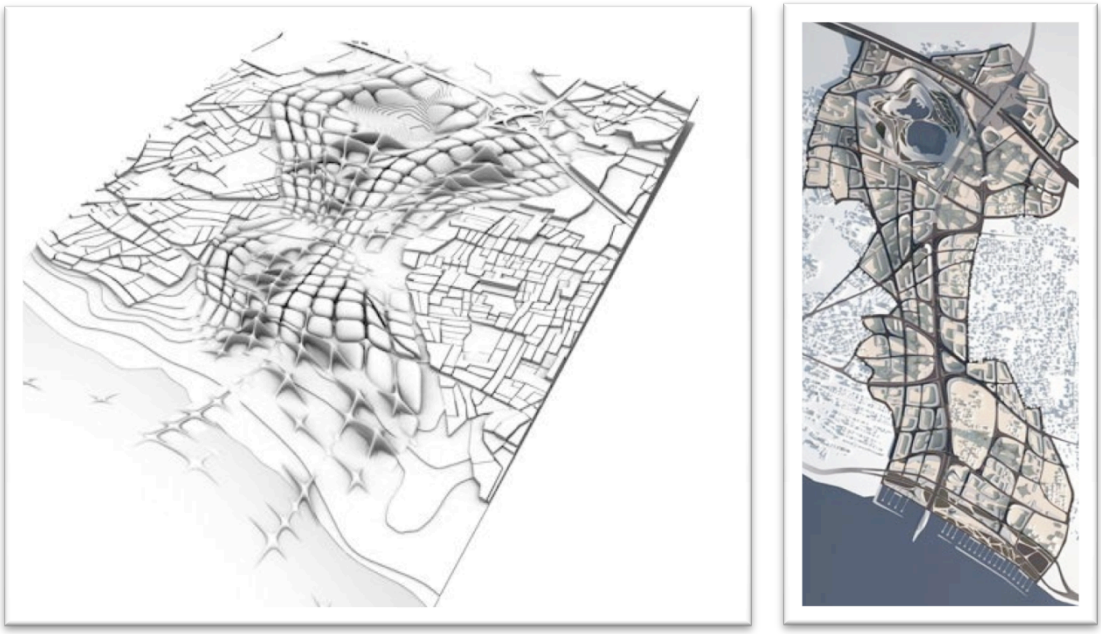
Çizelge 5.6 : Tarihsel olarak Kartal Proje Alanı'nı kapsayan imar planları, kararları ve onay tarihleri.

Plan	**Karar**	**Onay Tarihi**
1/50.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı	Sanayi Alanı	29.07.1980
1/50.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı	Sanayinin Desantralizasyonu	15.11.1995
1/100.000 ölçekli İl Çevre Düzeni Planı	Üst Düzey Merkez	22.08.2006 13.02.2009
1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı	Üst Düzey Merkez ve Özel Proje Alanı	Henüz onaylanmadı
1/5.000 ölçekli Kartal Merkez Nazım İmar Planı	Karma Kullanımlı Alt Merkez	23.06.2008 02.2010

2006 yılının başında Kartal Sanayi Bölgesinin, Merkezi İş Alanı olarak, planlanması için İMP tarafından düzenlenen uluslararası yarışmaya üç uluslararası mimarlık ofisi; Kisho Kurokawa Architects & Associates, Massimiliano Fuksas Architects ve Zaha Hadid Architects davet edilmiştir.

Dr. Kadir Topbaş, Prof. Dr. Michael Sorkin, Prof. Dr. Hüseyin Kaptan, Dr. Elias Torren Tur, Prof. Dr. Sumet Jumsai, Dr. Suha Özkan ve Prof. Dr. Necati İnceoğlu'dan oluşan Proje Değerlendirme Kurulu, Nisan 2006'da Zaha Hadid Architects (ZHA) tarafından hazırlanan projeyi seçmiştir.

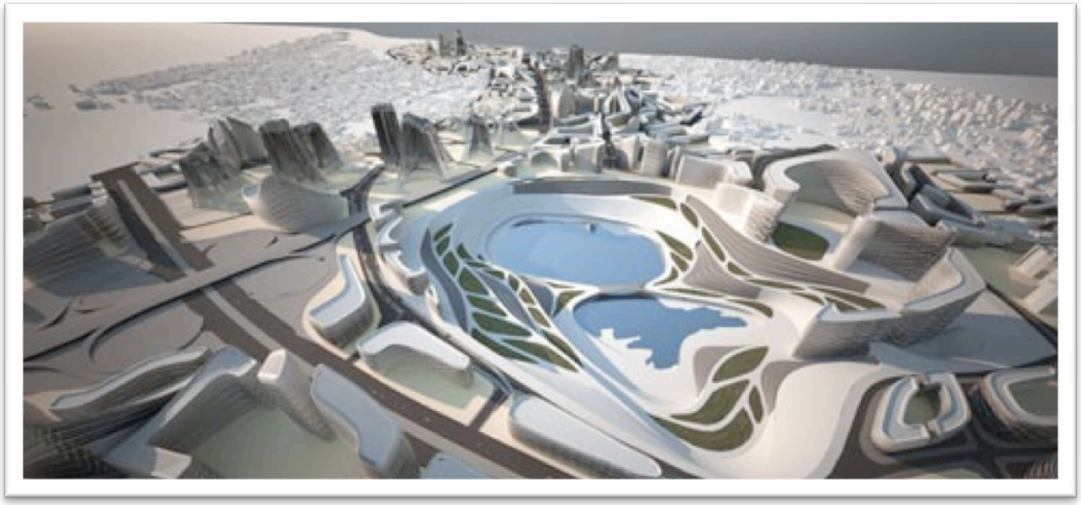
Proje Değerlendirme Kurulu'nun yaptığı açıklamaya göre Zaha Hadid Projesi'nin önerdiği düzenleyici ağ yapısı, gevşek bir ızgara sistemi, kullanımların ve yoğunlukların dağılımı, proje etaplaması, soyutlama anlayışı ve projenin çevresindeki mevcut doku ile bağlantıları başarılı bulunan faktörler arasında belirtilmiştir (İMP, 2005). Şekil 5.20, 5.21 ve 5.22'de Zaha Hadid projesinden görüntüler bulunmaktadır.



Şekil 5.20 : Zaha Hadid Kartal Projesinden plan görüntüleri (İMP, 2006).

Zaha Hadid'in fikir projesi 2006 yılının Nisan ayında proje sergisi açılarak kamuoyu ile paylaşılmıştır. Seçilen fikir projesinde, proje alanına ilişkin belirlenen temel tasarım kavramları şunlardır;

- Dikişli geometri (doğu ve batının bağlanması)
- Izgara sistem (altyapı uygulamaları ve mülkiyetin yeniden dağıtımını kolaylaştırması)
- Yapı tipolojisi (mimari tasarımda esneklik ve çeşitlilik)
- Dalgalı yükseklik (mimari tasarımda esneklik ve çeşitlilik)
- Bulvar hattı-(kuzeyle güneyin bağlanması)
- Ada bazında yapılaşmadır (Kentsel Strateji).



Şekil 5.21 : Zaha Hadid Kartal Projesi'nden görüntüler (İMP, 2006).

Şekil 5.22 : Zaha Hadid Kartal Projesi'nden görüntüler (İMP, 2006).

Düzenlenen uluslararası yarışma sonucunda kazanan projenin 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı ve 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planı tekniğine dönüştürülerek yasallaştırılması kararlaştırılmıştır. İmar Kanunu'na göre 1/5000 plan İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından ve 1/1000 planlar ise ilçe belediyesi olan Kartal Belediyesi tarafından hazırlanmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) tarafından 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı hazırlanıp 23.06.2008'de onaylanmıştır.

1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı'nda proje alanındaki kullanımlar, yoğunlukları, ana ulaşım, yeşil alan aksları, donatı alanları, alt bölgeler ve sınırları gibi mekansal kararlar alınmıştır.

Proje alanı, 14 adet planlama ve uygulama alanına bölünmüştür. Bu alt bölgeleme herhangi bir fiziksel ya da işlevsel gruplama değildir; yalnız özel mülk sahiplerinin yeni tasarım üzerinde anlaşmalarını kolaylaştırıcı amaç taşımaktadır. Proje alanında herhangi bir yükseklik sınırlaması bulunmamaktadır.

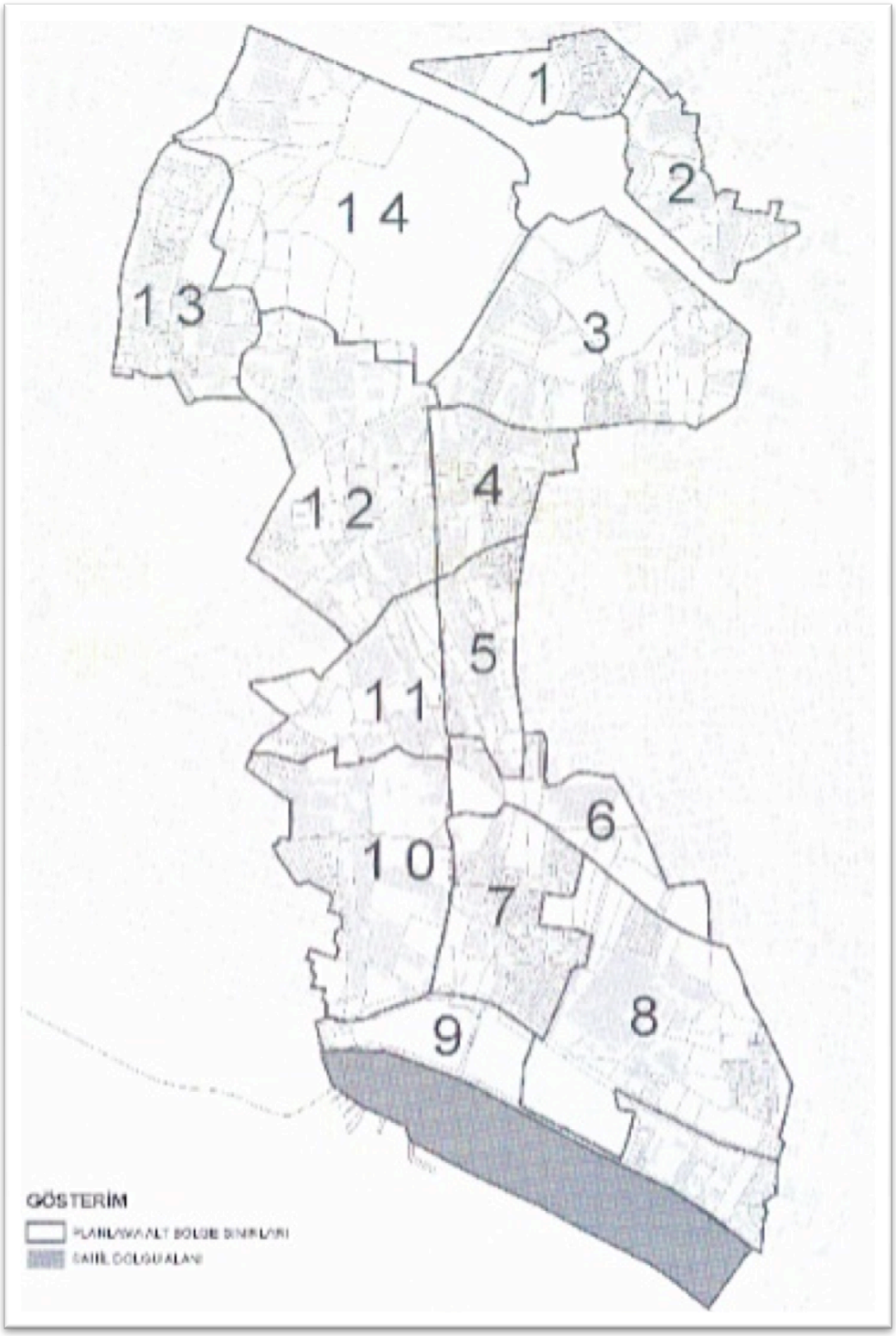
1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı'nın plan notları şu şekildedir (İMP ile görüşme, 2010);

- Arazi kullanımı karmadır.
- Yapılaşma koşulları tüm proje alanında eşittir.
- Mevcut konut alanları hariç her mülkten % 40 oranında terk alınacaktır.
- Minimum parsel büyüklüğü 3.000 m^2 olarak belirlenmiştir.
- Mevcut konut alanlarındaki yapılaşma isteğe bağlı olarak gerçekleştirilecektir.

Şekil 5.23 : 1/5000 ölçekli Kartal Nazım İmar Planı, sağdaki ilk plan (onay tarihi: 23 Haziran 2008), soldaki revizyondan sonraki plan (İMP, 2010).

İlk hazırlanan 1/5000 ölçekli plan, askı sürecinde donatı alanlarının eksikliği konusunda Mimarlar Odası başta olmak üzere eleştiriler almış ve planın revizyonu yapılmıştır. Şekil 5.23'de 1/5000 ölçekli planlar yer almaktadır.

Revizyonu yapılan 1/5000'lik plandan sonra 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planları 14 alt bölge bazında hazırlanmış ve ayrı uygulama alanları olarak mecliste onaylanmıştır. Bu ölçekte ulaşım kademelenmesi netleştirilmiştir. Yükseklikler, yürüyüş yolları ve cephe hatları belirlenmiştir. Her mülkiyetin %40'ı sosyal donatı alanları için ayrılmıştır. Mevcut kadastral yollardan ve donatılardan da faydalanılarak toplam sanayi alanının %55'i donatı alanlarına ayrılmıştır. Plan parselasyon çalışması ile parsel çizgileri belirlenmiştir (İMP, 2010). E-5 Karayolu ve sahil dolgu alanı planlama alt bölgelerinin dışında tutulmuştur. Planlama alt bölgeleri Şekil 5.24'de gösterilmektedir.



Şekil 5.24 : Planlama alt bölgeleri, (Kentsel Strateji, 2009b, İMP verileri).

Ulaşım sisteminin ve yeşil sistemin bütüncül olarak planlanabilmesi için tüm alanlar için tek bir 1/1000 ölçekli plan hazırlanmıştır. Planın 14 bölgeye ayrılıp onaylanması, sorunlu bölgelerde plana yapılabilecek itirazların tüm projeyi durdurmasını önlemek amacını taşımaktadır. Alt bölgeler oluşturulurken anlamlı büyüklükte, birlikte hareket edebilecek alanlar oluşturmaları, kullanımlar, ana ulaşım aksları ve eşikler dikkate alınmıştır (Çizelge 5.7).

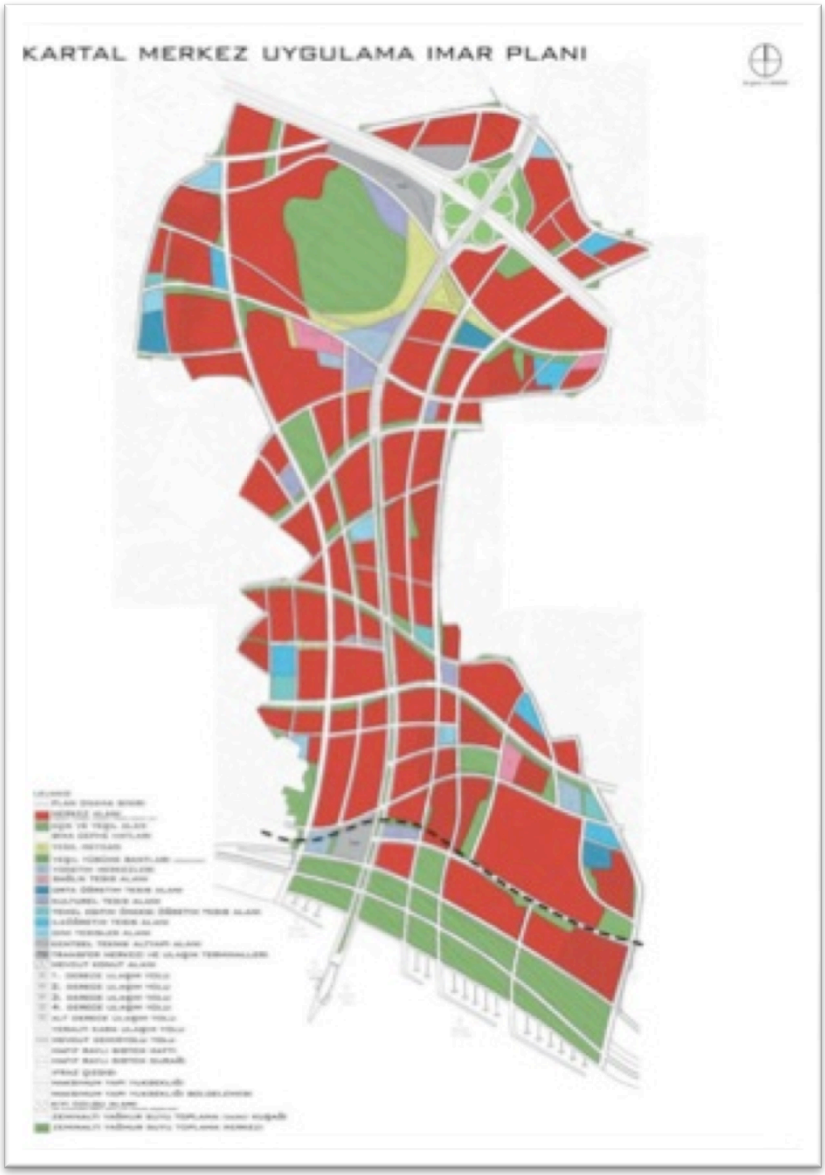
Çizelge 5.7 : Planlama alt bölgelerinin alanları ve oranları (Kentsel Strateji, 2009b).

Alt Bölge	Alanı (m^2)	Oran (%)
1	94,051	3%
2	119,764	3%
3	357,045	10%
4	119,903	3%
5	116,958	3%
6	131,371	4%
7	184,481	5%
8	368,705	10%
9	118,413	3%
10	276,521	8%
11	161,108	5%
12	342,764	10%
13	190,590	5%
14	562,628	16%
Sahil Dolgu	245,564	7%
E-5	130,703	4%
Toplam	**3,520,569**	**100%**

1/1000 ölçekli Nazım İmar Planı'nın (Şekil 5.25) plan notları şu şekildedir (İMP, 2010);

- Minimum parsel büyüklüğü 3.000 m^2'dir.
- Arsa kullanımlarının tercihi mülk sahiplerine bırakılmıştır. Kullanım tercihine göre aşağıdaki tabloda özetlenen emsal haklarını kullanabileceklerdir.
- Yapılaşma alanının maksimum %50'sinin konut olarak kullanılmasına izin verilmektedir.
- Emsaller arazi kullanımına göre belirlenmiştir ve tercihe bağlıdır. Buna göre;

Arsa Kullanımı	Maksimum Emsal Hakkı
Turizm ve Kültür	
Toplam inşaat alanının tamamında konaklama ve eğlence birimleri, spor aktiviteleri, sergi salonları, sinema, tiyatro gibi kültürel faaliyetlere yönelik ve kamusal hizmet amaçlı yapılar için (Tercih C)	3.00
Ticaret (Ofis/Alışveriş Merkezi)	
Toplam inşaat alanının %0-30'unu konut kullanımına ayıranlar için (Tercih B)	3.00
Toplam inşaat alanının %31-50'sini konut kullanımına ayıranlar için (Tercih A)	2.50



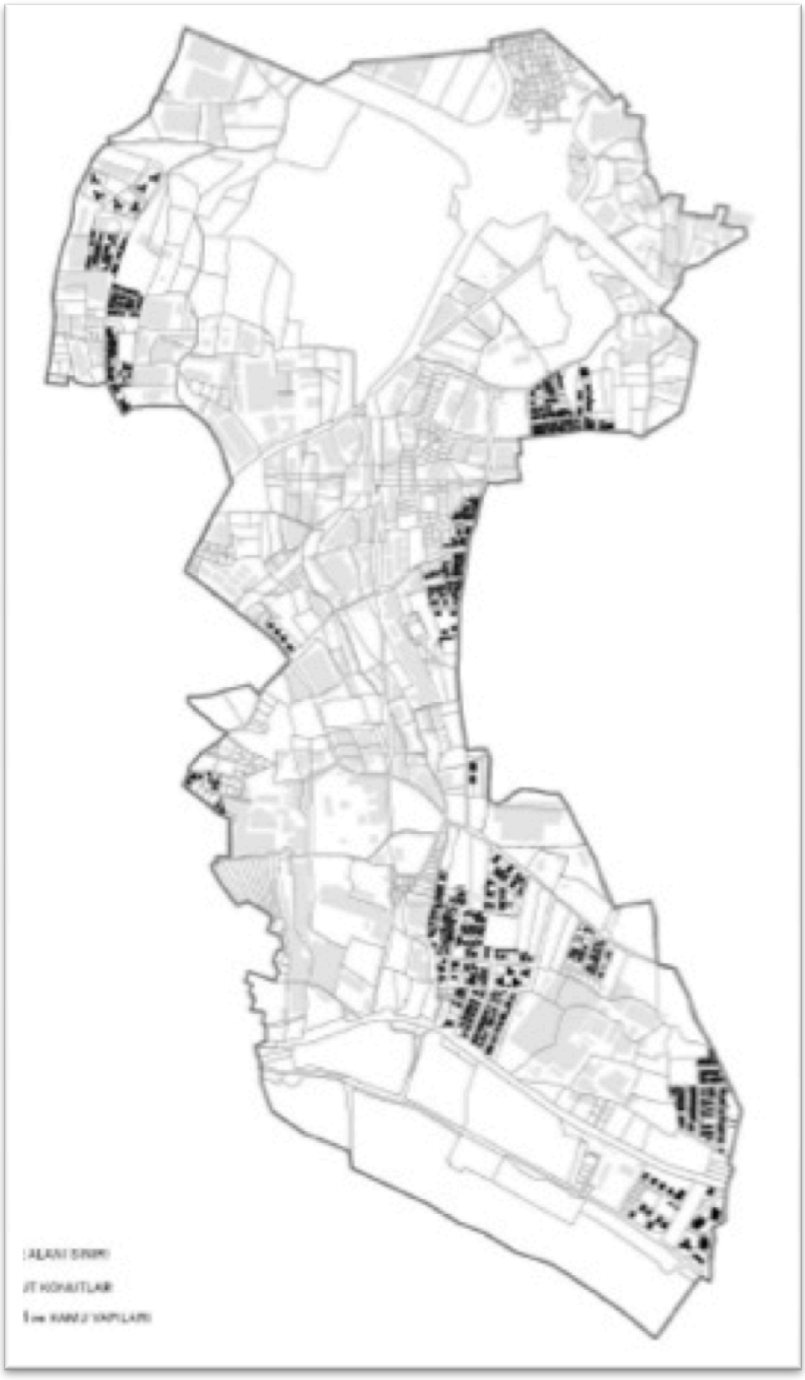
Şekil 5.25 : 1/1000 ölçekli Kartal Merkez Uygulama İmar Planı (İMP, 2010).

- Konaklama ve kamusal hizmet amaçlı kullanımlar için zemin altı kullanımlar inşaat emsali dışında tutulacaktır. Diğer kullanımlar için de (konaklama ve kamusal hizmet dışındaki) 1. bodrum kat emsal dışı olup, diğer bodrum katlar emsale dahil edilecektir.
- Donatı alanları için herkesten eşit olarak her mülkün %40'ı oranında alınacaktır.
- Avan projeler İBB, Kartal Belediyesi, tasarımcı ve mülk sahiplerinin temsilcilerinden oluşacak "Estetik Kurul" tarafından onaylanacaktır (İMP görüşmeleri, 2010).

Yukarıda özetlenen planlama kararlarına göre ana fonksiyonlar ofis ve ticarettir. Mevcut konut alanlarında isteğe bağlı dönüşüm öngörülmektedir. Projeye dahil olmalarını teşvik etmek amacıyla, normalde inşaat yapmak için izin verilen 3.000

m^2'lik minimum parsel büyüklüğü, küçük mülkiyetler düşünülerek 500 m^2'ye düşürülmüştür. Arsa birleşimlerini teşvik etmek için parsel büyüklüğü 500 – 1.999 m^2 arasına 0.75 emsal verilirken, 2.000 – 4.999 m^2 arasındaki arsalar için emsal 2.00'ye çıkarılmıştır.

Yeni planlama koşulları ile mevcut imar yoğunlukları artırılmıştır. 19.09.2006 tarihinde onaylanan 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planı'na göre ticaret alanlarının emsali; 1.50 – 2.00, iken konut alanlarının emsali ise 1.50 – 1.75 idi.



Şekil 5.26 : Mevcut konut alanları (İMP, 2010).

Mülk sahiplerine eşit imar hakları, esnek ve tercihli kullanım hakları ve eşit oranda (%40) arsa kesintisi verilmiştir. Türkiye'de ilk defa imar planı ile mülk sahipleri tercih ettikleri arazi kullanımını seçmekte özgür bırakılmışlardır. Hazırlanan planlar çeşitli kullanımlar için izin verilen yoğunlukları belirlemektedir. Verilen yoğunluk hakları ile turizm ve kamusal kullanımların geliştirilmeleri teşvik edilmektedir. Ayrıca planda turizm kullanımlarını teşvik etmek için zemin altı kullanımlar emsale dahil edilmemiştir.

Şekil 5.26'da gösterilen mevcut konut alanlarında dönüşüm isteğe bağlı bırakılmıştır. Projedeki alternatifli yapılaşma koşulları bu alanlar için de geçerlidir. İstenildiğinde proje alanındaki tüm haklardan yararlanabilecekler ve 18. Madde uygulamasına girmeyecekleri belirtilmiştir (İMP, 2010).

İBB tarafından hazırlanan ve Şubat 2010'da askıya çıkan 1/5000 ölçekli Kartal Merkez Nazım İmar Planı'na, Kartal Belediyesi ve Kartal halkından itirazlar gelmiştir. Plana yapılan tüm itirazlar konusunda uzlaşma sağlandıktan sonra, 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı 14.10.2010 tarihli İBB meclisinde onaylanmıştır. Şu an proje alanına ait 18.12.2009 onaylı 1/5000 planlar yürürlüktedir.

1/5000 ölçekli plan tadilatında kullanım, emsal, donatı büyüklüğü gibi temel kararlarda herhangi bir değişiklik olmamıştır. Planda yapılan önemli değişiklikler şunlardır;

- Mevcut konut alanlarındaki minimum yapılaşma hakkı 200 m^2'ye indirilmiştir.

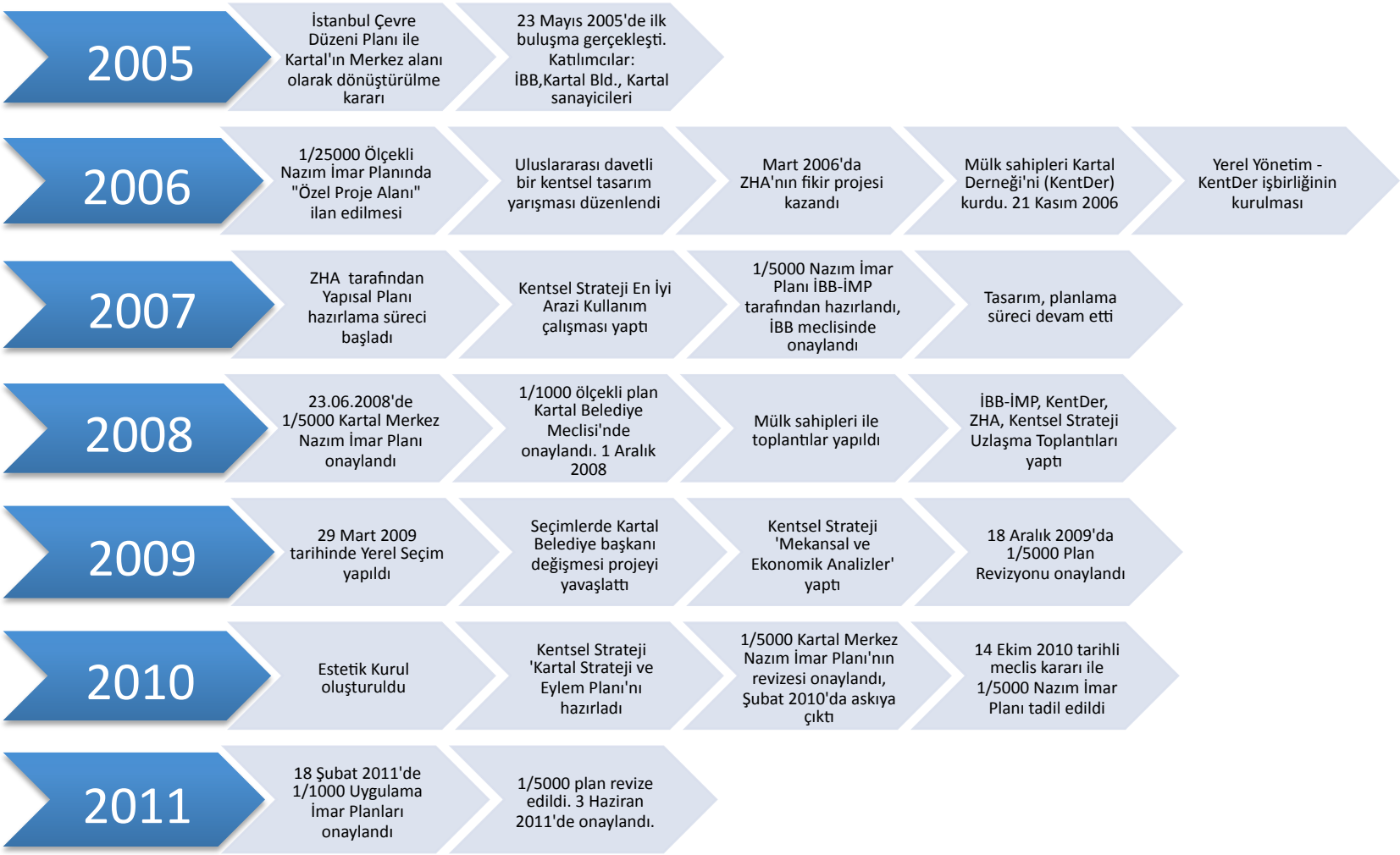
- Altyapı giderlerinin 23. madde kapsamında karşılanacağına ilişkin plan notu eklenmiştir.

- Kentsel Tasarım Rehberi ve Estetik Kurul'un oluşumunda Kartal Belediyesi'nin de yer alacağı ilave edilmiştir.

Kartal Belediye yönetimi ile uzlaşılarak, 1/5000 planda yapılan tadilatlara göre 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planları 18.02.2011 tarihli İBB Meclis Toplantısı'nda onaylanmıştır. Planların 14 ayrı alt bölge şeklinde Kartal Belediyesi'nde Mayıs ayı içinde askıya çıkması beklenmektedir. Planlar askıya çıkınca resmen yürürlüğe girmiş olacaktır.

Bundan sonraki süreçte, 18. madde uygulaması ile parselasyon planının yapılması ve 1/1000 uygulama plan esaslarının oluşturulması için Kentsel Tasarım Rehberi ve Kentsel Tasarım Projeleri'nin oluşturulması yer almaktadır. Şekil 5.27'de Kartal Dönüşüm sürecinin zaman çizelgesi şema haline getirilmiştir.

Gerçekleştirilmesi 10-15 yıl süreceği öngörülen projede, inşaat süresince 15.000 – 20.000 kişilik istihdam, sonrasında ise 100.000 kişilik istihdam yaratması öngörülmektedir (KentDer üyeleri ile görüşmelerden).



Şekil 5.27 : Dönüşüm sürecinin zaman çizelgesi.

5.4.7 Projenin örgütlenme ve finansman yapısı

Bu bölümde projede yer alan aktörler, görevleri, etkinlikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda belirlenmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi

İstanbul'daki yerel yönetimin en üst düzey temsilcisi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Kartal dönüşüm projesini başlatan kuruluştur. Planlama ve tasarım süreçleri İBB'nin kurduğu İMP tarafından koordine edilmiştir. İMP'nin hazırladığı 1/5000 ölçekli Kartal Merkez Nazım İmar Planı İBB Meclisinde onaylanmıştır.

İstanbul Metropolitan Planlama

İstanbul Metropolitan Alanı'nın planlanmasında ihtiyaç duyulan politika, plan, program ve projeleri oluşturmak ve uygulamalara yön vermek amacı ile İstanbul Büyükşehir Başkanı Dr. Kadir Topbaş tarafından İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP), İBB'nin bir şirketi olan BİMTAŞ bünyesinde Mart 2005'de kurulmuştur. Prof. Hüseyin Kaptan'ın yürütücülüğünde faaliyete geçen İMP ile siyaset ile bilim dünyasını bir araya getiren bir zemin oluşturulmuştur. Bu yapı içerisinde planların bilimsel bir içerikle ve geniş kesimlerce paylaşılarak oluşturulması hedeflenmiştir.

Kent Uzmanlık Merkezi olarak kurulan İMP'nin başlıca görevleri aşağıda özetlenmiştir (İMP, 2006);

> İstanbul'un İl Çevre Düzeni Planı ile Nazım Planları'nı kapsayan çok sektörlü ve bütüncül strateji planlarının yanı sıra, bu çerçevede önem arz eden tekil kentsel tasarım projelerinin de hazırlanmasını üstlenen İMP; çalışmalarında başta İBB'nin diğer ilçe belediyelerinin yönetici ve uzman kadroları olmak üzere; merkezi ve yerel yönetim birimleri, meslek ve sivil toplum kuruluşları ile biraraya gelmektir.

Bu çerçevede İMP, 1/100.000 ölçekli İstanbul Bütünü Çevre Düzeni Planı ile 1/25.000 ölçekli İstanbul Metropolitan Nazım İmar Planı'nı hazırlamakla görevlendirilmiştir. Ayrıca, İstanbul'da yeniden yapılanma gerektiren alanlarla ilgili dönüşüm planlarının hazırlanması da görevleri arasındadır. Bu planların onaylanma yetkisi İstanbul'daki tüm ilçelerin belediye meclis üyelerinin temsilcilerinden oluşan İBB Meclisi'ne aittir.

1/5000 Kartal Nazım İmar Planı'nın tasarım ve planlama süreçleri İMP tarafından koordine edilmiştir ve oluşturulan plan İBB tarafından onaylanmıştır.

Kartal Belediyesi

Kartal İlçe Belediyesi'nin rolünü 2009 yerel seçim öncesi ve sonrası olarak iki dönemde incelemek doğrudur. Seçim öncesi İBB ve İMP ile koordinasyon içinde planlama sürecinde rol alan Kartal İlçe Belediyesi, seçimlerden sonra muhalefet partisinin seçilmesi ile koordinasyon bozulmuştur. 2009 yılı yerel seçimlerinden sonra Kartal İlçe Belediyesi'nin ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin farklı partilerden olmaları ortak çalışmaları yavaşlatmıştır. CHP'nin kazandığı yerel seçim sonucunda göreve başlayan yeni belediye başkanı Kartal Dönüşüm Projesi'ni, yerel halkın haklarını korumadığı gerekçesi ile eleştirmektedir.

Seçimlerden önce İBB ve İMP ile birlikte hazırlanan 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planı, Kartal Belediye Meclisi'nde onaylanmıştır. Seçimlerden sonra yaklaşık 1 sene Kartal Belediyesi ile koordinasyon sağlanamamıştır. İBB, İMP ve KentDer'in Kartal Belediyesi ile yaptıkları görüşmeler sonucunda uzlaşma sağlanarak Kartal Belediyesi sürece tekrar dahil edilmiştir.

Kartal Kentsel Geliştirme Derneği (KentDer)

İBB ve İMP tarafından 2006 yılında başlatılan projede, İMP'nin önerisi üzerine mülk sahipleri bir araya gelerek Kartal Kentsel Geliştirme Derneği'ni (KentDer) kurmuşlardır.

Kartal'ın dönüşümünü sağlamak amacıyla büyük lider firmaların öncülüğünde mülk sahipleri tarafından 21 Kasım 2006 tarihinde KentDer kurulmuştur. Dernek tüzüğündeki derneğin kuruluş amacı aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

1. Kurum ve kuruluşlar tarafından Kartal İlçesinde "Kartal Alt Merkez ve Pendik Kıyı Kesimi Kentsel Dönüşüm Alanı" olarak tanımlanan alanda kentsel yaşam alanının çağdaş mimari ve kentleşme ilkeleri ışığı altında yapılan çalışmalara altyapı olması için gerekli çalışmaları yapmak ve buna paralel olarak belediye tarafından hizmet alımı yoluyla uluslararası jüri tarafından seçilen projenin 1/5.000 ölçekli Master Plan ve 1/1000 ölçekli İmar Planını hazırlatmak ve konu ile ilgili kamu ve kuruluşları ile işbirliği yapmak,
2. "Sürdürebilir Kent" yaratma ereğiyle yerel yönetim ve sivil toplum örgütleriyle birlikte bireylerde iyi kentli iyi yurttaş olma bilincini sağlamak,

3. Kent, çevre, kültür, sanat, eğitim, mimarlık, şehir planlaması kentsel tasarım konularında gerektiğinde ve imkanları ölçüsünde proje üretmek veya ürettirmek, merkezi yönetim ve yerel yönetimlerle bu konularda işbirliği yapmak, projelerde yerel, kamu, sivil ve özel kuruluşlarla işbirliği yapmak, bu hizmetlerin yönetimi ve denetimini uzman kuruluşlara yaptırmak ve yapılan uygulamaları çağdaş teknik, sağlıklı kentsel yaşam ve uzun vadeli planlama hedefleri çerçevesinde denetlemektir (Kentsel Strateji).

Dernek kurulurken belirlenen şartlar gereği, dernek üyelerinin en az 10.000 m^2 arsaya sahip olması gerekiyordu. Fakat, daha fazla mülk sahibini temsil etmek amacıyla, 2007 yılında yapılan düzenlemeyle minimum arsa büyüklüğü 5.000 m^2 ye indirilmiştir. Derneğin mevcutta 30 aktif ve 29 sosyal üyesi bulunmaktadır. Aktif üyeler (Çizelge 5.8) belirli miktarlarda aidat ödeyen ve planlama tasarım sürecindeki masrafları finanse eden üyelerden oluşurken, sosyal üyeler ise herhangi bir maliyete katılmayan ama kendilerine dönüşüm süreci ile ilgili bilgilendirme yapılan üyelerdir.

Çizelge 5.8 : KentDer'in aktif üyeleri (KentDer üyeleri ile görüşmelerden).

Eczacıbaşı Holding A.Ş.	Törk Makina San.ve Tic.A.Ş.
Siemens San.ve Tic.A.Ş.	Böhler Kaynak Çub. Elekt. San.ve Tic. A.Ş.
Doğuş Holding A.Ş.	Cepa Celepcioğlu Şirketler Grubu
Mutlu Akü ve Malzeme San.A.Ş.	Veysel Mermer-Yücel Mermer
Metal Holding A.Ş.	Küçükçalık İnş. Tur.San.ve Tic.A.Ş.
Sunta Tahta Sanayi A.Ş.	Besan Besin San.ve Tic. A.Ş.
Gözütoklar Yapı İnş. San.ve Tic.A.Ş.	Seçenler Kauçuk ve Plastik San.Ltd.Şti.
Kibar Holding A.Ş.	Tagi Vatandost / İnci Plastik
Aksan Metal San. ve Tic. A.Ş.	Teknik Çelik Eşya San.ve Tic. A.Ş.
ABB Elektrik San. A.Ş.	Hedef Endüstri Ürünleri San.ve Tic.A.Ş.
Exsa Export San.Ma.Sat.veAraş.A.Ş.	Ünimert Demir Çelik A.Ş.
Valfsel Armatür San. A.Ş.	Ahmet Nur Çebi
Habaş A.Ş.	Cavit Aykanat
Hazır Beton A.Ş.	Eku Fren
Vatan Plastik A.Ş.	Avrupa Holding A.Ş.

KentDer'in temsil oranı %71'dir. Bu oran dernek üyelerinin toplam proje alanı içerisindeki arsa alanlarına göre hesaplanmıştır. Düzenlenen uluslararası fikir projesi yarışmasının ve tüm proje alanının imar planlarının finansmanı KentDer tarafından karşılanmıştır. Gelinen süreçte şu ana kadar yaklaşık 2 milyon Euro üzerinde para harcanmıştır (KentDer üyeleri ile görüşmelerden).

Kentsel Strateji

Kentsel Strateji Şirketi'ne projede katılımcı planlama uzlaşma yönetimi görevi verilmiştir. 2008 yılında alt ölçekli Uygulama İmar Planlarının hazırlanması sürecinde projedeki taraflar (İBB ve İMP, Kartal Belediyesi, KentDer ve ZHA) arasında eşgüdüm, planlama sürecinde katılım ve karar süreçlerinde uzlaşma sağlanması için çalışmıştır.

Ayrıca, Kentsel Strateji proje alanında mekansal ve ekonomik yapı analizleri yaparak, bu analizlerden çıkarılan sonuçlar ile planlama sürecine girdi sağlamıştır (Kentsel Strateji, 2009b).

Kentsel Strateji tarafından yönetilen uzlaşma yönetiminin 7 basamağı bulunmaktadır. Bunlar;

- Taraflar arasında her türlü bilgi ve belgenin şeffaf paylaşımına dayalı bilgilendirme,
- Tarafları, tasarım, planlama ve değer yaratma konusunda bilinçlendirme,
- Tarafları, karar süreçlerine katılmalarını sağlamak üzere buluşturma,
- Yatırımcılara uygun imar parselleri için mülkiyeti birleştirme,
- Projeden etkilenen tarafların beklentilerini yönetme,
- Sorun ve fırsatları tespit ederek belirsizlikleri ortadan kaldırma,
- Alınan tüm kararların taraflarca benimsenmesi

olarak belirlenmiştir (Kentsel Strateji).

Kentsel Strateji, Katılımcı Planlama Uzlaşma Yönetimi süreci içinde özellikle tasarım ve planlama kriterlerinin oluşturulması ve stratejik kararların alınması için İBB-İMP, Kartal Belediyesi ve Dernek yöneticilerinden oluşan bir "Proje Karar Kurulu" oluşturulmasını desteklemiştir (Kentsel Strateji).

Katılımcı Planlama Uzlaşma Yönetimi, Proje Karar Kurulu kararları doğrultusunda;

- Mülk Sahipleri ile "Genel Toplantılar" ve "Planlama Alt Bölge Toplantıları"
- Sanayiciler ile "Alt Bölge Bazında Alan" Toplantıları,
- İBB-İMP, Kartal Belediyesi, Dernek, ZHA arasında "Teknik Toplantılar"
- Proje Karar Kurulu ile "Proje Karar Kurulu Toplantıları"

organize etmiş ve toplantıları raporlar haline getirmiştir.

Zaha Hadid Architects (ZHA)

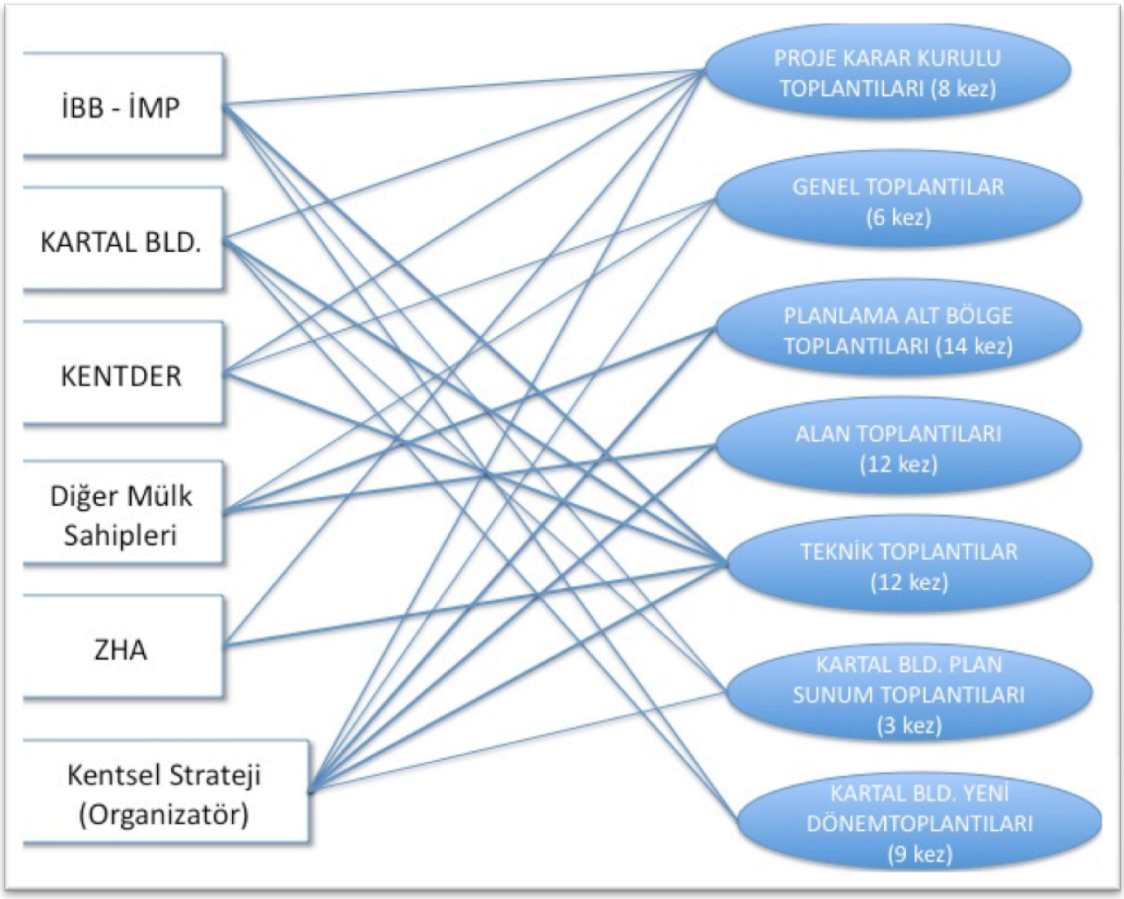
2006 yılında yapılan uluslararası davetli kentsel tasarım yarışmasında projesi birinci seçilen Zaha Hadid Mimarlık ofisi, Kartal Dönüşüm Projesinin kentsel tasarımını hazırlamıştır. ZHA'nın projesinin üzerinde İBB ve İMP, Kartal Belediyesi, KentDer ile yaptığı teknik toplantılar sonucu tasarımda çeşitli düzenlemeler ve değişiklikler yapılmıştır.

Çizelge 5.9 : Tasarım ve planlama sürecinde yapılan Uzlaşma Toplantıları (Kentsel Strateji, İMP ve KentDer ile yapılan görüşmeler).

TOPLANTI	SAYISI	İÇERİK
Proje Karar Kurulu Toplantıları	8	Proje tasarım, planlama ve süreçle ile ilgili kritik kararlar belirlenmiştir.
Genel Toplantılar	6	KentDer üyeleri ve üye olmayan mülk sahiplerinin katılımları ile bilgilendirme, bilinçlendirme çalışmaları yapılmıştır.
Planlama Alt Bölge Toplantıları	14	Bütün mülk sahipleri davet edilerek onları bilgilendirmek, tek tek sorunlarını ve taleplerini öğrenmek amacıyla alt bölgeler bazında yapılmıştır. Arsa birleşme talepleri de dikkate alınmıştır.
Alan Toplantıları	12	Mülk sahiplerinin sorun ve taleplerini yerinde incelemek amacıyla yapılmıştır.
Teknik Toplantılar	12	ZHA Mimarlık, İBB-İMP, Kartal Belediyesi, KentDer temsilcilerinin katılımı ile plan hazırlık ve çizim sürecinde yapılmıştır.
Kartal Belediye Meclis Üyeleri Plan Sunum Toplantıları	3	Planlama sürecine ilişkin kararlar almak için İBB-İMP ve Kartal Belediyesi arasında yapılmıştır.
Kartal Belediyesi Yeni Dönem	9	Seçimden sonraki Kartal Bld.si yönetimi, İBB-İMP arasında yapılmıştır.
Toplam	**64**	

Çizelge 5.9 ve Şekil 5.28 incelendiğinde planlama ve tasarım sürecinde yerel yönetim kuruluşları olan İBB'nin İMP ile birlikte Kartal Belediyesi ile 32 toplantı yaptığı, ZHA mimarlık ofisinin yerel yönetimler ile 20 kez toplantı yaptığı, KentDer'in 26 toplantıya katıldığı, Kentsel Strateji'nin diğer mülk sahipleri ile 32

toplantı yaptığı, toplamda da bu toplantıların düzenleyicisi olarak 55 toplantıya katıldığı görülmektedir.



Şekil 5.28 : Tasarım ve planlama sürecinde aktörlerin ilişki şeması (Kentsel Strateji, İMP ve KentDer ile yapılan görüşmeler).

Mevcut aktörler arasında İBB-İMP, Kartal Belediyesi ve KentDer yöneticilerinden oluşan bir "Proje Karar Kurulu" oluşturulmuştur. Tasarım, planlama ve uygulama konularındaki temel kararlar bu kurul tarafından belirlenmiştir (Kentsel Strateji ile görüşmeler). Çizelge 5.10'da Kartal Projesi'nde yer alan aktörler ve projenin aşamalarındaki rolleri özetlenmiştir.

Çizelge 5.10 : Kartal dönüşüm projesinin aşamaları, aktörler ve rolleri (yüz yüze görüşmelerden alınan bilgiler).

PROJENİN AŞAMALARI	SEKTÖRLER	AKTÖRLER	ROLLERİ
Başlatan	Kamu - Metropolitan Yönetimi	İBB	1/100.000 İstanbul Çevre Düzeni Planı'nda Kartal'ı Anadolu Yakası'nın 1. derece merkez alanı ilan ederek, sanayiden dönüşüm Projesini başlatmıştır.
Planlama ve Tasarım			Dönüşüm projesinin stratejik kararlarını almıştır. 1/5000 Kartal Nazım İmar Planı'nı onaylamıştır.
	Kamu - İBB'ye bağlı birim	İMP	Dönüşüm projesinin tasarım ve planlama süreçlerini yönetmiştir.
	Kamu - İlçe Belediyesi	Kartal Belediyesi	İBB ile ortaklaşa yürütülen süreçte, 1/1000 planlarını hazırlayıp onaylamıştır.
	Sivil Toplum Derneği - Sanayici Arsa Sahipleri	Kartal KentDer	Mülk sahiplerini bir araya getirmek Yarışma, tasarım ve planlama sürecine aktif katılım sağlamak Kentsel Strateji ile birlikte bilgilendirme toplantıları yapmak
	Özel - Mimarlık ofisi	ZHA (Zaha Hadid Architects)	Projenin kentsel tasarımını hazırlamak 2006 yılındaki davetli uluslararası kentsel tasarım yarışması sonucunda projesi 1. seçilmiştir.
	Özel - Danışmanlık Şirketi	Kentsel Strateji	Projedeki taraflar arasında katılımcı planlama uzlaşma yönetimini yapmıştır.
	Kamu - Özel	Yatırımcılar	Planlama ve tasarım sürecinde yer almamıştır.
	Özel Şahıslar	Kartal halkı	
Geliştirme ve İnşaat	Kamu - İBB ve Kartal Bld.	Estetik Kurul	Mimarı avan projelerinin planlama ve tasarım ilkelerine uygunluğu onaylayan kurul.
Yönetim ve Denetleme			

2010 yılında "Estetik Kurul" kurulmasına karar verilmiştir. Bu kurulun amacı, mimarı avan projelerin proje alanındaki genel planlama ve tasarım ilkelerine uygunluğunu kontrol etmektir. Tüm planlama alanı için hazırlanması planlanan Kentsel Tasarım Rehberi de Estetik Kurul'un görüşleriyle oluşturulacaktır. Bu kurul İBB ve Kartal Belediyesi Başkanlıkları tarafından oluşturulacaktır.

Kartal Dönüşüm Projesi için 2006 yılında başlayan planlama süreci 2011 yılında halen devam etmektedir. 1/5000 ölçekli plan gelen itirazlar nedeni ile üç defa revizyona uğramıştır. Bu itirazların olması proje içindeki tüm taraflar arasında uzlaşının gerçekleştirilemediğini göstermektedir. Bu durum farklı beklenti içerisinde olan tarafları uzlaşı platformunda bir araya getirebilecek ve projenin tamamlanması için çalışacak bir yapıya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Gelinen aşamada Şubat 2011 itibari ile 1/1000 ölçekli planlar onaylanmıştır. Bundan sonraki süreçte planlama ile ilgili parselasyon planlarının yapılması, Kentsel Tasarım Rehberi ve Projelerinin oluşturulması bulunmaktadır.

5.5 Projenin Organizasyon Yapısındaki Eksiklikler

Çizelge 5.11'de Kartal Dönüşüm Projesi'nin potansiyelleri ve eksiklikleri listelenmiştir.

Çizelge 5.11 : Kartal Dönüşüm Projesi'nin potansiyelleri ve eksiklikleri.

Potansiyeller - Güçlü Yanları	**Eksiklikler - Zayıf Yanları**
Üst ölçek planlarda (1/100.000 ve 1/25.000) Proje Alanı'nın sanayiden 1. derece alt merkez alanına dönüşüm kararının alınması.	Projede kamu ve özel sektörün güçlerini birleştirecek proje geliştirme, yönetim ve denetlenmesinden sorumlu bir yapının olmaması.
Mevcut, inşaat halindeki ve öneri ulaşım bağlantıları ile Proje Alanı'nın güçlü karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu bağlantılarına sahip olması.	Ulusal ve bölgesel düzeyde projeye destek, katkı bulunmaması.
Sanayi alanlarındaki mülk sahiplerinin plan kararlarını benimsemesi ve işbirliği için kendilerini temsil edecek bir dernek (KentDer) kurmaları.	Proje alanında yüksek emsal ile artırılan değerin bir bölümünün kamuya geri dönüşümünün sadece %40 DOP kesinti ile sınırlı olması.
İBB ile KentDer arasında planlama ve tasarım sürecinde işbirliğinin olması.	Proje Alanı'nda küçük mülkiyetli sanayi sitelerinin yer alması.
Ezcacıbaşı, Doğuş, Sabancı, Siemens, Superlit, Mutlu Akü gibi büyük sermayeli sanayi kuruluşlarının varlığı.	Küçük ölçekli firmaların taşınma zorlukları. Küçük sanayi sitelerinin taşınma plan ve stratejilerinin olmaması.
Dönüşümü teşvik için verilen imar hakları ve arazi kullanım kararlarının yatırımcılar için çekici olması.	Akü, çimento, metal, plastik, kimya vb. çevre kirliliği yaratan sanayi alanlarının temizlenmesiyle ilgili hiç bir stratejinin bulunmaması.
Proje alanı içerisinde boş ve atıl sanayi alanlarının olması.	Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları içermesi gereken dönüşüm projesinin normal bir imar planı mantığıyla yürütülmeye çalışılması.
Proje alanı içerisinde önemli büyüklükte ve konumlarda kamu mülkiyetinde alanların olması. Başta Taş Ocağı ve sahil alanı olmak üzere.	Projenin Kartal'da yaşayan ve çalışan halkı da kapsayacak şekilde sosyal boyutunun olmaması.
Kentsel tasarım projesinin uluslararası düzeyde ünlü bir mimar olan Zaha Hadid tarafından hazırlanması. Bölgenin bir çekim alanı haline gelmesi, tanınırlığı ve yabancı yatırımcıları çekmek açısından olumludur.	Yüksek maliyetlerde olması beklenen teknik altyapının (elektrik, su, gaz, telekomünikasyon, kanalizasyon, atık su, vb.) finansmanı konusunda stratejilerin olmaması.

5.6 Bölüm Sonucu

Kartal eski sanayi alanları dönüşüm projesi, İstanbul'un Avrupa ve Asya yakalarındaki hizmet dağılımını dengeleme vizyonu ve kapsadığı yaklaşık 360 hektarlık proje alanı ile hem İstanbul hem de çevresi için oldukça önemli etkileri olacak bir projedir.

Dönüşüm projesini bugüne getiren aktörleri ve rollerini araştırdığımız zaman üç aktif aktör ortaya çıkmaktadır. Bunlar; yerel yönetimin İstanbul'daki en üst düzey temsilcisi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), İstanbul Metropolitan Planlama (İMP) ve proje alanında mülk sahibi olan büyük sanayi işletmelerinin kurduğu KentDer Derneği'dir. İBB Başkanı Kadir Topbaş'ın çağrısı üzerine örgütlenerek bir dernek kuran sanayici mülk sahipleri, bu dernek aracılığı ile projenin tasarım ve planlama aşamalarındaki karar alma süreçlerinde yer almışlar, kendi sorunlarını, çözüm önerilerini bu platformda ortaya koymuşlar ve planların hazırlanmasına katkı sağlamışlardır. 2006 yılında başlayan bu işbirliğinin kurulmuş olması oldukça olumludur, fakat dönüşüm projesinin kapsamı ve ölçeği dikkate alındığında sadece planlama ve tasarım sürecindeki işbirliği yetersiz kalmaktadır.

Dernek olarak kurulan KentDer bir sivil toplum kuruluşu statüsünde olsa da, aslında çoğunlukla sermaye tabanlı kuruluşlardan oluşmaktadır. İçerisinde proje alanında yer alan özel sektöre ait sanayi kuruluşlarının temsilcileri yer almaktadır. Bu temsilcilerin içinde gayrimenkul yatırım ortaklık şirketi olan Doğuş Holding, gayrimenkul geliştirme şirketi olan Eczacıbaşı Holding, ve büyük ölçekli gayrimenkul projesi geliştirebilecek kapasitede şirketler bulunmaktadır. Dönüşüm alanı içerisinde öncü projeleri geliştirebilecek bu tür şirketlerin olması, tasarım ve plan sürecinde finansman sağlayabilecek güçte olmaları, taşınma programlarını yapmış olmaları veya çoktan taşınmış olmaları, işbirliğine açık olmaları, hızlı karar verme ve hareket kabiliyetlerinin olması yarattıkları avantajlardır.

Diğer taraftan özel şirketlerin yapısı gereği şirket kazancının projenin çıkarlarının önünde olması, her şirketin birinci önceliğinin kar maksimizasyonu olması, kendi arsaları dışında kalan proje alanları için kaynak (zaman, insan, para vb.) ayırmak istememe olasılıkları da, projenin bütünü için mevcut dernek yapısının tek başına yetersiz olduğunu göstermektedir.

Kartal Dönüşüm Projesi'nin mevcut organizyon yapısı incelendiğinde, bu dönüşüm projesinin gerçekleşmesinden sorumlu özel bir yapının bulunmadığı görülmektedir. Projenin devam etmekte olan planlama ve tasarım sürecinde kamu, özel sektör ve sivil toplumdan bazı aktörler belirli kararları almak için zaman zaman bir araya gelmektedirler. Planlama sürecinde ihtiyaç duyulan stratejik kararları almak için İBB, İMP, Kartal Belediyesi ve Dernek temsilcilerinden oluşan "Proje Karar Kurulu" oluşturulmuştur. Fakat tüm dönüşüm süresi sadece planlama aşamasından oluşmamaktadır. Planlama sürecinden sonra kaynak yaratma, uygulama, denetleme ve yönetim süreçleri bulunmaktadır.

Dönüşüm projesinin sağlıklı ve değer yaratacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için proje alanı içerisinde bulunan tüm tarafların dönüşüm sürecine dahil edilip uzlaşı platformunun oluşturulması önemlidir.

Proje alanından yaratılacak değerin bir bölümünün kamuya aktarılarak projedeki kamusal ihtiyaçlar için kaynak yaratılması gerekmektedir. Yurtdışındaki dönüşüm örneklerinde bu tür projelerinde yaratılan değerin bir bölümü projeyi finanse etmek için kullanılmaktadır.

2005 yılında sanayi alanından merkez alanına dönüşümüne karar verilerek başlatılan Kartal Dönüşüm Projesi'nin bugün gelinen noktada, revize edilip, ikinci kez onaylanan 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı'nın itirazları değerlendirilmektedir. Bu durum son 6 yıldır devam eden tasarım ve planlama sürecinde taraflar arasında tam bir uzlaşma sağlanmadığının bir göstergesidir.

6. KARTAL PROJE ALANI İÇİN ÖNERİ ORTAKLIK MODELİ

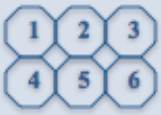
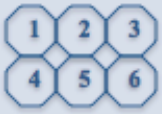
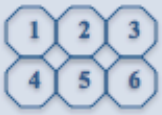
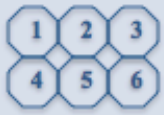
6.1 Modelin Kavramsal Çerçevesi

Kartal'ın dönüşümü için uygun organizasyon modeli oluştururken, model genel yapısı için literatürde tartışılan boyutlar ile yurtdışı örneklerinde uygulanan boyutlar bir arada dikkate alınmıştır. Bu boyutlar içerisinde Kartal için kritik olabilecek faktörler üzerinde çalışılmıştır. Bu süreçte, Kartal Projesi'ndeki aktörlerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Dönüşüm projelerinin organizasyon yapısı için çok boyutlu ve çok aktörlü bir organizasyon modeli, kamu ve özel sektörden oluşturulan uzman grubuna Delphi metodu uygulanarak test edilmiştir. Modelin ana çerçevesi oluşturulurken yurtdışındaki başarılı örnekler dikkate alınmış, fakat bu çerçeve Kartal özelinde ihtiyaç duyulan bileşenlerle oluşturulmuştur.

Başarılı bir dönüşüm projesi sağlamak için olması gereken kritik faktörlerin tüm dünyada geçerli tek bir formülü yoktur. Dönüşüm alanının sosyo-ekonomik yapısı, planlama anlayışı, kurumsal ve yasal yapısı bulunduğu coğrafyaya ve toplumsal yapıya göre değiştiği gibi uygulamalar da farklılaşmaktadır. Fakat uygulamaların temellerinde benzerlikler de bulunmaktadır. İncelenen örneklerin en önemli ortak tarafı Kartal örneğindeki gibi büyük ölçekli kentsel dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için kurulmuş olan özel yapıların bulunmasıdır. Bu özel yapılarda farklı ağırlıklarda kamu, özel sektör ve sivil toplum yapılarının işbirliği bulunmaktadır.

Çizelge 6.1'de incelenen örneklerdeki başarı faktörleri şema haline getirilmiştir. Şema oluşturulurken, örneklerle ilgili uluslararası literatürde vurgulanan faktörler dikkate alınmıştır. İngiltere örneğinde olduğu gibi, dönüşüm projelerini hayata geçirmek için kurulan yapıların mevcut yapılardan ayrı olmaları çoğunlukla uzun dönemi kapsayan bu projeleri, politik risklerden ayırmaktadır. Kartal örneğinde, 2009 yılındaki yerel seçimlerden sonra ilçe belediyesi ile büyükşehir belediyesinin farklı partilerden olması planlama sürecini oldukça yavaşlatmış, hatta bir dönem tamamen durmasına neden olmuştur.

Çizelge 6.1 : İncelenen örneklerdeki başarı faktörleri.

İçerik	Örnekler	İçerik	Örnekler
Özel yapı		Çok aktörlü katılım platformu	
Proje süresince yetki verilmesi		Rekabetçi iş alanları oluşturma	
Liderlik		Sürdürülebilirlik	
Proje sınırlarının ötesinin düşünülmesi		Sosyal kapasite geliştirme	
Gelir yaratma kapasitesi		Ulaşım & teknik altyapı yatırımı	
Uzman grubu		Kaliteli yaşam alanı	

Özel bir yapı oluşturmak dönüşüm projesinin gelir yaratma kapasitesini ve finansmanını kolaylaştıracaktır. İncelenen örneklerde özel yapı projenin altyapısından, arsalardaki sanayi artıklarının temizlenmesine, yeşil ve sosyal alanların oluşturulmasına, projenin tamamından sorumlu olmakta ve geliştiricilerden katkı veya zorunlu olarak toplanan paralar bu alanlarda kullanılmaktadır. Türkiye'de de verilen imar hakları karşılığında alınan arsa paylarının dışında katkılar, harçlar ve bağışlar bulunmaktadır; fakat bunların öncelikli olarak proje alanı içinde kullanılıp kullanılmadığı konusunda bir şeffaflık yoktur. Barselona'daki Poblenou sanayi dönüşümü örneğinde, projenin yönetiminden sorumlu şirket, geliştiricilerden artırılan imar hakları karşılığında %30 oranında arsa alanı veya bunun parasal değerini toplamaktadır. Toplanan bu paralar, yine proje alanı içerisine teknoloji, Ar-Ge şirketlerinin çekilmesi, sanayi arsalarındaki atıkların temizlenmesi, fiber optik ağ, atık dönüştürme gibi altyapı projeleri, kamusal alanların oluşturulması, sosyal ve

öğrenci yurtlarının geliştirilmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır. Türkiye uygulamasında da %40'a kadar arsa alanı kamusal amaçlı kullanımlar için Düzenleme Ortaklık Payı (DOP) olarak alınmakta ve ayrıca kamu hizmetleri karşılığında çeşitli harç, resim ve ödemeler toplanmaktadır. Fakat arsalar dışında kalan, finansal gelirlerin öncelikli olarak dönüşüm alanının ihtiyaçları için kullanılması konusunda bir düzenleme yoktur.

Başarılı ve sürdürülebilir kentsel dönüşüm gerçekleştirmek, sadece gayrimenkul geliştirmenin ötesinde oldukça karmaşık bir süreçtir (Hopkins ve diğ., 1997). 1970 ve 1980'li yıllarda gerçekleştirilen dönüşüm uygulamalarından alınan dersler dönüşümün tuğla ve harçtan çok daha fazlası olduğunu göstermiştir. Bu değişim sürecine bağlı olarak sürdürülebilirlik yaklaşımı ortaya çıkmış ve şehirlerin hızla "sürdürülemez" bir şekilde çevresel kaynakları tükettiği farkındalığı ortaya çıkmıştır (Blackman, 1995; Hemphill ve diğ., 2002). Çevresel kaynaklarının sürdürülebilir şekilde korunması ve gelecek nesillere aktarılması önemli bir planlama politikası haline gelmiştir. Dönüşümün fiziksel, ekonomik ve çevresel boyutunun yanında sosyal boyutu da önem kazanmıştır. Tüm bu çok boyutlu dönüşümü gerçekleştirecek organizasyon yapılarının oluşturulması ihtiyacı doğmuştur. Günümüzde kentsel politika ve planlarda bu yaklaşımlar benimsense de, asıl zorluk bunları uygulayacak mekanizmaların oluşturulmasındadır.

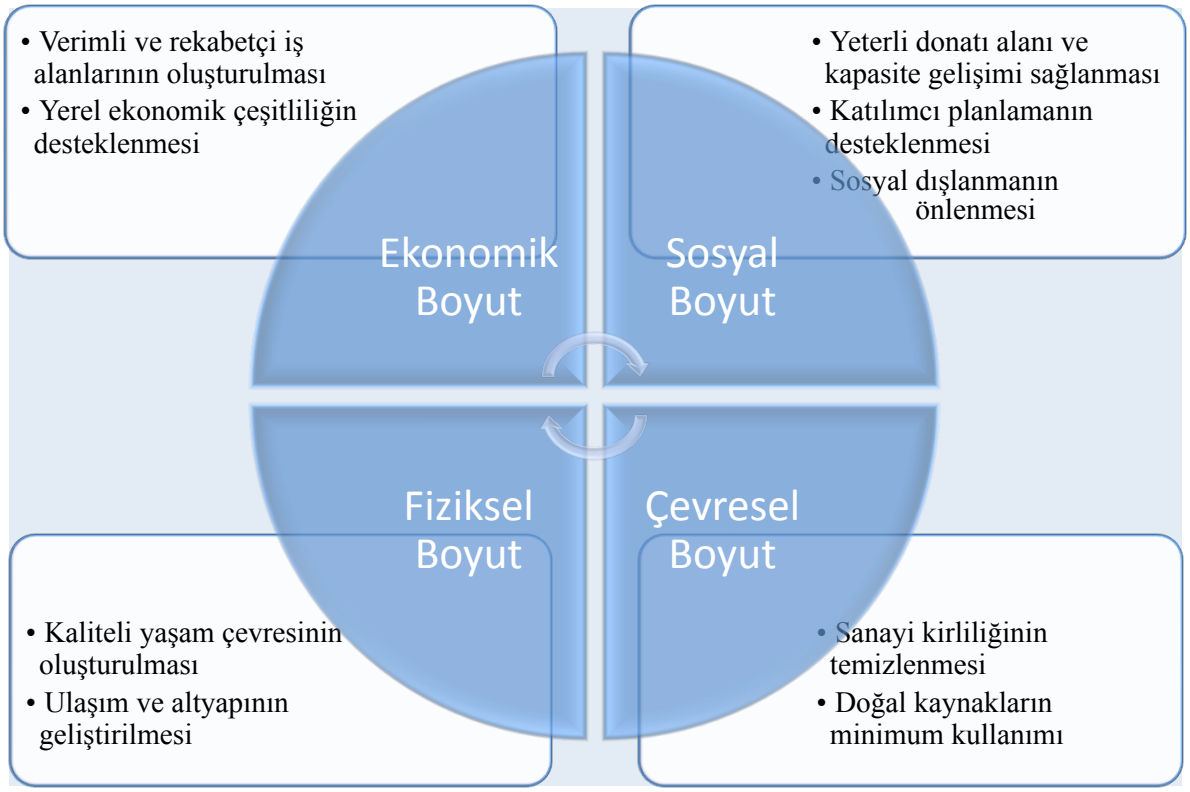
Kentsel dönüşüm için alınan kararlar sadece kamunun sorumluluğunda görülmemekte, bu süreç kamu ve özel sektör arasında kurulan birlikteliklerin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Adair ve diğ., 1999).

Kartal örneğinde aktörlerin projenin hangi aşamasında hangi rolleri aldıklarını özetleyen Çizelge 5.10 incelendiğinde, İBB-İMP, Kartal Belediyesi ve Kartal KentDer'in çeşitli ölçülerde katılımları görülmektedir. Fakat, dönüşüm sürecinin tümünü kapsayacak; daha detaylı olarak planlama ve tasarım, geliştirme ve inşaat, yönetim ve denetleme aşamalarını içeren, sürecin tamamından sorumlu bir yapı bulunmamaktadır.

Avrupa'daki örnek dönüşüm projeleri incelendiğinde, gelişmeleri yönlendirme, projelere finansman sağlama, altyapı yatırımları ve tüm proje alanının yönetimi için özel yapıların kurulduğu görülmektedir. Bu ortaklıklar kamu ve özel sektör işbirliği

ile oluşturulmaktadır. Bu işbirliklerinin içerisinde merkezi, bölgesel, yerel yönetim birimleri, mülk sahipleri, yatırımcılar ve sivil toplum kuruluşları yer almaktadır.

Bu çalışmada, dönüşüm sürecini planlamak ve yönetmek için özel bir yapının oluşturulması ve bu organizasyon yapısının Kartal dönüşüm alanı için ekonomik, çevresel, fiziksel ve sosyal boyutları içermesi önerilmiştir. Bu boyutların içerikleri Şekil 6.1'de özetlenmiştir.



Şekil 6.1 : Modelin boyutları ve hedefleri.

Bu boyutlar, dönüşümün çok boyutlu yapısı ile ilgili yapılan literatür araştırması ve incelenen yurtdışı örneklerindeki uygulamalara referansla belirlenmiştir. Literatür araştırmasında oluşturulan boyutlar sayfa 17'de yer alan Şekil 2.1'de gösterilmiştir. Boyutların içerikleri Kartal Dönüşüm Alanı özelindeki potansiyeller ve problemler dikkate alınarak belirlenmiştir.

Modelin boyutları birbirinden bağımsız değildir. Her boyut diğer boyutlar ile etkileşim halindedir. Başarılı bir dönüşüm modelinde bu boyutlar arasındaki ilişkilere dikkat edilmelidir.

6.1.1 Ekonomik boyut

Dönüşüm projelerinde ekonomik gelişme, istihdam yaratması, finansal kaynak yaratarak çevre problemlerini çözmesi ve yoksulluğu ortadan kaldırması açısından oldukça gerekli görülmektedir. Ekonomik boyutun kriterleri iki grupta toplanmıştır.

- Verimli ve rekabetçi iş alanlarının oluşturulması

Verimli ve rekabetçi yeni iş alanlarının oluşturulması teşvik edilmelidir. İnşaat safhasından itibaren atık azaltılması veya enerji tüketiminin azaltılması ile verimlilik artırılabilir. Daha sonra işletme maliyetleri, oluşturulan altyapı ile enerji ve su maliyetleri minimumda tutularak işletmelerin verimli çalışmaları sağlanabilir.

Diğer taraftan işletmelerin artı değer yaratmaya teşvik edilmeleri ile de rekabetçilikleri geliştirilir. Oluşturulan iş ve yaşam alanlarının kalitesi, altyapısı ve ulaşım bağlantıları da işgücünü verimliliğini artırmaktadır (DETR, 2000). Eski sanayi alanlarındaki kentsel dönüşüm projeleri küresel rekabette de önemli bir araç olarak görülmektedir.

- Yerel ekonomik çeşitliliğin desteklenmesi

Yerel ekonomik çeşitliliğin desteklenmesi ve istihdam olanaklarının sağlanması konusunda sanayinin yerini alacak işlevlerin neler olacağı önemlidir ve bu konuda arazi kullanım kararları belirleyicidir.

Sanayi alanlarının dönüşümünde geliştirilecek arazi kullanımı, sadece dönüşüm alanını değil çevresindeki ekonomik faaliyetleri de etkileyecektir. Ekonomik çeşitliliğin artırılması için karma kullanımlar desteklenmektedir.

6.1.2 Sosyal boyut

Sosyal boyut hem bireyleri tek tek ilgilendiren boyuttan hem de toplu olarak etkileşimden oluşan boyuttan oluşmaktadır. Bireysel olarak barınma, sağlık, eğitim gibi alan gereksinimleri vurgulanırken, toplu olarak "sosyal kapasite" gelişimi ve alanda yaşayanların sosyal dışlanmalarının önlenmesi ele alınmaktadır.

- Yeterli donatı alanlarının sağlanması ve kapasitenin geliştirilmesi

Eğitim, sağlık, kültür ve rekreasyon gibi insanların ihtiyaçlarını karşılayacak kamusal hizmetlerin sunulması önemlidir. Bu tür alanlar insanların etkileşimleri ve sosyal kapasitenin gelişimi için gereklidir.

Proje alanında yaşayanların katılabilecekleri çeşitli eğitim programları ile kapasite artırım ve beceri geliştirme programları düzenlenmelidir. Böylelikle, proje alanında oluşturulacak yeni iş olanaklarından yerel halkın yararlanması ve değişen ekonomik çevreye uyum sağlamasına imkan verilmelidir.

Organizasyon yapısında sivil toplum örgütleri, yerel yönetim işbirliği ile sosyal dışlanmayı ortadan kaldıracak program ve projelerin hazırlanmasından sorumlu bir bölümün oluşturulması önemlidir.

- Katılımcı planlamanın desteklenmesi

Proje alanında yaşayan ve çalışan dönüşümden etkilenecek halkın süreçle ilgili bilgilendirilmeleri, ihtiyaçlarının ve sorunlarının çözümlenebilmesi için dönüşüm sürecine katılmaları önemlidir. Böylelikle sürece katkı sağlayıp, kendi ihtiyaçları yönünde yönlendirmeler yapabilirler.

- Sosyal dışlanmanın önlenmesi

Sanayi dönüşüm alanı içerisinde mevcut halkı belirsiz bir süreçte yer değiştirmeye zorlamak yerine, alt gelir grubunun ihtiyaçlarını karşılayacak konut arzı önemlidir. Ayrıca, sosyal dışlama yaratacak korunaklı konut alanları *"gated community"* yerine açık yerleşmeler tercih edilmelidir.

6.1.3 Çevresel boyut

Çevresel sürdürülebilirlik doğal kaynaklara verilen zararların ortadan kaldırılması ve yeniden kazanılmasını içermektedir. Eski sanayi alanlarındaki dönüşüm projelerinin her aşamasında arazinin temizlenmesinden, planlama, tasarım ve inşaat aşamalarında çevresel sürdürülebilirlik metodları bulunmaktadır.

- Sanayi kirliliğinin temizlenmesi

Zehirli ve toksik kimyasal maddelerin zararsız hale getirilmeleri sağlanmalı, eğer mümkünse başka bir alana taşınmadan oldukları yerde temizlenmelidirler. Zararlı maddelerin temizlenmesi ile ilgili maliyetler ve denetimler dönüşüm sürecinin önemli bir parçasıdır.

- Doğal kaynakların minimum kullanımı

Hem inşaat süresince hem de sonraki kullanımlarda mevcut çevre, hava, toprak ve su kaynakları korunması ve yeni doğal kaynakların da minimum kullanımları

sağlanmalıdır. Doğal kaynakların sürdürülebilir olmalarını etkileyecek yenilenebilir enerjilerin, geri dönüşümlü altyapı gibi sistemlerinin kullanılması teşvik edilmelidir.

6.1.4 Fiziksel boyut

- Kaliteli yaşam çevresinin oluşturulması

İmar haklarının düzenlenmesi, yapılı çevre için yaşam kalitesini artıracak tasarım kriterlerinin ve kentsel hizmetlerin oluşturulması önemlidir.

- Ulaşım ve altyapının geliştirilmesi

Eski sanayi alanının ulaşım ve teknik altyapısının yenilenmesi veya revize edilmesi hem kendi içinde hem de çevresindeki dokuyla ve kentle entegrasyonu sağlayarak fiziksel çevrenin kalitesini artırması açısından önemlidir.

6.1.5 Organizasyon yapısı

- Özel bir yapının oluşturulması

Kentsel dönüşüm 10 – 20 sene gibi uzun bir zamana yayılmış süreçlerde gerçekleşmektedir. Bu nedenle devamlılığının sağlanabilmesi için dönüşümden sorumlu özel bir yapının olması süreci kolaylaştırmaktadır. Bu yapı, mevcut yapılarla iletişim halinde ara bir organizasyon yapısı olarak düşünülebilir. Klasik imar planı anlayışı içinde, bilinen yöntem ve süreçler özellikle uzlaşma, finans sağlama, mülkiyet, hukuk, ekonomik, sosyal, çevresel vb. boyutları olan dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır. Çünkü imar planları sadece fiziksel boyutla ilgili planlama kararlarını içermektedir. Bu kapsamda da ulaşım ve parsel bazında yapılaşma (emsal, kat, kot, çekmeler vb.) düzenlemeleri ile kısıtlıdır. Bu çerçeve kentsel dönüşümde ihtiyaç duyulan alan bazındaki düzenlemeler için bile yetersiz kalmaktadır.

Dönüşüm süreci boyunca sürekliliği olan özel bir yapının en önemli avantajları şunlardır;

- dönüşüm ile ilgili bilgi ve tecrübelerin birikeceği bir yerin oluşturulması
- sürecin gerektirdiği çok aktörlü yapı arasında düzenlemeleri ve koordinasyonu sağlaması
- kompleks ihtiyaçların bir bütün çerçevesinde ele alınması
- proje paydaşlarının iletişim kurabilecekleri bir platform oluşturmasıdır.

- Çok aktörlü katılım olması

Her ne kadar dönüşümün başlatılmasında yerel/bölgesel yönetimlerin rolü olsa da, sürecin başarıyla gerçekleştirilmesi için farklı gruplar arasında güçlü bir işbirliği ve beraberinde uzlaşının sağlanması gerekmektedir. Kentsel dönüşüm, kentsel planlama, tasarım, ekonomik gelişim, ulaşım planlaması, konut politikaları, finans, gayrimenkul geliştirme, pazarlama, proje yönetimi gibi farklı uzmanlık alanlarında geniş bilgi ve becerileri gerektirmektedir.

- Aktörler arasında etkin iletişim oluşturulması

Projeden etkilenen gruplar arasında etkin iletişim oluşturulması öncelikle projeye güven duyulması açısından kritiktir. Başarılı bir dönüşüm projesi gerçekleştirmek için farklı uzmanlıklar arasında da bilgi paylaşımının oluşturulması gerekmektedir.

- Proje performansının değerlendirilmesi

Yapılan uygulamaların etkilerinin değerlendirilmesi, başarılı ve başarısız sonuçlar üzerinden dersler çıkarılması, dönüşüm sürecini öğrenen bir süreç haline getirerek kalitesini artırır ve gelişmesini sağlar.

Bu çalışmada, kent içerisinde kalmış eski sanayi alanlarının dönüşümleri için ekonomik, sosyal, fiziksel, çevresel boyutların ve işbirliği konusunda ise çok aktörlü yapının önem dereceleri, kamu ve özel sektörden Kartal dönüşüm alanı ile ilgili çalışan uzmanlara sorulmuştur. Ayrıca bu konularda Kartal özelinde verilen önermelere katılım dereceleri sorularak kamu ve özel sektör arasındaki algılanan görev paylaşımının nasıl değerlendirildiği Delphi tekniği ile test edilmiştir.

6.2 Delphi Yöntemi

Kartal için kurgulanan ortaklık modelinin bileşenleri hakkında tartışmak ve konuyla ilgili uzmanların algılarını değerlendirmek amacıyla, Kartal Dönüşüm Projesi'nde rol alan kamu ve özel sektör temsilcileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Delphi yöntemini kullanarak hazırlanan sorulara örneklem grubunda yer alanların katılma dereceleri sorulmuştur. Buna ek olarak ayrıca, modelin boyutlarının önem dereceleri de sorularak kamu ve özel sektör bakış açısı ile modeldeki boyutların algılanan önem dereceleri belirlenmiştir.

6.2.1 Delphi tekniğinin tanımı ve amacı

Delphi Tekniği, ABD'nin araştırma kuruluşlarından *(think tank)* olan RAND Şirketi'nde çalışan Norman Dalkey ve Olaf Helmer tarafından 1950'li yıllarda savunma sanayinin gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmek amacıyla geliştirilmiştir. Linstone ve Turoff (2002) Delphi yöntemini, çok boyutlu problemleri çözmek için, bireylerin ayrı ayrı etkileşimine dayanan bir grup iletişim süreci olarak tanımlamışlardır.

Literatürde Delphi yönteminin nasıl kullanılabileceği detaylı olarak araştırılmıştır. Dönüşüm sürecinin çok boyutlu ve aktörlü yapısını test etmede uygun bir yöntem olduğu için bu çalışmada kullanılmıştır.

Borg ve Gall'a (1983) göre uzlaşma gerektiren her konuda, konuyla ilgili uzmanlara uygulanabilecek bir yöntemdir. Grup iletişim süreci olarak tasarlanan Delphi tekniği, belirlenen konu hakkında hedef belirlemek, politika geliştirmek, planlama yapmak veya gelecek olayların tahmini için detaylı inceleme ve tartışma için tasarlanmıştır (Turoff ve Hiltz, 1996; Ludwig, 1997).

Delphi'nin diğer araştırma yöntemlerinden iki tane önemli farkı bulunmaktadır; birincisi "nedir" sorusu yerine "ne olmalı" sorusuna cevap araması (Miller, 2006), diğeri ise uzlaşma sağlamak amacıyla çoklu iterasyona dayanmasıdır.

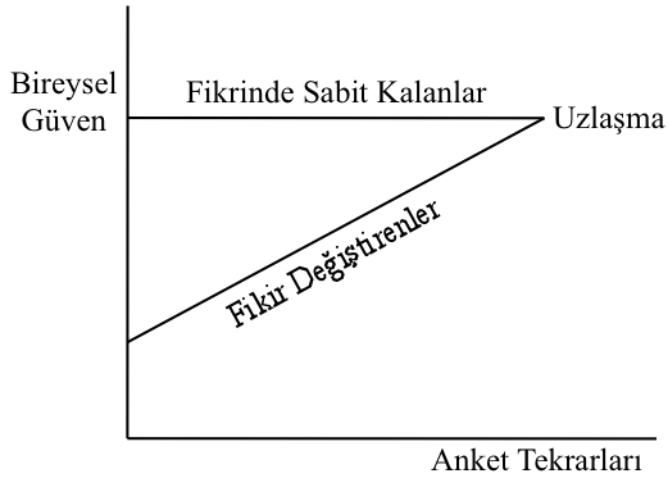
6.2.2 Delphi tekniğinin özellikleri

Delphi tekniği belirli sorular veya konular hakkındaki uzman grubun değerlendirmelerine dayanmakta ve çok çeşitli çalışma alanlarında kullanılmaktadır. Savunma sanayi, sağlık, eğitim, ulaştırma, bilgi sistemleri sektörlerindeki araştırmalarda oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Çok kısıtlı da olsa kentsel politika (Coombes ve Wong, 1994), kentsel ve bölgesel planlama teknikleri (Roberts, 1974), ticari gayrimenkul (Carn ve diğ., 1999), sürdürülebilir kentsel dönüşüm (Hemphill ve diğ., 2002) konularında da kullanılmıştır.

Delphi tekniğini geliştirenlerden biri olan Dalkey'e (1969) göre bu tekniğinin üç temel özelliği vardır; katılımda gizlilik, kontrollü geri besleme ve grup cevaplarının istatistiksel analizi. Delphi yönteminde katılımcıların kim olduğu birbirlerinden gizli tutulur, böylece bireylerden çok fikirlerin öne çıkması amaçlanır ve düşüncelerin kimlerden geldiği bilinmediği için önyargı oluşmaz.

Delphi bir uzlaşma sağlama yöntemidir. Araştırma konusu ile ilgili uzmanlardan, sağlanan verilerin çoklu iterasyon yöntemi ile değerlendirilmesine dayanır. İterasyonlar geri bildirim sürecidir. Tüm katılımcılara anket uygulandıktan sonra, toplanan bilgilerden grubun düşüncesi istatistiksel olarak değerlendirilir. Daha sonra bu sonuçlar her bir katılımcıya tekrar gönderilerek, kendi düşüncelerini grup düşüncesi ile karşılaştırarak tekrar değerlendirmeleri istenir. Eğer katılımcının düşüncesi grubun düşüncesinden farklı ise nedenini açıklaması istenir.

Anket süreci içerisindeki iterasyonlarda bireysel fikirlerin değiştirilmesi hata teorisi ile açıklanmaktadır (Dalkey, 1979). Buna göre, ankete katılanlar iki gruba ayrılmaktadır. Birisi fikirlerinde sabit kalanlar, diğeri ise fikirlerini değiştirenler. Fikirlerinde sabit kalanların konuyla ilgili bilgilerinin ve uzmanlıklarının, diğer katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu varsayılmaktadır (Parente, 1987). Fakat kişisel düşüncelerini değiştirmemekle uzmanlıkları arasında her zaman pozitif bir ilişki olmak zorunda değildir. Tao ve Liu (2006), uzmanlık seviyesi yerine bu değişkeni bireysel güven olarak tanımlamışlardır (Şekil 6.2).



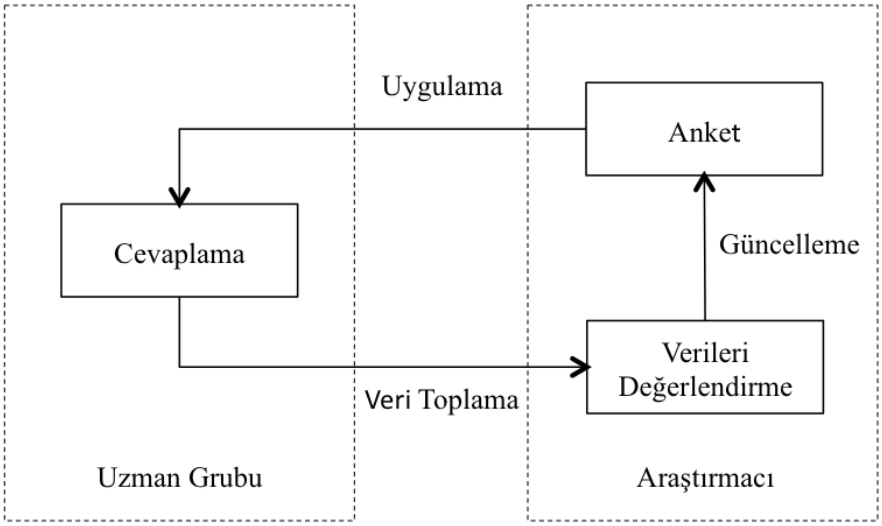
Şekil 6.2 : Hata teorisine göre açıklanan uzlaşma şeması (Yao ve Liu, 2006).

Tekrarlanan Delphi anketleri, katılımcılara kendi düşüncelerini grup geri bildirimlerine göre tekrar değerlendirme fırsatı vermektedir. Verdikleri cevaplarda emin olmayanların tekrarlanan anketlerde grup görüşüne doğru yaklaşacağı öngörülmektedir.

Delphi yönteminde genellikle iki veya üç kez ardışık anketler uygulanmaktadır. Her bir anket uygulamasından sonra bireysel veriler toplanır, analiz edilir ve sonuçların istatistiksel özetlerini içerecek şekilde anket güncellenir. Böylelikle kollektif

sonuçların anketin uygulandığı uzman grubuna geri bildirimi sağlanır ve uzmanların cevaplarını yeniden değerlendirmeleri ve bunun sonucunda da grup içerisinde uzlaşı sağlanması beklenir (Şekil 6.3).

İkinci turda tüm uzmanların görüşlerinin alınması tamamlandıktan sonra, toplanan bilgiler istatistiksel olarak değerlendirilip, üçüncü tur için anket hazırlanır.



Şekil 6.3 : Delphi tekniğinde anket süreci.

Teorik olarak Delphi sürecinde tekrarlar uzlaşma sağlayana kadar devam edebilir. Fakat, ihtiyaç duyulan verileri toplamak için genellikle üç iterasyon yeterli görülmektedir (Brooks, 1979; Ludwig, 1997).

Delphi yönteminin çeşitli araştırma alanlarında artan kullanımına rağmen, uzlaşma sağlama konusu ile ilgili tartışmalar da bulunmaktadır. Bardecki (1984), Delphi yönteminde kullanılan merkezi eğilim istatistiklerinin (medyan, mod) cevaplar arasındaki genişliği daraltacak güçte referanslar olduğunu ve konuyla ilgili bireysel güvenleri yüksek olmayan katılımcıların asimile edilerek uzlaşma sağlanacağını söylemektedir. Critcher ve Gladstone (1998) ise agresif bir şekilde uzlaşma aramanın sonuçları geçersiz hale getirebileceğini belirtmektedirler.

Delphi yöntemine karşı bazı olumsuz görüşlere rağmen farklı katılımcı grupları arasında uzlaşma sağlamaya yönelik bir karar verme yöntemidir. Diğer taraftan, zorla uzlaşma sağlamaya çalışmak yerine araştırmanın sonucunda ortaya çıkabilecek uzlaşma sağlanamayan alanların da belirlenmesi önemlidir.

Delphi tekniğinde örneklem sayısı problemin ölçeğine, zaman ve maddi kaynaklara göre değişkenlik göstermektedir. Yayınlanmış araştırmalardaki örneklem sayısı

çoğunlukla 10 ile 20 arasında olsada, 3 katılımcıdan 171 katılımcıya kadar değişen örneklem sayıları bulunmaktadır (Skulmoski ve diğ., 2007). Şahin (2001) Delphi tekniğinin en az 7 uzmandan oluşan bir gruba uygulanabileceğini ve ideal grup büyüklüğünün ise 10 ile 20 uzman arasında olduğunu belirtmiştir. Delbecq ve diğ. (1975) araştırmacılara, çoklu iterasyonlardan dolayı sonuçlara ulaşabilmek için minimum yeterli örneklem sayısı ile çalışmalarını öneriyorlar ve 10 ile 15 örneklemin yeterli olacağını belirtiyorlar. Ludwig (1997) Delphi çalışmalarının büyük çoğunluğunda 15 ile 20 arasında katılımcı olduğunu açıklamaktadır.

6.2.3 Kullanılan istatistikler

Delphi yöntemi hem niteliksel (kalitatif) hem de niceliksel (kantitatif) veri içerebilen bir süreçtir. İlk Delphi iterasyonununda açık uçlu sorular sorulabilmekte ve katılımcıların konuyla ilgili düşünceleri, sonraki iterasyonun tasarımında kullanılabilmektedir.

Cevaplayanların kollektif değerlendirmelerini ölçmek için yaygın olarak kullanılan istatistikler; merkezi eğilim (ortalama, medyan ve mod) ve yayılım derecesini ölçen (standart sapma ve dörde bölenlerin dağılımı) istatistiklerdir (Hasson ve diğ., 2000). Merkezi eğilimi ölçmek için genellikle medyan ve mod tercih edilmektedir. Likert tipi ölçeğe dayalı araştırmalar için literatürde medyan kullanımı özellikle önerilmektedir (Dalkey, 1969; Hill ve Fowles, 1975).

Medyan

Gözlem değerleri büyüklük sırasına dizildiğinde tam ortaya düşen değerdir, ortanca olarak da adlandırılır. Eğer toplam gözlem değerleri çift sayı ise, medyan tam ortaya gelen iki gözlem değerinin aritmetik ortalamasıdır. Medyan gözlem değerlerinin %50 sini soluna ,%50 sini de sağına alan noktadır. Medyan aynı zamanda ikinci dördebölendir.

Delphi yöntemini geliştiren araştırmacılardan biri olan Dalkey'e (1979) göre cevapların geometrik ortalamaları, aritmetik ortalamalarından daha doğru sonuç vermektedir, diğer bir deyişle geometrik ortalamadaki hata payı aritmetik ortalamanın hata payından daha düşüktür. Medyanda geometrik ortalama lognormal dağılımına eşit olduğundan grup tepkilerinin değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan istatistiktir.

Birinci Dördebölen

Gözlemleri dört eşit parçaya bölen değerlere dördebölen *(quartile)* denir. Birinci dördebölen ilk %25 diliminin üst sınırındaki noktadır, alt dördebölen, birinci çeyrek olarak da adlandırılır. Gözlem değerlerinin %25'ini solunu, %75'ini sağına alan noktadır.

Üçüncü Dördebölen

Üçüncü dördebölen son %25 diliminin alt sınırındaki noktadır, üst dördebölen ve üçüncü çeyrek olarak da adlandırılır. Gözlem değerlerinin %75'ini solunu, %25'ini sağına alan noktadır.

Genişlik

Genişlik *(interquartile range-IQR)* üçüncü çeyrek ile birinci çeyrek arasındaki farktır. %25 ile %75'lik dilimde kalan gözlemlerin farkıdır**.** Genişlik (çeyrekler arası mesafe) medyan'ın yayılımını ölçer ve ortadaki %50'lik gözlemden oluşur (Sekaran, 2003). Çeyrekler arası farkın az olması görüşbirliği olduğunu, yüksek olması ise görüşbirliği olmadığını ifade eder. McEntee'e (1989) göre 5 birimlik ölçek kullanılan çalışmalarda genişliğin 1'i geçmemesi güçlü bir uzlaşma olduğunu göstermektedir. Genişliğin 1'den küçük olması tüm görüşlerin %50'den fazlasının ölçek üzerinde bir noktaya düşmesi anlamına gelir (De Vet ve diğ., 2005). Bu durum Delphi çalışmalarında uzlaşma sağlanmasının objektif göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Uzlaşma eşik değerinin belirlenmesinde, çalışmada kullanılan ölçek önemlidir. Genel kural olarak, Delphi katılımcılarına 10 birimlik bir Likert ölçek uygulanan çalışmalarda uzlaşma eşiği 2 ve daha küçük değerlerdir (Scheibe ve diğ., 1975); 4 veya 5 birimlik bir Likert ölçek uygulanan çalışmalarda uzlaşma eşiği 1 ve daha küçük değerlerdir (Raskin, 1994; Rayens ve Hahn, 2000).

6.2.4 Sınırlayıcı ve üstün tarafları

Delphi yönteminin dezavantajlı tarafları; ardışık anketler zincirinden oluştuğu için diğer ankete dayalı araştırma yöntemlerinden daha uzun zaman alması ve çoklu iterasyonlara dayalı olduğu için de cevaplanma oranının düşük olma ihtimalidir. Aslında herhangi bir üst sınır olmamasında rağmen, literatürde Delphi anketinin en fazla dört defa tekrarlanması önerilmektedir. Fakat, örneklem büyüklüğü azaldıkça bu dezavantajlar da azalmaktadır.

Delphi yönteminin üstün tarafları ise uzun bir süreçte veriler toplandığı ve geri bildirimlerle katılımcılara tekrar cevaplarını değerlendirme fırsatı verdiği için elde edilen verilerin güvenilirliği artmaktadır. Bireyler diğer katılımcılarla yüz yüze gelmeden ankete cevap verdiklerinden grup etkileşimi olmadan düşüncelerini serbestçe ifade edebilmektedirler. Delphi yönteminde herhangi bir örneklem grubu seçilmesi yerine konuyla ilgili bilgisi olan uzmanlara uygulanması da yöntemin bir diğer üstün tarafıdır. Ankete cevap veren grubu konunun farklı ve ilişkili tarafları konusunda da bilinçlendirerek bu alanlar hakkındaki farkındalıklarını artırıyor.

6.3 Delphi Yönteminin Uygulanması ve Analizi

6.3.1 Anket tasarımı ve katılımcıların seçimi

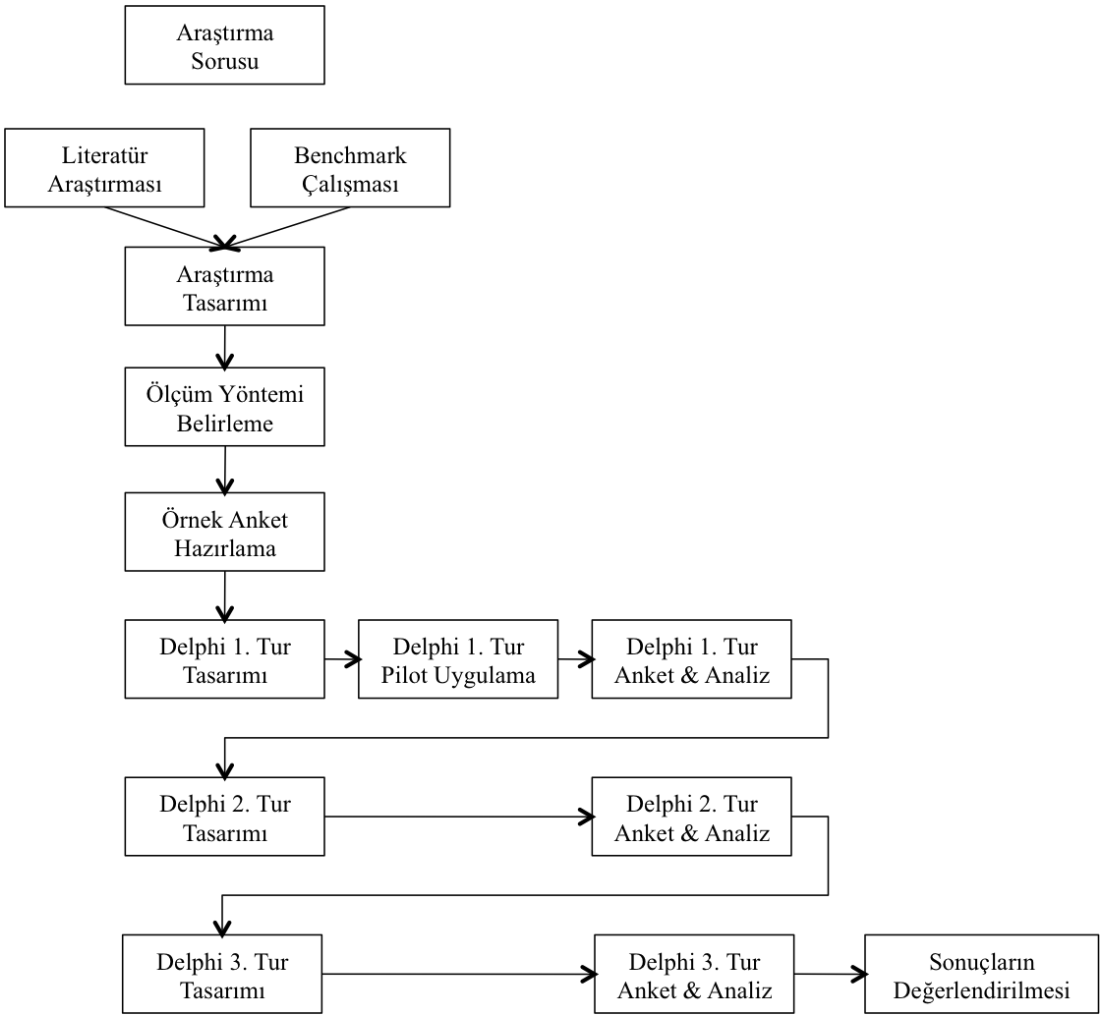
Bu çalışmada, Delphi yöntemi kamu ve özel sektör temsilcilerinden seçilen 10'ar kişilik iki ayrı grup olmak üzere, toplam 20 kişiye uygulanmıştır. Anket katılımcıları Kartal Dönüşüm Projesi sürecinde aktif olarak rol almış veya almakta olan temsilcilerden oluşturulmuştur. Anketin ilk iki turu yüz yüze görüşmelerle yapılmış, üçüncü turun büyük bir bölümü de yine yüz yüze görüşmelerle yapılmıştır. Katılımcıların bir bölümü geribildirim sonuçlarını elektronik posta ile almayı tercih etmiştir ve daha sonra bu katılımcılar aranarak gönderilen elekronik postanın referansı ile telefonda anket yapılmıştır. Bu çalışmada detaylı yüzyüze görüşme tekniğinin kullanılmasının nedeni katılımcıların verdikleri cevapların nedenlerinin ve bakış açılarının daha iyi anlaşılmasıdır. Yöntem gereği sayısallaştırılan görüşmeler, aynı zamanda daha detaydaki bilgileri de içerdiğinden çalışmaya katkı sağlamıştır. Delphi yönteminin uygulanma süreci Şekil 6.4'de şematize edilmiştir.

Kamu Sektörü

Kamu grubunda; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kartal Belediyesi'nden yerel yönetim temsilcileri yer almıştır. Kartal Dönüşüm Projesi'nde sadece yerel yönetimler yer almaktadır, merkezi yönetime bağlı kurum veya kuruluşlar bulunmamaktadır. Ankete katılması hedeflenen kişiler arasında politik nedenlerden dolayı anketi cevaplamak istemediklerini belirtenler de olmuştur. Bu kişilerle anket yapılmadan, sadece yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Özel Sektör

Özel sektör grubunda ise, planlama ve tasarım sürecine katılmış, dönüşüm alanı içerisindeki mülk sahipleri ve sanayi kuruluşlarının temsilcileri yer almıştır. Bu çalışmada, "özel sektör" olarak tanımlanan grup aslında proje alanındaki arsa sahipleridir. Arsa sahiplerinin bir araya gelmesi ile oluşturulan Kartal Kentsel Geliştirme Derneği (Kartal KentDer) bir sivil toplum kuruluşu statüsünde dönüşüm projesinde yer almaktadırlar. KentDer STK statüsünde olsa da aslında özel sektörü temsil etmekte ve gayrimenkul sektöründe yatırımcı olan bazı şirketleri de içermektedir. Bu nedenle çalışmada bu katılımcıların görüşleri özel sektör görüşü kategorisinde değerlendirilmiştir. Anket yapılan kişiler, dernek yapısı altında dönüşüm çalışmalarında aktif rol almışlardır.



Şekil 6.4 : Delphi süreci.

Anketin 1. ve 2. turları Mayıs ve Haziran 2010'da, 3. turu ise Şubat ve Nisan 2011'de yapılmıştır. Katılımcılara Kartal Dönüşüm Projesi için alternatif

organizasyon yapısının ekonomik, sosyal, fiziksel, çevresel ve işbirliği boyutlarıyla ilgili önermelere katılma dereceleri sorularak, Delphi yöntemi ile sonuçları analiz edilmiştir. Ayrıca, katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerde bu konuların önem dereceleri sorularak, algılanan önem sıralamaları ortaya çıkmıştır. Aşağıda, önce önem dereceleri daha sonra da sorulan önermelere katılım durumları değerlendirilmiştir.

Çizelge 6.2 : Model soruları.

Grup/ Soru No	Boyut	Soru No	Önermeler
EB/1	Ekonomik Boyut	1	Ekonomik gelişmeyi destekleyecek yeni şirketlerin/girişimcilerin proje alanında iş kurmaları için kaynak (uzman, bilgi, zaman, mekan vb.) ayırırım.
EB/2	Ekonomik Boyut	2	Arazi kullanım kararlarını piyasanın oluşturmasını desteklerim.
SB/3	Sosyal Boyut	3	Proje alanında yaşayanların çeşitli eğitim programları ile kapasite artırım ve beceri geliştirme programları düzenlenmesi için kaynak ayırırım.
SB/4	Sosyal Boyut	4	Proje alanında yaşayanların yeni oluşturulan iş alanlarında istihdam edilmesini sağlayan programları desteklerim.
SB/5	Sosyal Boyut	5	Merkez olarak dönüşümü öngörülen Kartal'da kamu mülkiyetindeki alanlarının (İBB, Kartal, Maliye Hazinesi tasarrufundaki) sosyal donatı (eğitim, sağlık, kültür, rekreasyon) alanları için kullanılmalarını desteklerim.
SB/6	Sosyal Boyut	6	Proje alanı çevresinde alt gelir grubuna konut alanı oluşturulması için kaynak ayırırım.
ÇB/7	Çevresel Boyut	7	Tehlikeli sanayi atıkları/maddelerinin temizlenmesi için kaynak ayırırım.
ÇB/8	Çevresel Boyut	8	Çevreye duyarlı minimum/yenilenebilir enerji kullanan, düşük karbon üreten, atık dönüşümü yapan yapıların oluşturulmasını tercih ederim.
FB/9	Fiziksel Boyut	9	Planın öngördüğü minimum 3.000 m^2 büyüklüğündeki arsalarda proje geliştirilmesini desteklemek doğrudur.
FB/10	Fiziksel Boyut	10	Ulaşım bağlantılarını etkinleştirmek, entegrasyonu, yaya bağlantılarını sağlamak ve Teknik altyapıyı (elektrik, su, gaz, telekomünikasyon, kanalizasyon, atık su, geri dönüşüm, enerji) oluşturmak için Altyapı Fonu oluşturulursa mali kaynak ayırırım.

Çizelge 6.2 (devam): Model soruları.

Grup/ Soru No	Boyut	Soru No	Önermeler
İÖB/11	İşbirliği ve Örgütlenme	11	Dönüşüm projesinin yönetilmesi, denetlenmesinden sorumlu ve taraflar arasında uzlaşı platformu oluşturacak bir yapı kurulmalıdır.
İÖB/12	İşbirliği ve Örgütlenme	12	Bu yapıda kamu-özel sektör aktif olarak yer almalıdır.
İÖB/13	İşbirliği ve Örgütlenme	13	Sivil toplum kuruluşları (uzman destek kuruluşları (meslek odaları, üniversiteler, uluslararası kuruluşlar vb.) dönüşüm sürecinde aktif olarak yer almalıdır.
İÖB/14	İşbirliği ve Örgütlenme	14	Proje alanında yaşayanları ve çalışanları temsil eden kurumsallaşmış birimler de dönüşüm sürecinde aktif olarak yer almalıdır.
İÖB/15	İşbirliği ve Örgütlenme	15	Ortaklık yapısında kamu ve özel sektör, %50 - %50 payla stratejik ortaklık kurmalıdır.
İÖB/16	İşbirliği ve Örgütlenme	16	Uzun dönemli stratejinin gerçekleştirimesi için kurumsal mekanizmalar ve kaynaklar oluşturulmalıdır.
İÖB/17	İşbirliği ve Örgütlenme	17	Projenin etkilerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için kaynak ayırırım.
İÖB/18	İşbirliği ve Örgütlenme	18	Dönüşüm projesinden etkilenen tüm tarafların yer aldığı aktör ağı kurulmasını isterim.
3. Turda	**Eklenen Sorular**		
EB/2	Ekonomik Boyut		Arazi kullanım kararlarının belirlenmesinde kamu ve özel sektörden hagisi daha etkili olmalıdır.
SB/4	Sosyal Boyut		Yerel halkı istihdam eden kuruluşlara belirli oranlarda vergi muafiyeti sağlanırsa, yerel halkın kapasite gelişimine ve istihdamına öncelik verir misiniz.
SB/5	Sosyal Boyut		Kamu kendi arsalarından yarattığı kaynağı öncelikle proje alanında kullanırsa, bu durumda piyasa koşullarında kamu arsalarının da değerlendirilmesini destekler misiniz.
SB/6	Sosyal Boyut		İmar haklarınızın artırılması karşılığında, sosyal konuta kaynak ayırır mısınız.
SB/6	Sosyal Boyut		Kamu arsalarında sosyal konut yapar mısınız.
İÖB/13	İşbirliği ve Örgütlenme		STK'ların dönüşüm sürecindeki fonksiyonları neler olmalıdır.

6.3.2 Model boyutlarının önem derecelerinin değerlendirilmesi

Delphi yöntemini uygulamak için seçilen uzman gruplarından, modelin boyutlarına verdikleri önem derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Kentsel dönüşüm literatüründen ve Avrupa'da uygulanan eski sanayi alanları dönüşüm projelerinin incelenmesinden oluşturulan modelin ekonomik, sosyal, çevresel, fiziksel ile işbirliği ve örgütlenme boyutlarının uzman katılımcılar tarafından algılanan önem dereceleri değerlendirilmiştir.

Kamu ve özel sektör katılımcılarının Delphi yöntemiyle sorduğumuz sorulardaki önermelere verdikleri cevaplarda, katılım dereceleri ile önem dereceleri arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Örneğin, bazı göstergeleri önemli gördüklerini belirtmelerine rağmen, kendi bulundukları sektörün görevi olarak görmediklerini belirten katılımcılar olmuştur.

Modelin boyutlarına verilen önem dereceleri Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Katılımcılar anketteki 1'den 5'e kadar olan ölçekle (1=Oldukça Önemsiz, 5=Oldukça Önemli) düşüncelerini belirtmişlerdir (Çizelge 6.3).

Çizelge 6.3 : Önem derecelerini ölçek için kullanılan Likert ölçek.

Oldukça Önemsiz	Önemsiz	Nötr	Önemli	Oldukça Önemli
1	2	3	4	5

Kamu ve özel sektör grubunun katılımcılarının her bir soru için verdikleri cevapların medyanlarının ortalamaları alınarak boyutların önem sıralaması oluşturulmuş ve Çizelge 6.4 ile 6.5'de özetlenmiştir.

Sıralama sonuçlarına göre, "Çevresel Boyut" her iki grup tarafında da en önemli boyut olarak görülmüştür. Bu boyuta, kamunun verdiği önem derecesi özel sektörden daha yüksektir. Bu sıralama sonucundan bireysel olarak katılımcıların, sanayi atıklarının temizlenmesi ve çevreye duyarlı yapıların geliştirilmesi konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Fakat, yüz yüze yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, uygulamada çevresel maliyetler ortaya çıktığı zaman, eğer herhangi bir yasal yaptırımı yoksa çevresel konuların göz ardı edildiğini açıkça belirtmişlerdir. Kartal Dönüşüm Projesi eski sanayi alanlarını kapsamasına rağmen, dönüşüm

planında zararlı maddelerin bertarafı ile ilgili hiç bir konu bulunmamaktadır. Ayrıca, çevre boyutunda sorulan, çevreye duyarlı yeşil yapılar geliştirme konusunun önemli olduğunu belirtmelerine rağmen, bu yatırımların maliyetlerinin yüksek olduğunu, bu nedenle ancak projelerin fizibilitelerinin bu yatırımları desteklemesi durumunda tercih edeceklerini söyleyenler de olmuştur. Yüz yüze yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, çevre boyutunun en önemli boyut çıkmasına rağmen, dönüşümün uygulama aşamasında en önem verilen konu olmadığı, ancak böyle bir konunun dönüşüm kapsamına dahil edilmesinin gerekli görüldüğü anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.4 : Kamu ve özel sektörün her soru için verdikleri önem sıralamalarının medyan değerleri (2. Tur Delphi).

Boyutlar	**Soru No**	**Soruların Önem Derecesi**		**Boyutların Önem Derecesi**	
		Kamu	**Özel**	**Kamu**	**Özel**
Ekonomik Boyut	1	5.00	3.00	4.25	3.50
	2	3.50	4.00		
Sosyal Boyut	3	4.50	4.00	4.50	3.75
	4	4.50	4.00		
	5	4.00	5.00		
	6	5.00	2.00		
Çevresel Boyut	7	5.00	4.50	5.00	4.50
	8	5.00	4.50		
Fiziksel Boyut	9	4.00	4.00	4.00	4.00
	10	4.00	4.00		
İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu	11	5.00	5.00	4.31	4.13
	12	5.00	5.00		
	13	4.00	4.00		
	14	4.50	4.50		
	15	3.00	2.50		
	16	5.00	4.00		
	17	4.00	4.00		
	18	4.00	4.00		

Çizelge 6.5 : Kamu ve özel sektörün önem sıralamalarının karşılaştırılması (2. Tur Delphi)

	Önem Değeri		Sıralama	
Boyut/Sektör	**Kamu**	**Özel**	**Kamu**	**Özel**
Ekonomik Boyut	4.25	3.50	(4)	(5)
Sosyal Boyut	4.50	3.75	(2)	(4)
Çevresel Boyut	5.00	4.50	(1)	(1)
Fiziksel Boyut	4.00	4.00	(5)	(3)
İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu	4.31	4.13	(3)	(2)

İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu'nu özel sektör 2. en önemli boyut olarak görürken, kamu sektörü tarafından önem derecesinde 3. sırada yer almıştır. Sıralamada birbirlerine yakın derecede önem verilmesi, dönüşüm projelerinin çok boyutlu ve çok aktörlü yapısının ortak bir platformda bir araya getirilme ihtiyacını göstermektedir. Bu durum için, işbirliği yaklaşımının önemsendiğinin göstergesi diyebiliriz.

Fiziksel Boyut önem sıralamasında, kamu için en son sırada yer almasına rağmen, özel sektör için 3. sırada yer almıştır. Bu sonuç, dönüşüm sürecinde özel sektörün proje geliştirmek için teknik ve ulaşım altyapısının oluşturulmasına öncelikli olarak önem verdiğini göstermektedir. Diğer taraftan, kamunun fiziksel planlama yaklaşımının dışında, Sosyal Boyut ile İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu'nu Fiziksel Boyut'tan daha önemli gördüğü ortaya çıkmaktadır.

Ekonomik Boyut, özel sektör tarafından en önemsiz görülen boyut olurken, kamu sektörü de Ekonomik Boyut'u önem sıralamasında 4. sırada görmektedir. Özel sektörün Ekonomik Boyut'u önem derecesine göre en son sırada görmesinin nedeni, dönüşüm alanı içerisinde ekonomiyi geliştirecek faaliyetler konusunda kendisini sorumlu görmemesindendir. Ekonomik boyut, sadece kendi parsel sınırları içindeki ekonomik gelişimle sınırlı olarak görülmektedir. Bu konuda kamu da dönüşümün ekonomi boyutunu henüz plan ve politikalarına entegre etmemiştir.

Kamu, Sosyal Boyut'u, en önemli 2. boyut olarak değerlendirirken, özel sektör tarafından bu boyut 4. sırada görülmüştür. Kamunun Sosyal Boyut'a önem

vermesinin ana nedeni, son dönemlerdeki özellikle konut alanlarının dönüşüm projelerinde yaşanan zorluklar ve alınan eleştirilerdir. Özel sektör içinse bu boyutun önemi diğer boyutlara göre son sıralardadır. Bunun nedeni ise, dönüşümün sosyal boyutu ile ilgili konuları kamunun görevi olarak görmeleridir. Çizelge 6.6'de Delphi yönteminin 3. tur analizi sonundaki önem derecesi sıralaması gösterilmiştir.

Çizelge 6.6 : Kamu ve özel sektörün önem sıralamalarının karşılaştırılması (3. Tur Delphi).

	Önem Değeri				**Sıralama**	
Delphi Analizi	**2. Tur**		**3. Tur**		**3. Tur**	
Boyut/Sektör	**Kamu**	**Özel**	**Kamu**	**Özel**	**Kamu**	**Özel**
Ekonomik Boyut	4.25	3.50	4.25	3.50	(4)	(5)
Sosyal Boyut	4.50	3.75	4.50	3.75	(2)	(4)
Çevresel Boyut	5.00	4.50	5.00	4.50	(1)	(1)
Fiziksel Boyut	4.00	4.00	4.25	4.00	(4)	(3)
İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu	4.31	4.13	4.31	4.06	(3)	(2)

3. tur Delphi analizi sonuçlarına göre kamu grubunun önem sıralamasında Fiziksel Boyut'un önem derecesi artarak Ekonomik Boyut ile eşitlenmiştir. Bu değişikliğin sebebi katılımcılardan bazılarının ulaşım ve teknik altyapı konusundaki önem derecelerini artırmalarıdır. Kartal dönüşüm projesi sürecinde, imar planlarının tamamlanıp, altyapı konusunun gündeme gelmiş olması bu konudaki önem algısında artışa neden olmuştur.

Diğer taraftan, özel sektörün önem sıralamasında bir farklılık olmamıştır. Sadece İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu'nda sıralamayı değiştirmeyecek düzeyde bir düşüş olmuştur. Bunun sebebi de katılımcıların kamu sektörü ile eşit şartlarda ortaklık (%50-%50 ortaklık) kurma konusundaki çekinceleridir. Kartal projesinde özel mülkiyet ağırlıklı olduğu için, ortaklıkta da özel sektörün ağırlıklı yer almasını tercih edilmektedir.

6.3.3 Veri analizi ve bulgular

Birinci Delphi Anketi

Delphi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmanın tasarımında; aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır;

Ana soru; "Kartal eski sanayi alanı dönüşüm projesi için çok boyutlu ve çok aktörlü bir ortaklık gerekli midir?"

İkincil sorular;

"Kamu ve özel sektör bakış açıları ile dönüşüm için oluşturulan ortaklıkta hangi boyutlar önemlidir?"

"Ortaklığın içermesi öngörülen ekonomik, sosyal, çevresel, fiziksel ve işbirliği boyutlarında kamu ve özel sektör hangi ölçüde kendilerini sorumlu görüyorlar?"

Ankette önem ve katılma dereceleri sorulan soruların genel çerçevesi literatürdeki hem kuramsal hem de uygulamalara yönelik çalışmalardan oluşturulmuştur. Katılımcıların bir bölümü ile Delphi yönteminin birinci aşamasında hazırlanan sorular pilot çalışmalar yapılarak test edilmiş ve Kartal Dönüşüm Projesi özelinde önemli olan konular dikkate alınarak gerekli revizyonlar yapılmıştır.

İkinci ve Üçüncü Delphi Anketi Analizi

İkinci ankette Likert ölçek kullanılarak katılımcıların 1'den 5'e kadar sıralı rakamlarla belirtilen düşüncelere katılma dereceleri sorulmuştur (Çizelge 6.7).

Çizelge 6.7 : Delphi anketinde kullanılan Likert ölçek.

Kesinlikle Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum ve Kısmen Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Verilerin analizini ve grafiklerini oluşturmak için kolon bazlı çalışan istatistiksel yazılım olan MİNİTAB kullanılmıştır. İlk defa 1972 yılında Pensilvanya Üniversitesi'nde geliştirilen MİNİTAB, çoğunlukla istatistik tabanlı süreç geliştirme programı olarak kullanılmaktadır.

Delphi yöntemi ile elde edilen veriler MİNİTAB kullanılarak kutu grafikleri *(Box-and-Whisker Plot veya Boxplot)* ile özetlenmiştir. Kutu grafikleri aşağıdan yukarıya minimum gözlem değerini, Q1'i, Medyan'ı, Q3'ü ve maksimum gözlem değerini göstermektedir. Tablolarda verilen istatistiklerden Medyan cevapların merkezi eğilimini *(central tendency),* Dörde Bölenler'in dağılımı cevapların yayılımını *(measures of spread)* ve R ise Üçüncü Çeyrek (Q3) ile Birinci Çeyrek (Q1) arasındaki Genişliği *(interquartile range)* ölçmektedir. Genişlik ne kadar az ise, bu durum katılımcılar arasındaki uzlaşmanın o kadar fazla olduğunu göstermektedir. Eğer gözlem değerleri arasındaki fark Q1 veya Q3 değerinin 1.5 katından fazla ve/veya az ise (x_i < Q1-1.5Q1 ve/veya x_i < Q3+1.5Q3) grafikte (*) şeklinde dışa düşen değer olarak gösterilmektedir. Q1 ile Q3 değerlerinin birbirlerine yakın olması katılımcılar arasındaki uzlaşmayı göstermektedir. Medyan'ın Q1 ve Q3 noktasına göre yeri de cevapların dağılımının normal veya eğik olması hakkında bilgi vermektedir. İkinci Delphi anketi yüz yüze görüşmelerle yapılmıştır. Her bir görüşme 60 – 90 dakika sürmüştür. İkinci Delphi anketinin istatistikleri Çizelge 6.8 ve Çizelge 6.9'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.8 : İkinci Delphi sonuçları; Kamu Sektörü.

Kamu Sektörü							
Grup/ Soru No	**N**	**Minimum**	**Q1**	**Medyan**	**Q3**	**Maximum**	**R**
EB/1	10	2.000	3.750	4.500	5.000	5.000	**1.250**
EB/2	10	1.000	2.750	3.000	3.250	5.000	0.500
SB/3	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
SB/4	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
SB/5	10	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000	**2.000**
SB/6	10	1.000	2.750	4.500	5.000	5.000	**2.250**
ÇB/7	10	3.000	3.750	5.000	5.000	5.000	**1.250**
ÇB/8	10	2.000	4.500	5.000	5.000	5.000	0.500
FB/9	10	1.000	2.000	4.000	4.250	5.000	**2.250**
FB/10	10	1.000	3.000	4.000	5.000	5.000	**2.000**
İÖB/11	10	4.000	4.750	5.000	5.000	5.000	0.250
İÖB/12	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
İÖB/13	10	2.000	3.000	3.500	4.250	5.000	**1.250**
İÖB/14	10	3.000	3.750	4.500	5.000	5.000	**1.250**
İÖB/15	10	2.000	2.000	3.000	3.250	4.000	**1.250**
İÖB/16	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
İÖB/17	10	3.000	4.000	4.000	5.000	5.000	1.000
İÖB/18	10	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	1.000

EB = Ekonomik Boyut, SB = Sosyal Boyut, ÇB = Çevresel Boyut, FB = Fiziksel Boyut, İÖB = İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu

Çizelge 6.8'de gösterildiği gibi 2. tur Delphi sonuçlarına göre toplam 9 soruda kamu sektörü katılımcıları arasında fikir birliği sağlanmamıştır. R kolonundaki kalın yazılan sayılar ilgili soruda grup içerisinde fikir birliğinin olmadığını göstermektedir. Bu sorularda uzlaşma sağlanmasını engelleyen farklı düşünceler ve yaklaşımlar aşağıda her bir soru özelinde, özel sektör grubunun sonuçları ile birlikte karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır.

Çizelge 6.9 : İkinci Delphi sonuçları; Özel Sektör.

Özel Sektör							
Grup/ Soru No	**N**	**Minimum**	**Q1**	**Medyan**	**Q3**	**Maximum**	**R**
EB/1	10	2.000	2.750	3.000	4.250	5.000	**1.500**
EB/2	10	1.000	2.000	3.500	5.000	5.000	**3.000**
SB/3	10	1.000	2.750	3.000	4.250	5.000	**1.500**
SB/4	10	1.000	1.750	4.000	5.000	5.000	**3.250**
SB/5	10	2.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0.000
SB/6	10	1.000	1.000	1.000	2.250	3.000	**1.250**
ÇB/7	10	1.000	4.000	4.500	5.000	5.000	1.000
ÇB/8	10	3.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
FB/9	10	2.000	2.750	4.500	5.000	5.000	**2.250**
FB/10	10	1.000	2.500	3.500	5.000	5.000	**2.500**
İÖB/11	10	2.000	4.500	5.000	5.000	5.000	0.500
İÖB/12	10	3.000	3.750	5.000	5.000	5.000	**1.250**
İÖB/13	10	1.000	1.000	3.000	5.000	5.000	**4.000**
İÖB/14	10	1.000	2.500	4.000	5.000	5.000	**2.500**
İÖB/15	10	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	**2.000**
İÖB/16	10	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000	**2.000**
İÖB/17	10	2.000	2.750	3.000	4.000	5.000	**1.250**
İÖB/18	10	1.000	3.750	4.000	5.000	5.000	**1.250**

EB = Ekonomik Boyut, SB = Sosyal Boyut, ÇB = Çevresel Boyut, FB = Fiziksel Boyut, İÖB = İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu

Çizelge 6.9'da gösterildiği gibi 2. tur Delphi sonuçlarına göre toplam 14 soruda özel sektör katılımcıları arasında fikir birliği sağlanmamıştır. R kolonundaki kalın yazılan sayılar ilgili soruda grup içerisinde fikir birliğinin olmadığını göstermektedir. Bu sorularda uzlaşma sağlanmamasının nedenleri aşağıda her bir soru özelinde, kamu sektörü grubunun görüşleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü turda tüm katılımcılara kendi cevapları, grubun medyan ve genişlik değerleri ile karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Üçüncü tur anketinin amacı katılımcıların cevaplarını grup istatistikleri ile karşılaştırarak yeniden gözden geçirmeleri ve grup

değerlendirmesinden farklı değerlendirmeleri varsa bunların nedenlerini belirtmeleridir.

Grup değerlendirmesinden farklı olsada, fikirlerini değiştirmeyen katılımcıların haricindeki katılımcıların büyük çoğunluğunda grup değerlendirmelerine yaklaşma eğilimi görülmüştür. 2. tur anketteki 18 soruya, 3. tur görüşmelerinde mevcut sorularla ilişkili 6 tane soru eklenmiş ve 1 soru daha anlaşılır hale getirilmiştir. Ek sorularla ilgili katılımcıların görüşleri aşağıda soru bazında özetlenmiştir, fakat bu sorular 3. turda eklendiği için 2. tur verilerinin istatistikleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmemiştir.

Çizelge 6.10 : Üçüncü tur Delphi sonuçları; Kamu Sektörü.

Kamu Sektörü							
Grup/ Soru No	**N**	**Minimum**	**Q1**	**Medyan**	**Q3**	**Maximum**	**R**
EB/1	10	2.000	3.750	4.000	5.000	5.000	**1.250**
EB/2	10	2.000	2.000	3.000	3.000	5.000	1.000
SB/3	10	3.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
SB/4	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
SB/5	10	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000	**2.000**
SB/6	10	1.000	2.000	4.500	5.000	5.000	**3.000**
ÇB/7	10	1.000	3.750	5.000	5.000	5.000	**1.250**
ÇB/8	10	3.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0.000
FB/9	10	1.000	2.000	4.000	4.250	5.000	**2.250**
FB/10	10	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000	**2.000**
İÖB/11	10	4.000	4.750	5.000	5.000	5.000	0.250
İÖB/12	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
İÖB/13	10	2.000	3.000	3.500	4.250	5.000	**1.250**
İÖB/14	10	3.000	4.000	4.500	5.000	5.000	1.000
İÖB/15	10	2.000	2.000	3.000	3.250	4.000	**1.250**
İÖB/16	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
İÖB/17	10	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	1.000
İÖB/18	10	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	1.000

EB = Ekonomik Boyut, SB = Sosyal Boyut, ÇB = Çevresel Boyut, FB = Fiziksel Boyut, İÖB = İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu

Çizelge 6.10'da gösterildiği gibi 3. tur Delphi sonuçlarına göre kamu sektörü katılımcıları arasında fikir birliği sağlanmayan sorular 9'dan 8'e düşmüştür. R kolonundaki kalın yazılan sayılar ilgili soruda grup içerisinde fikir birliğinin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.11 : Üçüncü tur Delphi sonuçları; Özel Sektör.

Özel Sektör							
Grup/ Soru No	**N**	**Minimum**	**Q1**	**Medyan**	**Q3**	**Maximum**	**R**
EB/1	10	2.000	2.750	3.000	3.000	3.000	0.250
EB/2	10	2.000	2.750	3.500	4.250	5.000	**1.500**
SB/3	10	1.000	2.750	3.000	3.000	4.000	0.250
SB/4	10	1.000	2.500	4.000	5.000	5.000	**2.500**
SB/5	10	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0.000
SB/6	10	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	1.000
ÇB/7	10	1.000	4.000	4.500	5.000	5.000	1.000
ÇB/8	10	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	1.000
FB/9	10	2.000	3.750	4.500	5.000	5.000	**1.250**
FB/10	10	1.000	2.500	3.500	4.250	5.000	**1.750**
İÖB/11	10	2.000	4.500	5.000	5.000	5.000	0.500
İÖB/12	10	3.000	4.750	5.000	5.000	5.000	0.250
İÖB/13	10	1.000	2.500	3.000	5.000	5.000	**2.500**
İÖB/14	10	1.000	3.750	4.000	5.000	5.000	**1.250**
İÖB/15	10	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	**2.000**
İÖB/16	10	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000	**2.000**
İÖB/17	10	2.000	2.750	3.000	3.250	5.000	0.500
İÖB/18	10	1.000	3.750	4.000	5.000	5.000	**1.250**

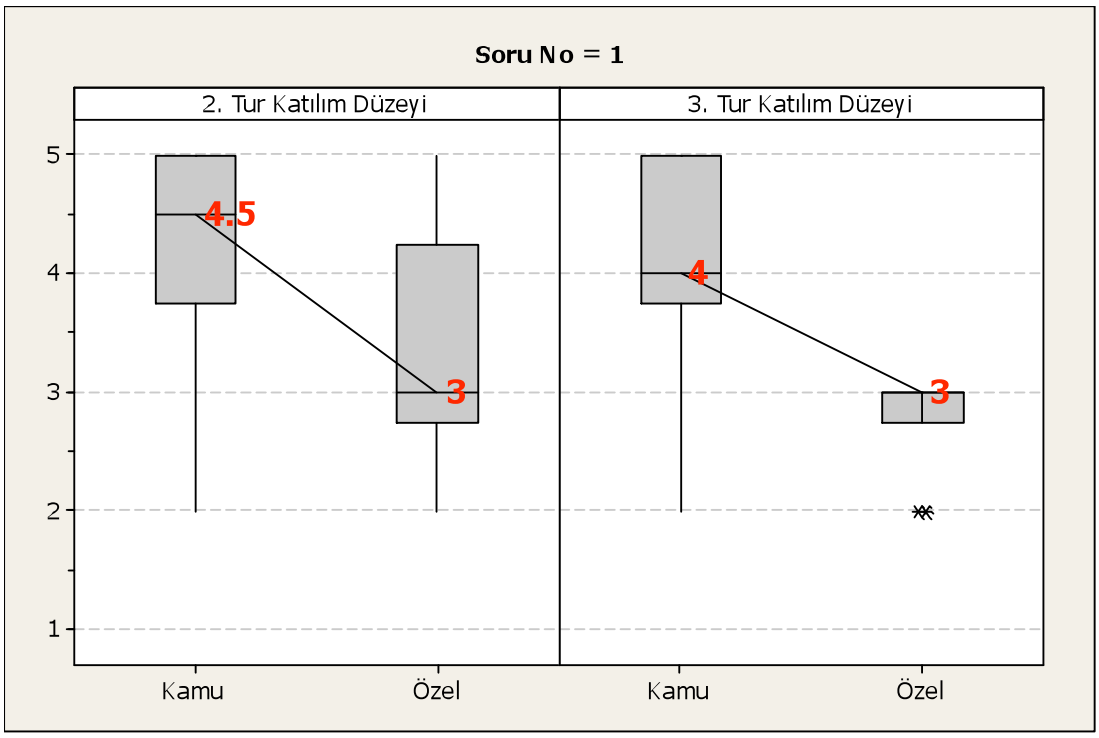
EB = Ekonomik Boyut, SB = Sosyal Boyut, ÇB = Çevresel Boyut, FB = Fiziksel Boyut, İÖB = İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu

Çizelge 6.11'de gösterildiği gibi 3. tur Delphi sonuçlarına göre uzlaşma sağlanmayan soruların sayısı 14'den 9'e düşmüştür. R kolonundaki kalın yazılan sayılar ilgili soruda grup içerisinde fikir birliğinin olmadığını göstermektedir. Bu sorularda uzlaşma sağlanmasını engelleyen farklı düşünceler ve yaklaşımlar aşağıda her bir soru özelinde, kamu sektörü grubunun görüşleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır.

Ekonomik Boyut

1. soruda katılım derecesi sorulan "Ekonomik gelişmeyi destekleyecek yeni şirketlerin/girişimcilerin proje alanında iş kurmaları için kaynak (uzman, bilgi, zaman, mekan vb.) ayırırım." İfadesine, ikinci Delphi anketinde özel sektör grubunun %50'si kısmen katılıyorum ve kısmen katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Özel sektör katılımcılarından kaynak ayırmayı desteklemeyenler; bireysel olarak konuyu önemli gördüklerini belirtmelerine rağmen, bu konuyu kendi sektörlerinin dışında gördüklerini belirtmişlerdir. Kamu sektörü katılımcılarının ise %50'si, kaynak ayırma konusuna büyük ölçüde katılmışlardır.

Şekil 6.5'de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. 2. turdaki medyanların farkına baktığımız zaman; M_{kamu}: 4.5, $M_{özel}$: 3.0, kamu sektörünün katılım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat her iki grup içinde genişlik (Q_3-Q_1) değerlerinin 1'den büyük olması katılımcılar arasında tam bir uzlaşma olmadığını göstermektedir.



Şekil 6.5 : 1. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

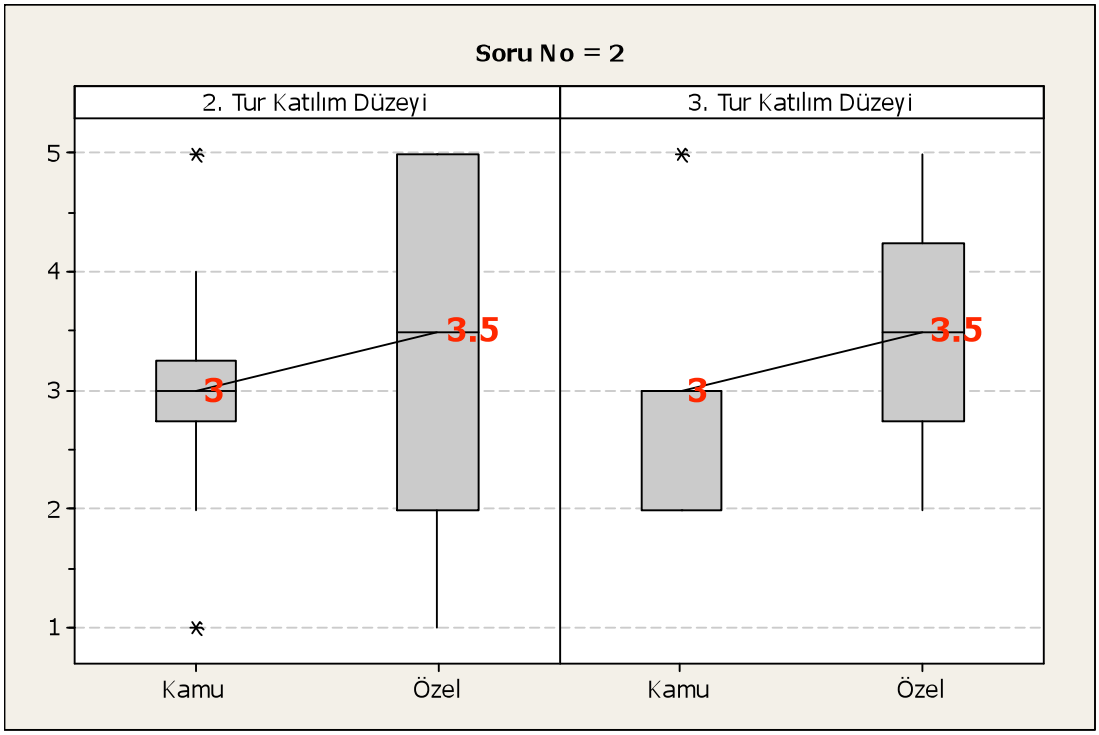
3. tur Delphi anketinin sonuçlarına göre ise kamunun katılım derecesinde bir miktar azalış olmuş, özel sektörün katılım derecesi değişmemiştir. Fakat özel sektör cevaplarının genişlik aralığı birbirine yaklaşmış, katılımcılar arasında fikir birliği oluşmuştur. Kamu grubunda ise ortak bir görüşte uzlaşma sağlanamamıştır. Kaynak ayırırım diyenler, dönüşümün sadece yapılmakta olan planlarla değil, proje alanına ekonomik gelişmeyi tetikleyecek sektörleri çekmekle olabileceğini savunmuşlardır. Diğer grup ise, konuyu Kartal'daki dönüşümün bir parçası olarak değerlendirmemiştir.

Özel sektör grubu ekonomik boyutu sadece arsalarında gerçekleşecek fiziksel değişimin ekonomik getirisi olarak değerlendirmektedir. Tüm projenin ekonomik gelişimi için katkı yapmayı desteklememektedir. Dönüşüm projesine ekonomik

olarak katkılarını arsalarının %40'lık bölümünü DOP (Düzenleme Ortaklık Payı) şeklinde vererek yaptıklarını belirtmişlerdir.

2. soruda "Arazi kullanım kararlarını piyasanın oluşturmasını desteklerim." ifadesine katılım derecesi sorulmuştur. Bu konu kentsel yönetim alanındaki önemli tartışmalardan biridir. Şekil 6.6'da 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Kamu grubunun medyanı 3.0 ve cevap aralığı kısmen katılıyorum ve kısmen katılmıyorum düzeyine yoğunlaşmıştır. Özel sektör grubunun 3.5 olan medyanı; arazi kullanımlarının belirlenmesi konusunda piyasanın daha ağırlıklı yer alması görüşünü göstermektedir. Q3 ile Q1 arasındaki farkın kamu grubunda daha az olması, bu gruptaki düşünceler arasındaki homojenliği, özel sektör grubunda ise yüksek olması farklı görüşleri göstermektedir.



Şekil 6.6 : 2. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Delphi anketinin 3. tur sonuçlarına göre her iki grubun katılım düzeyleri değişmemiş, fakat hem kamu hem de özel sektördeki farklı bireysel görüşler grup görüşüne yaklaşmıştır. Kamu grubunda, 2. turda kamunun arazi kullanım kararlarında belirleyici olması desteklenmiştir ve bu konuda bir uzlaşma sağlanmıştır. 3. turda önermeye katılmama yönüne doğru yönelen cevaplar, genişlik değerini (R) bir

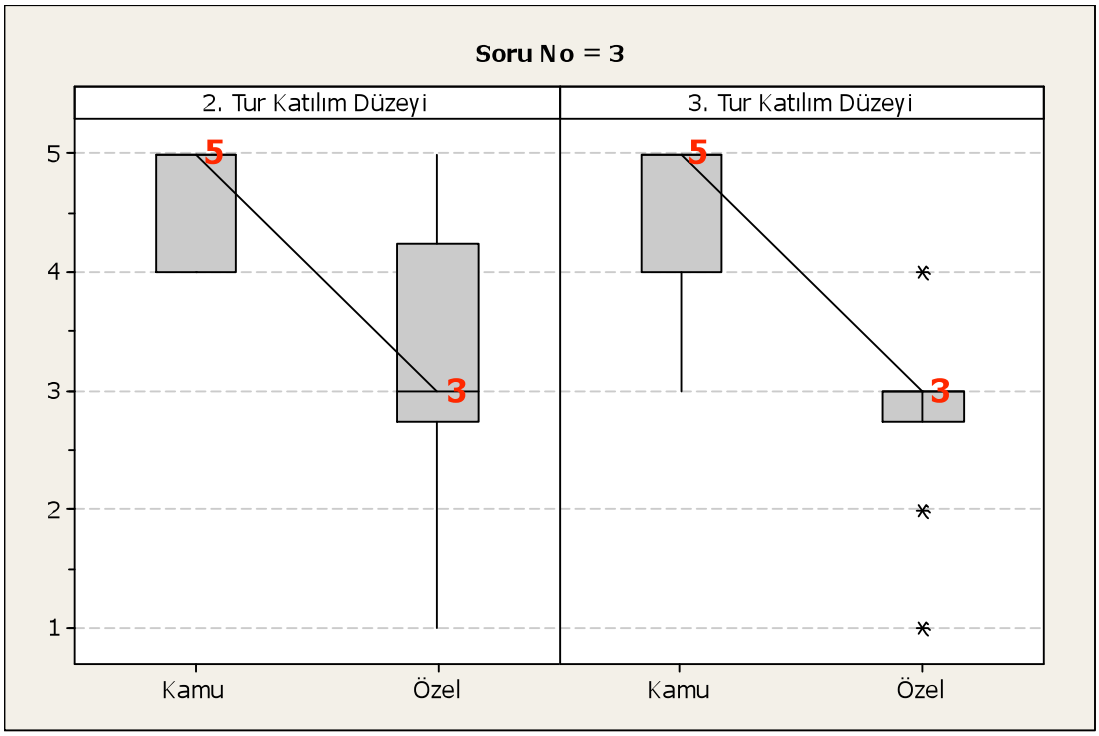
miktar artırsa da bu konudaki uzlaşma durumu devam etmiştir. Kamu grubundan bir katılımcı, "Planlama kararları ile piyasa koşullarının üst üste oturması sağlanmalıdır. Fakat yine de kamunun biraz daha ağır basması gerekir. Dönüşüm uzun soluklu bir süreç, bu nedenle değişen koşullara uyum sağlamak için esneklik de olmalıdır" demiştir.

Özel sektörde ise 2. turda kamunun bu konuda karar verici olmasını destekleyenler, 3. turda piyasa koşullarının ve talebin daha çok dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Özel sektör grubunda 2. turda 3.00 olan genişlik değeri 3. turda 1.50'a düşmüştür. Bu durum görüşlerin daha homojen hale geldiğini göstersede genişlik 1.00 değerine ulaşmadığı için bu konuda özel sektör arasında tam bir uzlaşmanın sağlandığı söylenemez.

Sorunun devamında 3. tur görüşmelerde katılımcılara "arazi kullanım kararlarının belirlenmesinde kamu ve özel sektörden hangisi daha etkili olmalıdır" diye sorulmuştur. Özel sektör piyasadaki taleplere göre kullanımlar belirlensin derken, kamu sektörü grubu arazi kullanım kararlarını sadece piyasanın şekillendirmesinin doğru olmadığını kamunun yönlendirmesinin mutlaka gerekli olduğunu belirtmiştir. Kamu grubundaki katılımcılar, Kartal'da arazi kullanımları belirlenirken özel sektörün ve piyasanın taleplerinin dikkate alındığını dile getirmiştir. Planlama aşamasında yapılan fizibilite çalışmaları ve görüşmelerde özel sektör Kartal'da %65 oranında konut yapmak istediğini belirtmiştir; fakat kamu, proje alanının merkez alanı olma fonksiyonunu dikkate alarak konut oranını maksimum %50 oranı ile sınırlandırmış ve hatta %30'un üzerinde konut yapmak isteyenlere daha düşük emsal hakkı verilmiştir. Bazı özel sektör katılımcıları planlama kararları ile piyasa koşullarının eşgüdümünün sağlanması gerektiği görüşündedir.

Sosyal Boyut

3. soruda "Proje alanında yaşayanların çeşitli eğitim programları ile kapasite artırım ve beceri geliştirme programları düzenlenmesi için kaynak ayırırım." ifadesine kamu grubunun %75'i kesinlikle katıldıklarını ifade ederken, özel sektör grubunun %50'si kısmen katıldığını belirtmiştir. Şekil 6.7'de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.



Şekil 6.7 : 3. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Özel sektör katılımcılarından sosyal kapasite artırımı için kaynak ayırmam diyenler Kartal'da dönüşüm projesinden dolayı büyük bir işsizlik oluşmayacağını, çünkü büyük fabrikaların zaten çoktan kapatılmış olduğunu belirtmiştir. Bu gruptaki katılımcılardan bazıları kaynak ayırma istememe nedeni olarak sosyal yardımlarla ilgili toplanan kaynakların tam olarak nereye gittiğinden emin olmadıkları ve bu konuda yeterince şeffaflığın olmadığını dile getirmişlerdir. Bu sebeple ancak şeffaflık ve yasal zorunluluk olursa kaynak ayırabileceklerini belirtmişlerdir.

Kamu grubu ise özel sektörden farklı olarak bu tür projelere kesinlikle kaynak ayırmak istediğini belirtmiştir. Proje alanında elektrikçi, aşçı, temizlikçi, muhasebeci gibi çeşitli hizmet alanlarında insan kaynağına ihtiyaç olacağını, yerel halkın çeşitli istihdam olanaklarından faydalanabilmeleri için kapasite, beceri geliştirme programlarının oldukça önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu konudaki kaynak ayırırım görüşlerinin teknokratların görüşleri olduğu ve politikacıların da bu konudaki iradelerinin önemli olduğu unutulmamalıdır.

Kamu grubunda 2. turda kesinlikle kaynak ayırma konusunda uzlaşma sağlanmışken, özel sektör grubunda 3. turda R (genişlik) değeri 1.500'dan 0.250'ye inerek kısmen kaynak ayırma konusunda uzlaşma sağlanmıştır.

4. soruda “Proje alanında yaşayanların yeni oluşturulan iş alanlarında istihdam edilmesini sağlayan programları desteklerim.” ifadesine verilen cevapların analiz sonuçlarına göre kamu sektörü katılımcıları %75 oranıyla kesinlikle istihdam programlarını desteklemektedirler. Bu tür programların yerel halkın projeden fayda sağlamaları için oldukça önemli olabileceğini düşünmektedirler. Şekil 6.8’de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Diğer taraftan özel sektör grubu katılımcılarından bu konunun önemli olduğunu belirtmelerine rağmen, kendi görev alanlarına girmediğini ifade edenler olmuştur. Bu tür eğitim programlarını Kartal’da desteklemeyi düşünmeyen Kartal proje alanında eski bir sanayi kuruluşu olan bir katılımcı, “Burada yaşayanların büyük çoğunluğu emeklilerden oluşuyor ve çocukları en az lise veya üniversite mezunu. Buradaki fabrikalarda çalışmıyorlar, çalışan fabrika da pek yok zaten. Küçük sanayi sitelerinde çalışanlar da Kartal dışından Gebze, Soğanlık taraflarından geliyorlar.”

diyerek buradaki sanayi fonksiyonunun değişmesinden dolayı işsiz kalacak bir büyük bir kesim olmadığını dile getirmiştir.

Şekil 6.8 : 4. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

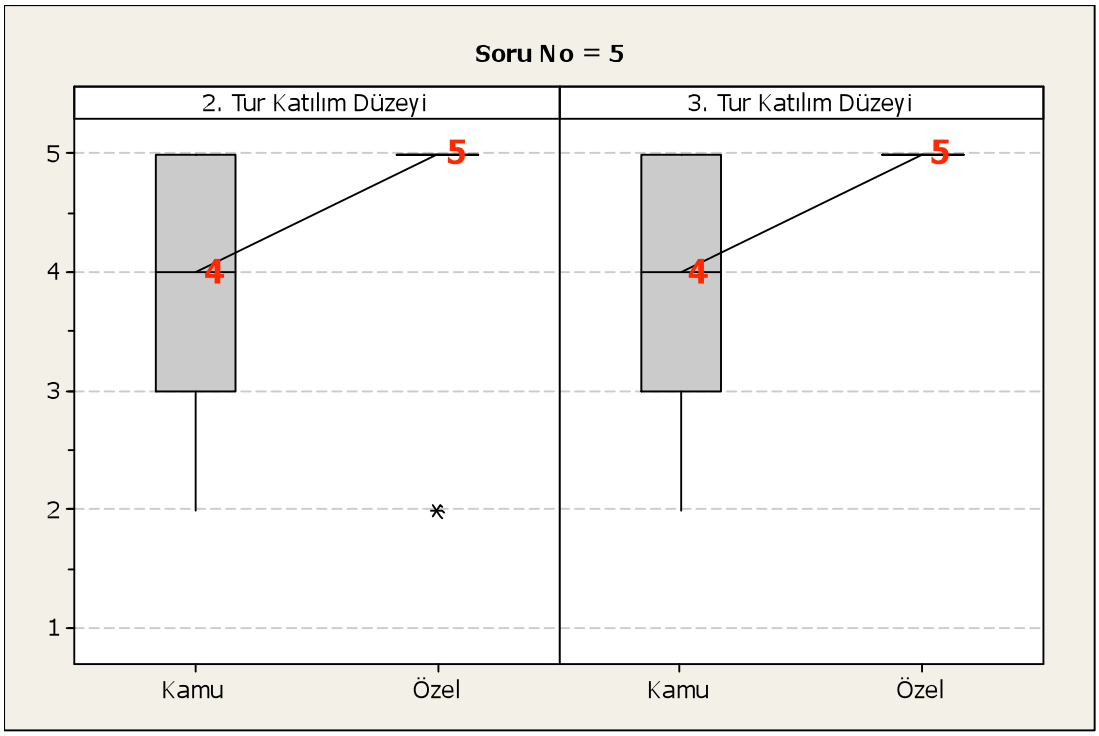
Özel sektör grubundan bu programları destekleyeceklerini belirten katılımcılar ise istihdam yaratmanın işsizliği ve suç oranını azaltması açısından tüm bölgeye fayda sağlayacağını söylemişleridir. Bu tür programları destekleyeceğini belirten eski bir sanayici, "Biz zamanında fabrika içi eğitimlerle çalışanlarımızı eğitmekte çok zorlandık, kendilerini geliştirmeye çok meraklı olmadıklarını gördük. Bu nedenle öncelikle yerel halktan talep gelmesi önemlidir." demiştir.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi istihdam sağlayan programları desteklemek konusunda kamu hem fikirdir. Fakat 3. turdaki görüşmeler sonunda da özel sektör grubunda uzlaşılan ortak bir görüş oluşmamıştır.

Bu soruya ek olarak 3. tur görüşmelerde özel sektör katılımcılarına "Yerel halkı istihdam eden kuruluşlara belirli oranlarda vergi muafiyeti sağlanırsa, yerel halkın kapasite gelişimine ve istihdamına öncelik verir misiniz?" diye sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar hep olumlu yönde olmuştur. Vergi avantajının yanında zaten çalışanlarımızın işyerine yakın yaşamaları bizim için de avantajdır diyen katılımcılar olmuştur.

5. soruda "Merkez olarak dönüşümü öngörülen Kartal'da kamu mülkiyetindeki alanlarının (İBB, Kartal, Maliye Hazinesi tasarrufundaki) sosyal donatı (eğitim, sağlık, kültür, rekreasyon) alanları için kullanılmalarını desteklerim." ifadesine katılım derecesi sorulmuştur.

Şekil 6.9'da görüldüğü gibi bu soruda özel sektör grubunda R=0 olması tam bir uzlaşma sağlandığını göstermektedir. Yani tüm katılımcılar kamu arsalarının sosyal donatı alanı olarak kullanılması gerektiğini düşünmektedir. Diğer taraftan kamu grubunda ise farklı görüşler bulunmaktadır. Bu katılımcıların %25'lik bölümü kamunun da değer yaratmak istediğini ve arsalarını satarak veya istediği şekilde kullanarak kendisi için kaynak yaratabileceğini savunmuştur. Katılımcılardan biri; "Kamu arsalarında sosyal donatı dışında fonksiyonlar da yer alabilir, kamu da kendisine değer yaratmalı, fakat bu durumlarda arsaları satmak yerine uzun dönemli kiralamalar tercih edilmeli, mülkiyet kamuda kalmalıdır" demiştir.



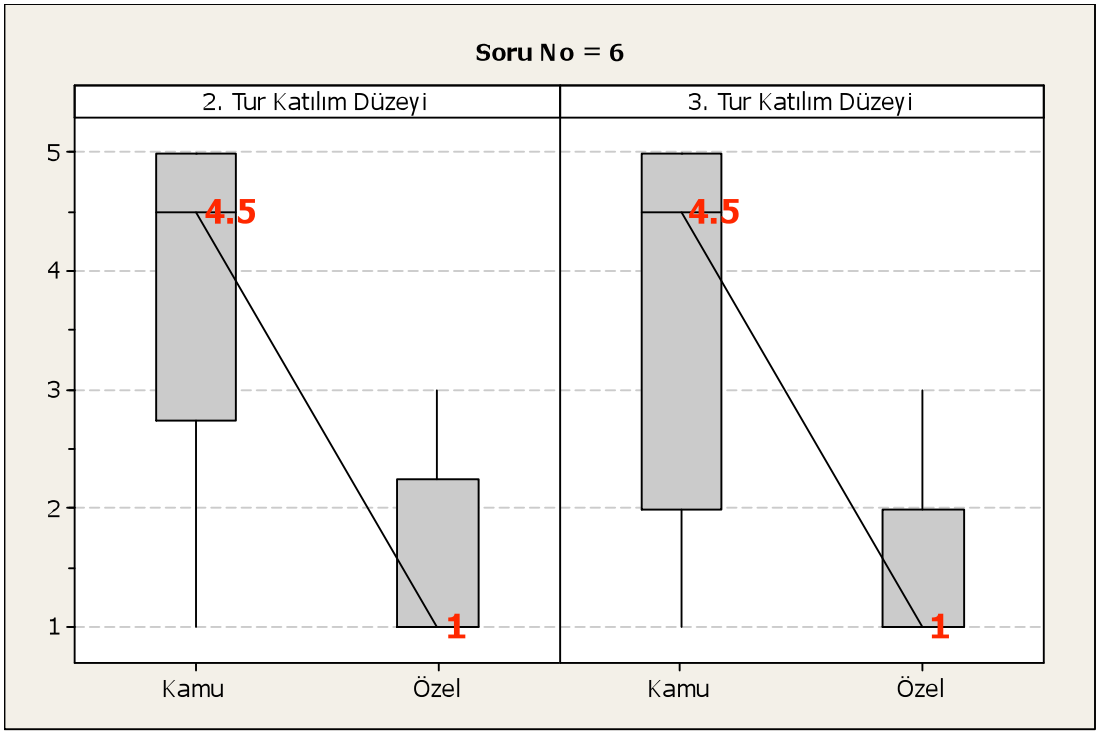
Şekil 6.9 : 5. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Kamunun arsalarını piyasa koşullarında kullanmasını destekleyen bir diğer katılımcı ise; "Kamu kendi mülkünde değil, %40 aldığı DOP alanlarında sosyal donatıları yapsın. Donatı yapmak yeterli olmuyor, kamu oraya yeni ulaşım ve teknik altyapı yatırımları yapıyor. Kamu kendi mülklerinde gelir getirecek kullanımlar yapabilmeli, kar elde edebilmeli ve bunları nerede isterse kullanabilmeli" demiştir.

Kamudaki %75'lik dilim ise bu alanların sosyal donatı alanı olarak kullanılmasının doğru olduğunu belirtmiştir.

Bu sorunun devamı olarak katılımcılara "kamu kendi arsalarından yarattığı kaynağı öncelikle proje alanında kullanırsa, bu durumda piyasa koşullarında kamu arsalarının da değerlendirilmesini destekler misiniz?" diye sorulmuştur. Örneğin; kamu arsasını ticari alan olarak da kullanabilir, fakat elde edeceği gelir proje alanında altyapı, ulaşım, sosyal ve kültürel yatırımlar için kullanılabilir. Kamu grubu; bu tür bir zorunluluk getirilmesini doğru bulmadıklarını belirtirken, özel sektör grubu; bu durumun projeye katkısı olacağı için desteklediklerini söylemişlerdir. Kartal projesinde kamu arsalarına, özel mülklerle aynı yapılaşma hakları verilmiş ve yine, özel mülklere uygulandığı gibi %40'lık DOP kesintisi alınmıştır.

6. soruda “Proje alanı çevresinde alt gelir grubuna konut alanı oluşturulması için kaynak ayırırım.” ifadesine katılım derecesi sorulmuştur. Şekil 6.10’da 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak kutu grafikleri ile gösterilmiştir.



Şekil 6.10 : 6. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

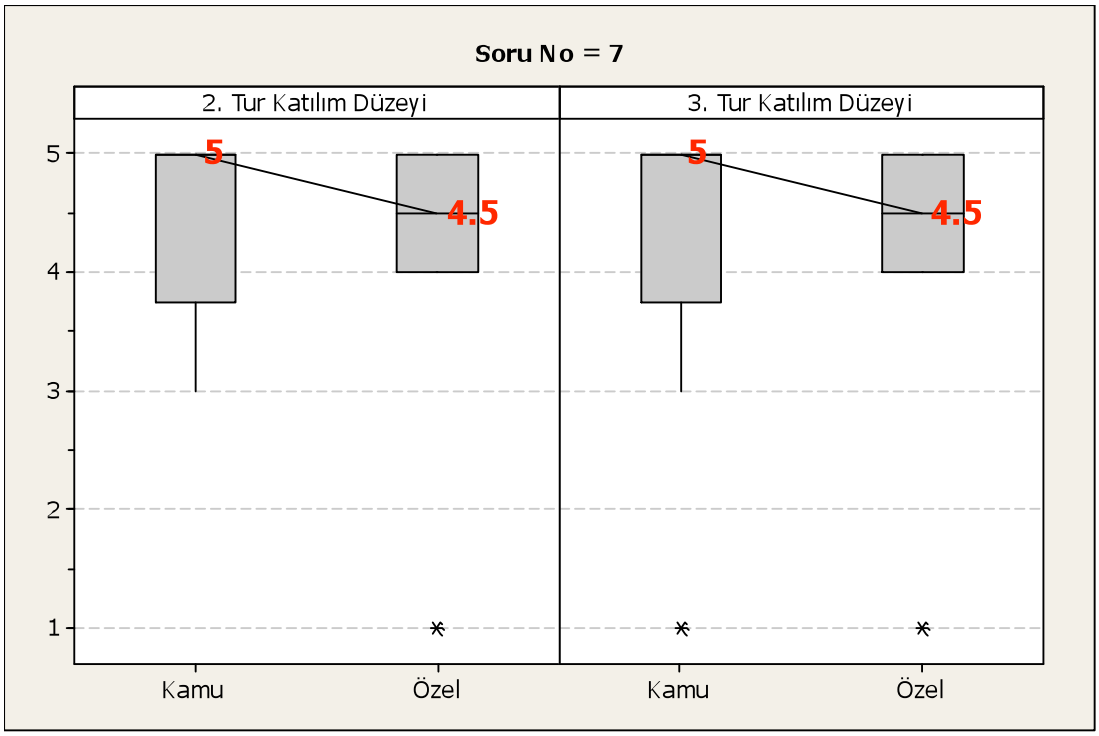
Özel sektör grubunda bu konunun oldukça önemli olduğunu belirten katılımcılar olmasına rağmen, bu konuda kaynak ayırması gerekenleri kendileri olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Özel sektör medyanının 1 olması, katılımcıların %50’sinin kaynak ayırmaya kesinlikle katılmadıklarını göstermektedir. Katılımcılardan, Kartal halkının projeden zarar görmeyeceğini, tam tersine arsalarının değerinin artacağını ve yeni istihdam olanaklarına kavuşacaklarını belirtenler olmuştur. Bunun yanında alt gelir grubuna konut alanı oluşturmanın TOKİ’nin görevi olduğunu söyleyenler olmuştur. Özel sektör grubunda, 3. Delphi turunda sosyal konut yapmanın özel sektörün işi olmadığı konusunda tam bir fikir birliği oluşmuştur. Ayrıca, Kartal’ın merkez olma vizyonu ile artan arsa değerleri sonucunda, ekonomik olarak sosyal konut yapma olanağının kalmadığını belirten katılımcılar olmuştur. Yapılan 3. turdaki yüz yüze görüşmelerdeki “imar haklarınızın artırılması karşılığında, sosyal konuta kaynak ayırır mısınız?” ek sorusuna özel sektör katılımcılarının cevabı “evet” olmuştur. Buradan çıkan sonuç, kamu isterse

kentsel dönüşüm projelerinden yaratılan değerin bir bölümünü çeşitli modellerle alarak alt gelir grubunun konut ihtiyacı için kullanabilir.

Diğer taraftan kamu grubunun %50'si bu ifadeye katıldıklarını söyleyerek proje alanında sosyal çeşitliliği savunurken, katılmayanlar ise alt gelir grubunun merkezi iş alanı olarak planlanan Kartal proje alanında üst gelir grubu ile ekonomik şartlar nedeni ile bir arada barınamayacağını, ayrıca sosyal konut alanı yapacak yer olmadığını belirtmiştir. Fakat, ilgili katılımcılara "kamu arsalarında sosyal konut yapar mısınız?" diye sorulduğunda, bu arsaların da piyasa koşullarında değerlendirilmelerinin öncelikli olduğu ifade edilmiştir.

Çevresel Boyut

7. soruda sorulan "Tehlikeli sanayi atıkları/maddelerinin temizlenmesi için kaynak ayırırım." ifadesi ile ilgili olarak; özel sektörün %50'lik bölümü bu konuyu oldukça önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Kaynak ayırma konusunda da 2. turdan itibaren uzlaşma sağlanmıştır.



Şekil 6.11 : 7. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, Kartal için atık temizlemenin çok gerekli olmadığını, olsa bile önemli bir maliyet yaratmayacağı görüşündedirler. Fakat arsalarında herhangi bir toprak analizi yapılıp, yapılmadığı sorulduğunda cevap

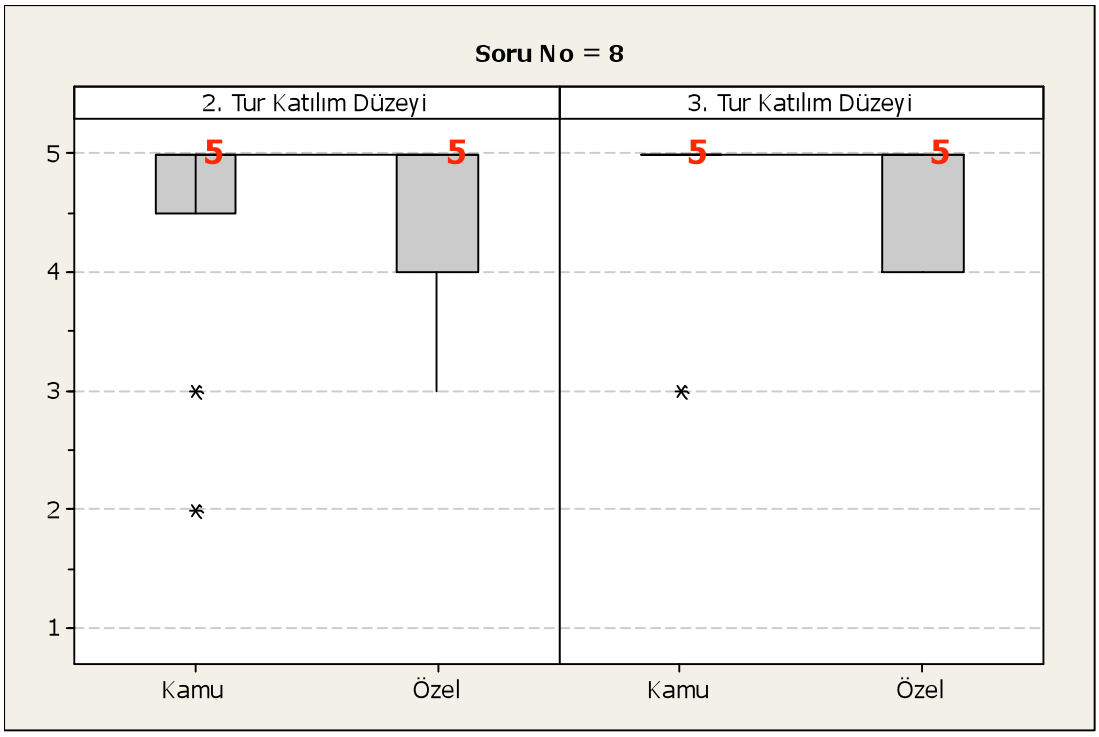
çoğunlukla “hayır yapılmadı” olmuştur. Yaklaşık 15 sene önce üretim faaliyetini durdurmuş olan bir katılımcı, arsasında kurşun ve asit temizliği yaptırdığını belirtmiştir. Şekil 6.11’de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Kamunun %75’lik bölümü kesinlikle kaynak ayrılmasını savunurken, geri kalan katılımcılardan yerel bütçede bununla ilgili bir ödenek olmadığını ve bu tür kirlilikleri temizlemenin mal sahibinin, kirletenin görevi olduğunu belirtenler olmuştur. Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi 3. tur görüşmelerde katılımcıların görüşlerinde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

8. soruda “Çevreye duyarlı minimum/yenilenebilir enerji kullanan, düşük karbon üreten, atık dönüşümü yapan yapıların oluşturulmasını tercih ederim.” ifadesine verilen cevaplara göre; kamu sektör grubundaki katılımcılardan ikisi hariç hepsi konunun oldukça önemli olduğunu ve yukarıdaki ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Konuya kısmen katıldığını belirten katılımcıların gerekçesi ise, henüz önceliklerinin bu konular olmadığı şeklindedir. Şekil 6.12’de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Özel sektör grubu, bu konunun sürdürülebilirlik ve fark yaratma açısından çok önemli olduğunu belirtmiştir. Örnek olarak da Zaha Hadid projeyi yaparken kendisinden yağmur sularını daha sonra kullanmak amacı ile depolama yerleri oluşturmasını özellikle talep ettiklerini söylemişlerdir. Katılımcılardan yapmayı planladıkları projelerde güneş enerjisinin azami kullanımını düşündüklerini belirten de olmuştur.

Özel sektör açısından bu konudaki en önemli kaygı maliyetlerdir. Maliyetlerin beklenen gelirlerin üzerinde olma durumunda veya projelerin fizibilitelerini olumsuz etkilemeleri durumunda çevreye duyarlı teknolojileri tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu durumda, katılma derecesi yüksek olsada, maliyetler göz önüne alındığında, projelerdeki en kolay feragat edilecek konu gibi görünmektedir.



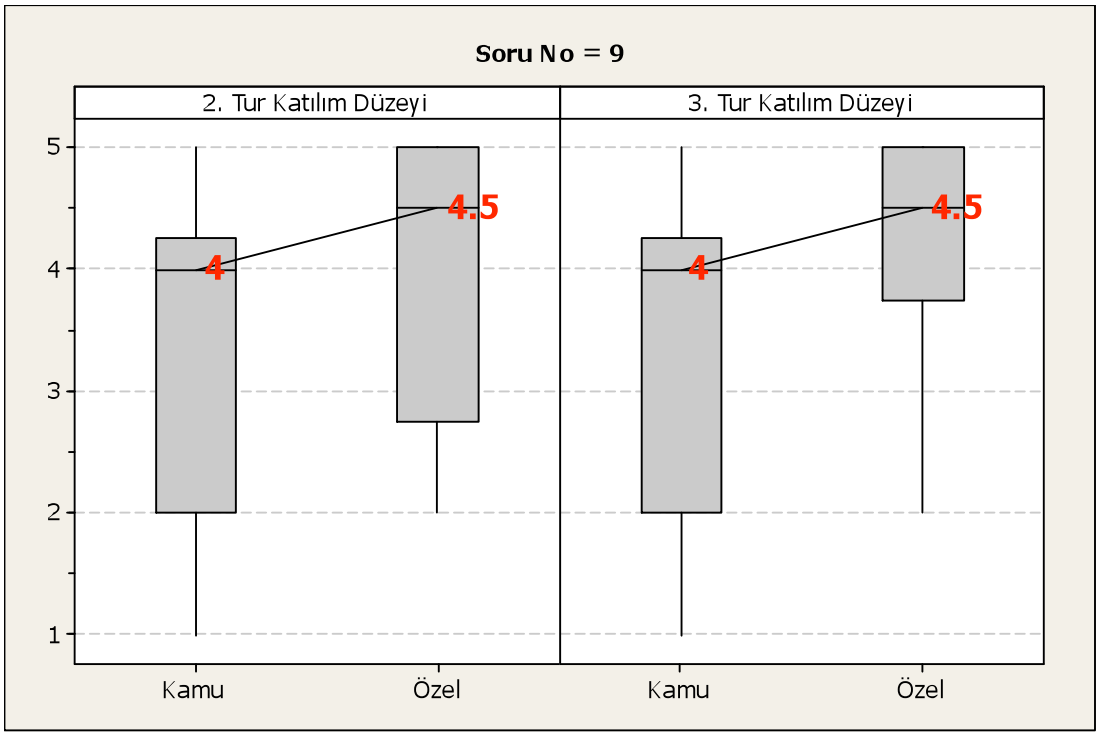
Şekil 6.12 : 8. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi 3. turdaki cevaplar, grup görüşüne daha da yaklaşmıştır. 2. turdan itibaren de katılımcılar arasında uzlaşma bulunmaktadır. Hatta Şekil 6.12'de görüldüğü gibi, 3. turda kamu katılımcıları arasında bir dışa düşen görüş dışında mutlak uzlaşma sağlanmıştır.

Fiziksel Boyut

9. soruda "Planın öngördüğü minimum 3.000 m^2 büyüklüğündeki arsalarda proje geliştirilmesini desteklemek doğrudur." ifadesine verilen cevaplarda hem özel sektör hem de kamu sektörü 3.000 m^2 ve üzerindeki parsellerde projelerin geliştirilmesini savunmuşlardır. Hatta özel sektör katılımcıları kaliteli kentsel çevre yaratmak ve yatırımcıları çekebilmek için çok daha büyük parsellere ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı kendi aralarında biraraya gelen bazı mülk sahipleri parsellerini birleştirmişlerdir. Büyük arsalarda proje geliştirmenin mimari çeşitliliği de destekleyeceğini belirten katılımcılar olmuştur.

Her iki grubun cevabı da büyük parsellerde proje geliştirmenin daha iyi olduğunu desteklese de, grupların içerisindeki farklı bireysel düşüncelerden dolayı 3. turda da gruplardan ortak bir fikir çıkmamıştır. Şekil 6.13'de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

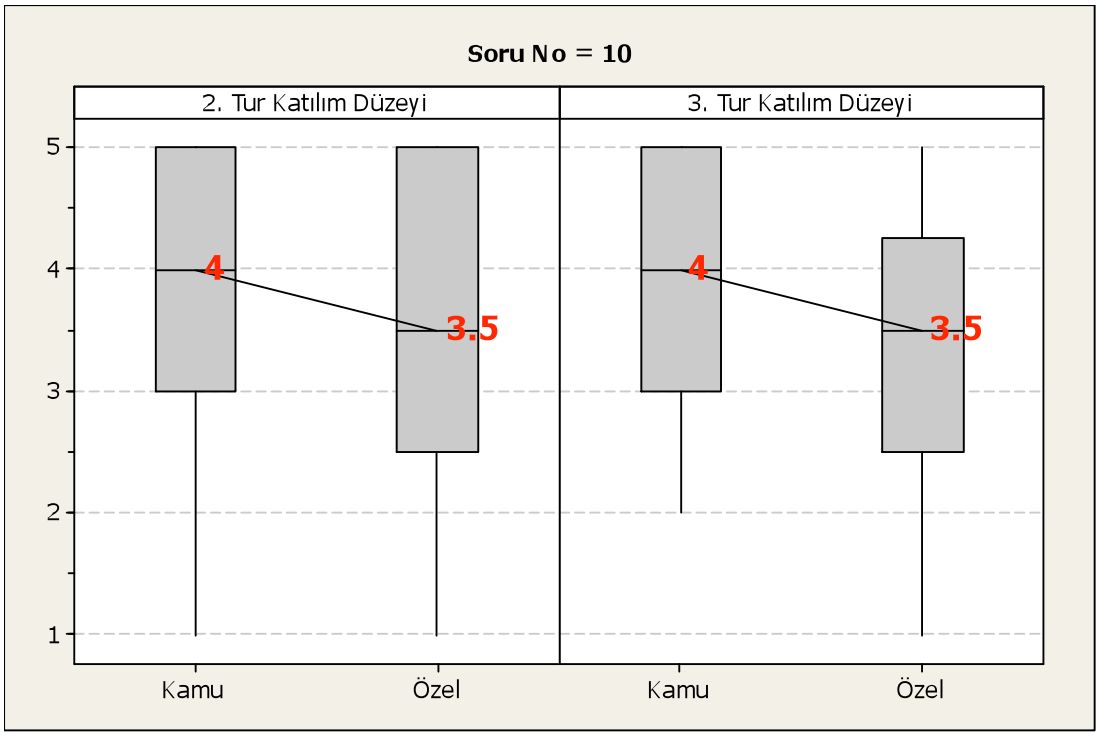


Şekil 6.13 : 9. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri

Kamu grubu katılımcıları da çevre kalitesi açısından belirli bir büyüklükte olan arsalara yüksek emsal verilmesi uygundur derken, planlama sürecinin kamu tarafından iyi yönetilmesi gerektiğini ve kimsenin mağdur edilmemesini dile getirmişlerdir. Kamu katılımcılarından küçük parsellerde de nitelikli kentsel mekanların oluşturulabileceğini belirten olmuştur.

Kartal Dönüşüm Planı'nda en çok tartışılan maddelerden biri plan notlarındaki minimum 3.000 m^2 parsellere emsal verilmesi olmuştur. Planlara yapılan itirazlarla 500 m^2'ye ve en son imzalanan 1/1000 ölçekli planlarda minimum parsel büyüklüğü şartı 200 m^2'ye indirilmiştir. 200-500 m^2 arasındaki arsalara verilen emsal 0,50 olmuştur. Sonuç olarak, yürürlükteki planlarda, inşaat yapmak için getirilen minimum 3.000 m^2 parsel büyüklüğü şartı kaldırılmıştır.

10. soruda "Ulaşım bağlantılarını etkinleştirmek, entegrasyonu, yaya bağlantılarını sağlamak ve teknik altyapıyı (elektrik, su, gaz, telekomünikasyon, kanalizasyon, atık su, geri dönüşüm, enerji) oluşturmak için Altyapı Fonu oluşturulursa mali kaynak ayırırım." ifadesine katılım düzeyi sorulmuştur. Katılımcıların medyan değerlerinden görüldüğü gibi M_{kamu}: 4, $M_{özel}$: 3.5; kamu grubunun katılım derecesi, özel sektör grubundan daha yüksek olmuştur (Şekil 6.14). Bunun başlıca nedeni, bu hizmetlerin kamunun görevi olarak görülmesidir.



Şekil 6.14 : 10. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Özel sektördeki %25'lik bölüm teknik ve ulaşım altyapısının sağlanmasının kamunun görevi olduğunu, mevcut altyapıya bağlanmak için mülk sahiplerinin sadece katılım payını ödeyeceklerini belirtmiştir. Katılımcılardan biri, ancak yasal bir zorunluluk olursa katılacaklarını, geriye kalanlar ise konuyu oldukça önemli gördüklerini böyle bir fon oluşturulursa katılabileceklerini, kamu yapsın demenin konuyu bir çözüme ulaştırmadığını ifade etmişlerdir.

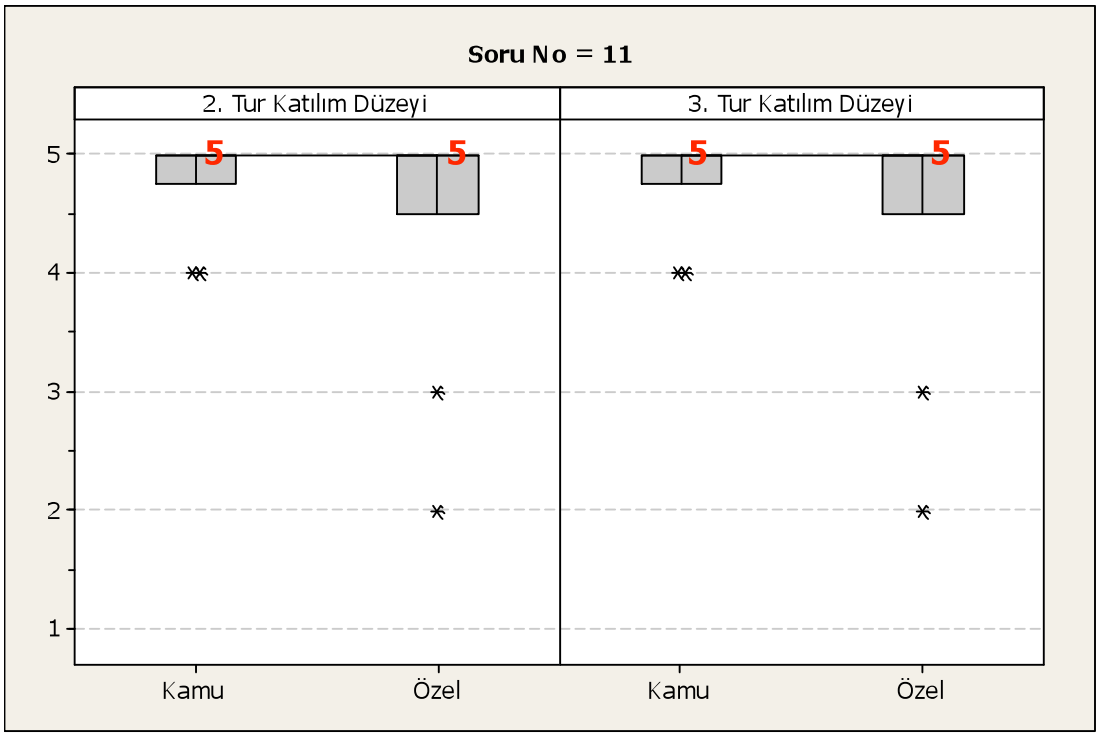
Kamu sektöründeki %25'lik bölüm ise, bu yatırımın tamamını değil sadece belirli bir oranını kamunun yapması gerektiğini savunmuştur. Diğer katılımcılar ise, bu konuyu önemli gördüklerini genel uygulamalarda planların geriden takip ettiğini, önce üst yapının yapıldığını, daha sonra altyapının düşünüldüğünü belirtmişlerdir. Kartal projesi için altyapının önceden planlanan üst yapıya uygun yapılmasını bir fırsat olarak değerlendirmişlerdir.

Belediye Kanunu'nun 73. Maddesi'nde 7.6.2010 tarihinde yapılan değişiklikle "proje ortak gideri" adı altında ulaşım ve rekreasyon giderlerine mülk sahipleri tarafından sahip oldukları inşaat alanı oranında katılma zorunluluğu getirilmiştir. 2. tur Delphi görüşmeleri yapılırken altyapıya katılım konusunda böyle bir yasal uygulama mevcut değildi. 3. turda da özel sektör katılımcılarının görüşleri değişmemiştir, çünkü

Kartal'da nasıl bir uygulama olacağı henüz net değildir. Yüksek maliyetlerde olması beklenen altyapı yatırımları için ne tür bir yol izleneceği kesinleşmemiştir.

İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu

11. soruda "Dönüşüm projesinin yönetilmesi, denetlenmesinden sorumlu ve taraflar arasında uzlaşı platformu oluşturacak bir yapı kurulmalıdır." ifadesine katılım derecesi sorulmuştur. Hem özel sektör hem de kamu sektörü grubu bu konuyu oldukça önemli bulduklarını ve kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. Her iki grubunda kesinlikle katıldığını ifade ettikleri 2 sorudan birisi bu olmuştur (Şekil 6.15).

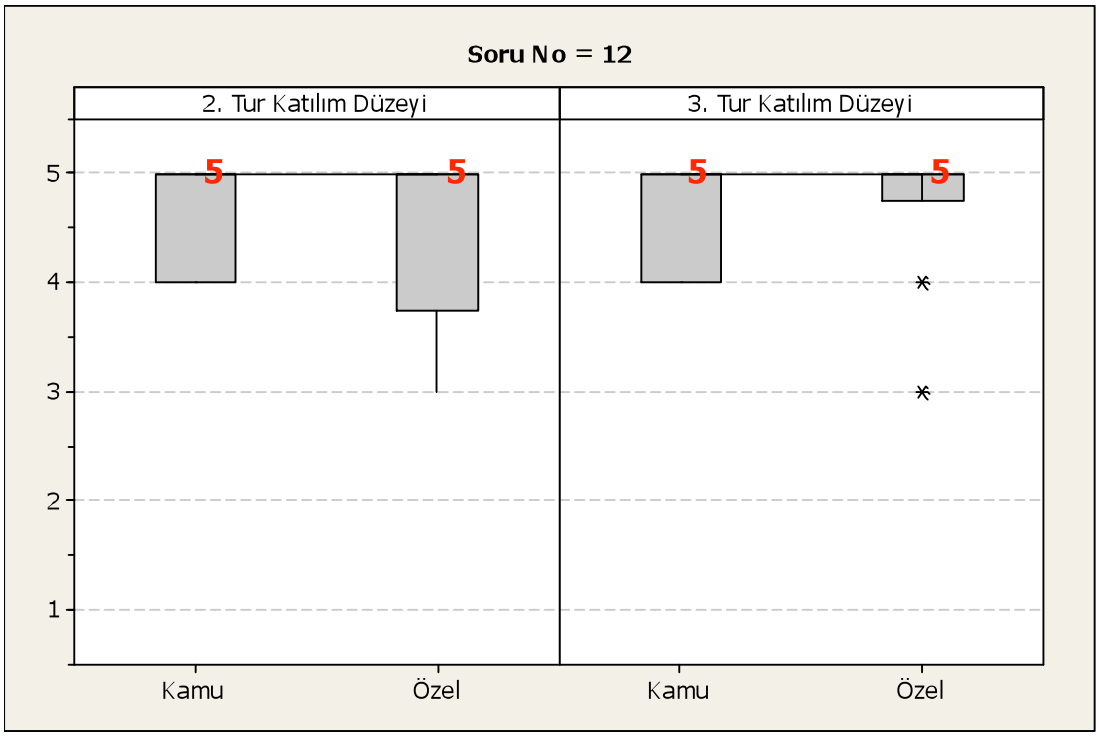


Şekil 6.15 : 11. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Özel sektör katılımcılarından Kartal Derneği'ni (KentDer) ima ederek mevcutta böyle bir yapı olduğunu belirtenler olsada, KentDer'in tüm projeyi kapsayan yönetim ve denetim yetkileri bulunmamaktadır. KentDer'in görevlerini artırıp böyle bir yapıya dönüşme potansiyeli olduğunu söyleyenler de olmuştur. Bu soruda 2. turdan itibaren her iki grupta da fikir birliği sağlanmıştır.

12. soruda "Bu yapıda kamu-özel sektör aktif olarak yer almalıdır." ifadesine verilen cevaplarda kamu sektörü katılımcıları kamunun yönlendirici olarak yer alması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu tür projelerde kamunun tetikleyici rol oynadığını ve yaptırım gücünün olduğunu, diğer taraftan da özel sektörün süreç içinde ağırlıklı

olarak yer alması gerektiğini bildirenler olmuştur. Özel sektör katılımcılarının %75'i kamunun da mutlaka olması gerektiğini ama bürokrasi ve siyasi riskler nedeni ile ağırlıklı yer almamasını savunmuştur.

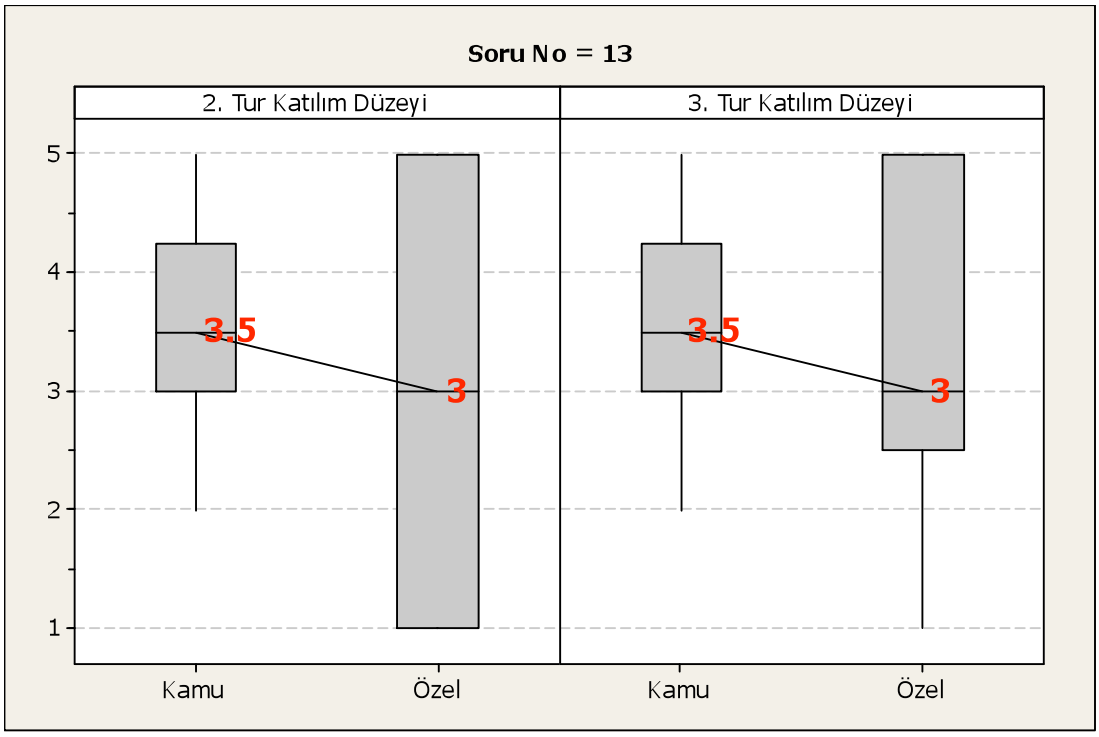


Şekil 6.16 : 12. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Genişlik değerlerine göre 2. turdan itibaren kamu sektörü katılımcıları arasında kamu ve özel sektörün aktif yer alması konusunda bir uzlaşma sağlandığı görülürken; özel sektör katılımcıları arasında bu uzlaşma 3. turda sağlanmıştır. Her iki grubun kesinlikle katıldıkları diğer bir konu da bu olmuştur (Şekil 6.16).

13. soruda "Sivil toplum kuruluşları (uzman destek kuruluşları (meslek odaları, üniversiteler, uluslararası kuruluşlar vb.) dönüşüm sürecinde aktif olarak yer almalıdır." ifadesine verilen cevaplar şu şekildedir.

Kamu sektörü özel sektöre göre sivil toplum kuruluşlarının (STK) katılımlarını daha fazla destekleselerde, katılımcıların %50'si kısmen aktif rol almalarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Fakat özel sektördeki katılım düzeyi dağılımları kamu sektörüne göre daha geniş bir aralıktadır. Bu durum R'nin oldukça yüksek olduğunu ve özel sektör katılımcıları arasında tüm turlar sonucunda uzlaşma olmadığını göstermektedir.



Şekil 6.17 : 13. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

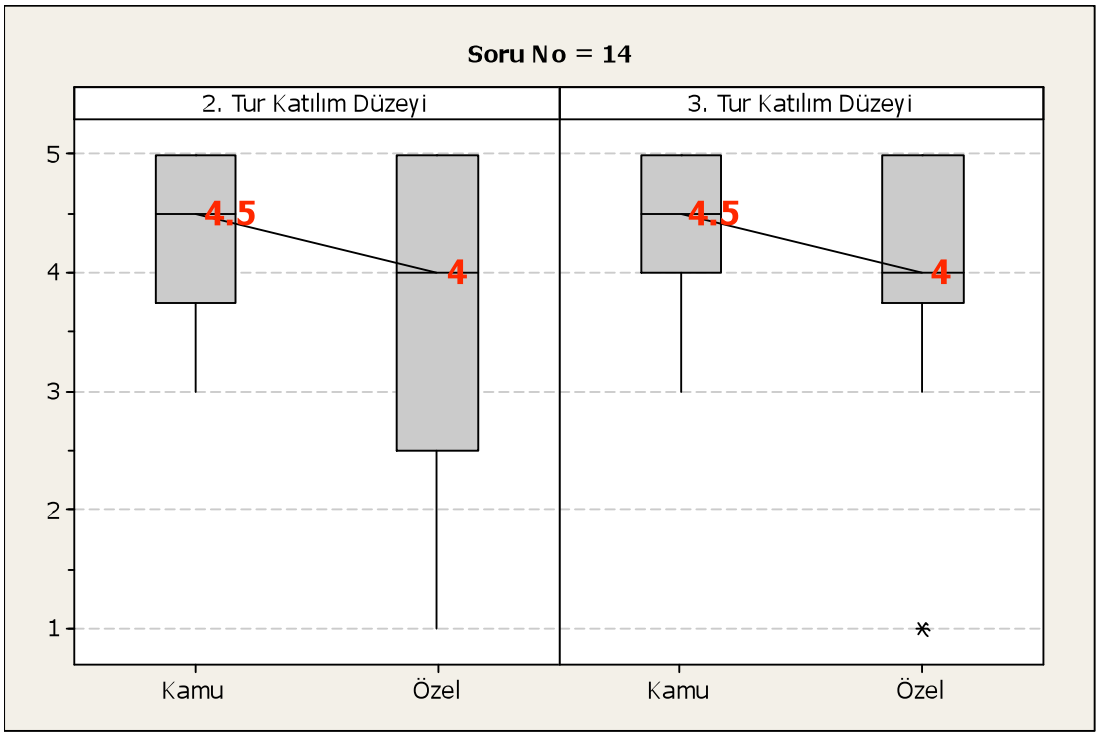
Şekil 6.17'de görüldüğü gibi bu konuyla ilgili her iki gruptaki katılımcıların düşünceleri paraleldir. "Sivil toplum örgütü" ifadesinin katılımcılar için ilk çağrıştırdığı meslek odaları olmuştur. İdeal durumda meslek odalarının toplum yararı, insanları bilgilendirmek ve uzmanlıklarından faydalanmak için dönüşüm sürecine dahil edilmesini savunurken, gerçek hayatta bu tür kuruluşların konuya önyargılı yaklaştığı ve siyasi kaygılarının olduğu, "yapıcı bir katkılarının olmadığı", "objektif olmadıkları", "çözüm ortağı olmadıkları", "işbirliği ve yeniliklere açık olmadıkları" şeklinde ifadeler kullanılmıştır. Özel sektör katılımcılarından biri, "Teorik olarak soruyorsanız evet, ama tecrübelerime dayanarak maalesef pratikte katkıları olumlu olamıyor, bu nedenle katılmamalarını tercih ederim." demiştir.

Genel olarak meslek odalarından uzmanlıkları konusunda daha yapıcı eleştiriler, katkılar beklenmektedir. Kamudan bir katılımcı,

> Toplum olarak karşıt fikirlere çok açık değiliz. STK'lar için kendi oluşumlarının karşısında oluşumlar varsa, bu durum genellikle bir kavga ortamı yaratıyor. Farklı fikirlerin birbirlerine tahammül etmesini öğrenmesi gerekiyor. Toplumun gelişmesi ve haberdar olmaları adına dönüşüm sürecinde mutlaka yer almaları ve katkı sağlamaları gerektiğini düşünüyorum. Çünkü biz aslında teknik birşey konuşuyoruz, ama siyaseti içine bulaştırıyoruz. Teknik olarak doğrular konuşulmalı, diğer türlü yapılanların topluma hiç bir faydası yok aslında.

Bu sorunun devamı olarak STK'ların dönüşüm sürecinde olması gerektiğini düşünen katılımcılara "STK'ların dönüşüm sürecindeki fonksiyonları neler olmalıdır?" diye sorulduğunda verilen cevaplar uzmanlıkları konusunda bilgi vermeleri ve kent adına katkı sağlamaları yönünde yoğunlaşmıştır.

14. soruda "Proje alanında yaşayanları ve çalışanları temsil eden kurumsallaşmış birimler de dönüşüm sürecinde aktif olarak yer almalıdır." ifadesi ile ilgili özel sektör katılımcıları halkın özellikle bilinçlendirilmesi için sürece katılmalarını önemli görmektedir. Özellikle, yerel halkı temsil eden sivil toplum kuruluşlarının sürece katılması konusunda tüm katılımcılar hem fikirdir. Bu kuruluşlar, dönüşüm alanında yaşayanları temsil ediyorlarsa yararlı olacakları düşünülmektedir. Kamu katılımcılarından biri "en azından doğru bilgilendirilmeleri açısından bile süreç içerisinde olmalarının" önemli olduğunu belirtmiştir.



Şekil 6.18 : 14. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

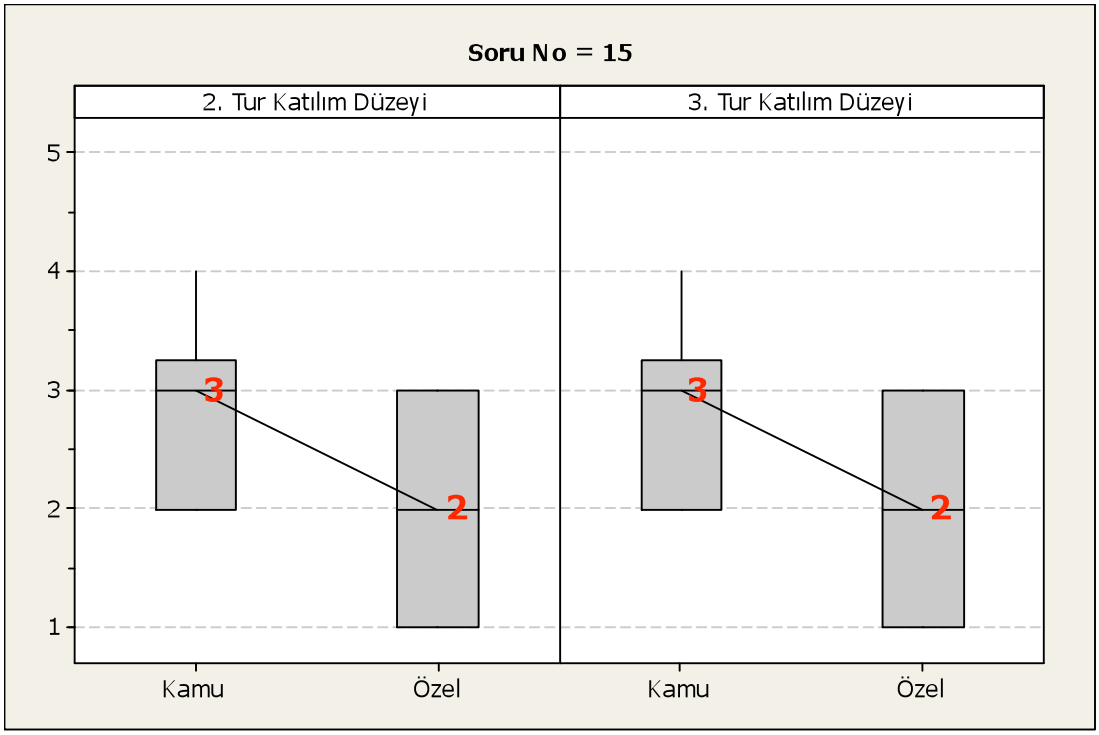
Özel sektör katılımcılarından birisi; "Halkı temsil edecek farklı birimler yerine, bir şemsiye altında toplayacak tek bir yapı olmalıdır. İki farklı orkestra şefi bir orkestrayı yönetemez, bir tane orkestra şefi olmalıdır." demiştir.

Şekil 6.18'de 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Özel sektör grubunda 2. tur görüşmelerinde yerel halkın aktif

olarak yer almasını gerekli görmeyen katılımcılar bulunmasa da, 3. tur görüşmelerinde katılmaları yönünde fikir değişiklikleri olmuştur.

Kamu sektörü katılımcıları ise; halkın siyasiler tarafından kullanılmamaları, doğru bilgilendirilmeleri ve mağdur olmamaları için sürece katılmalılarının önemini belirtmişlerdir. Kamu katılımcıları arasında 3. turda yerel halkın sürece aktif katılımları konusunda bir fikir birliği sağlanmıştır. Diğer taraftan özel sektör grubunda katılım düzeyleri birbirine yaklaşsa bile tam bir fikir birliği sağlanamamıştır.

15. soruda sorulan "Ortaklık yapısında kamu ve özel sektör, %50 - %50 payla stratejik ortaklık kurmalıdır." ifadesine katılım düzeyleri sorulmuştur.

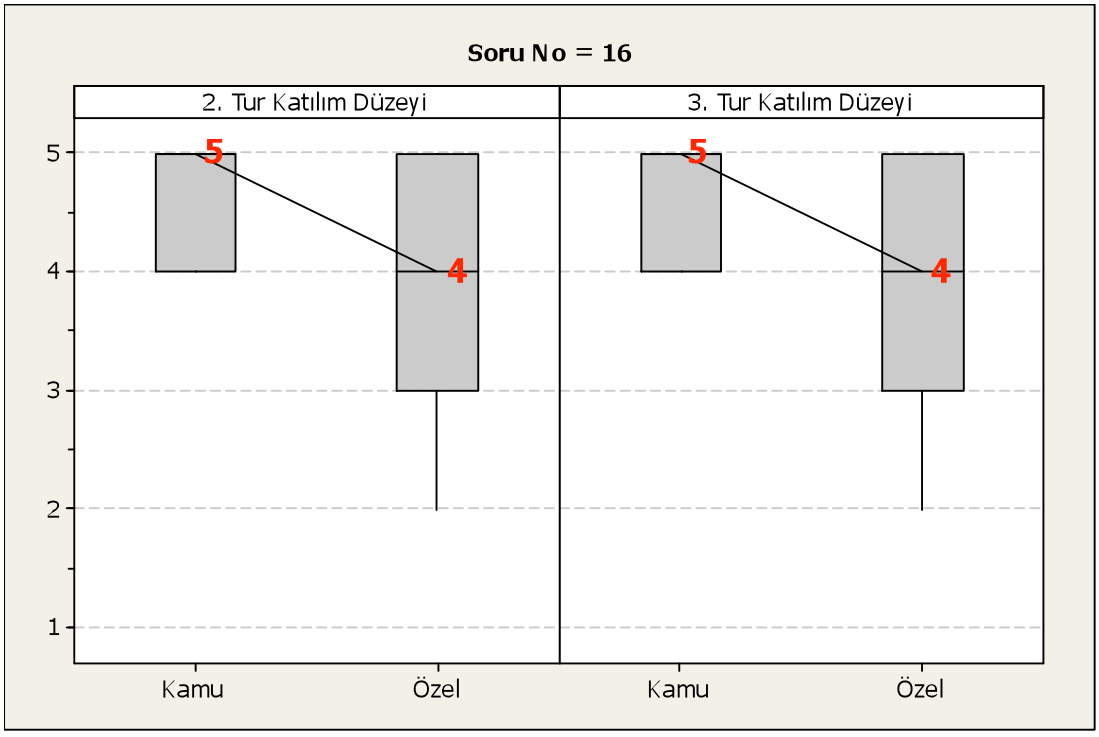


Şekil 6.19 : 15. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Özel sektör grubunun %50'si katılmadıklarını, mülkiyetin çoğunluğunun özel sektörde olması nedeni ile özel sektörün ağırlıklı olması gerektiğini belirtmiştir. Dönüşüm projelerindeki ortaklıklar konusunda bilgisi olmayan özel sektör katılımcılarından "arsaların çoğu zaten özel sektörün, kamu neye ortak olacak ki?" diyenler olmuştur. Şekil 6.19'da 2. ve 3. tur için kamu ve özel sektörün katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Kamu sektör grubu da kısmen katılmakla birlikte, mülkiyet yapısı nedeni ile özel sektörün daha etkin olması gerektiğini belirtmiştir. Yine de ortaklık yapısının nasıl kurulacağı, sağlayacağı yararların neler olabileceği konusunda hem özel sektör hem de kamu sektöründe, birkaç katılımcı hariç bir görüş bulunmamaktadır.

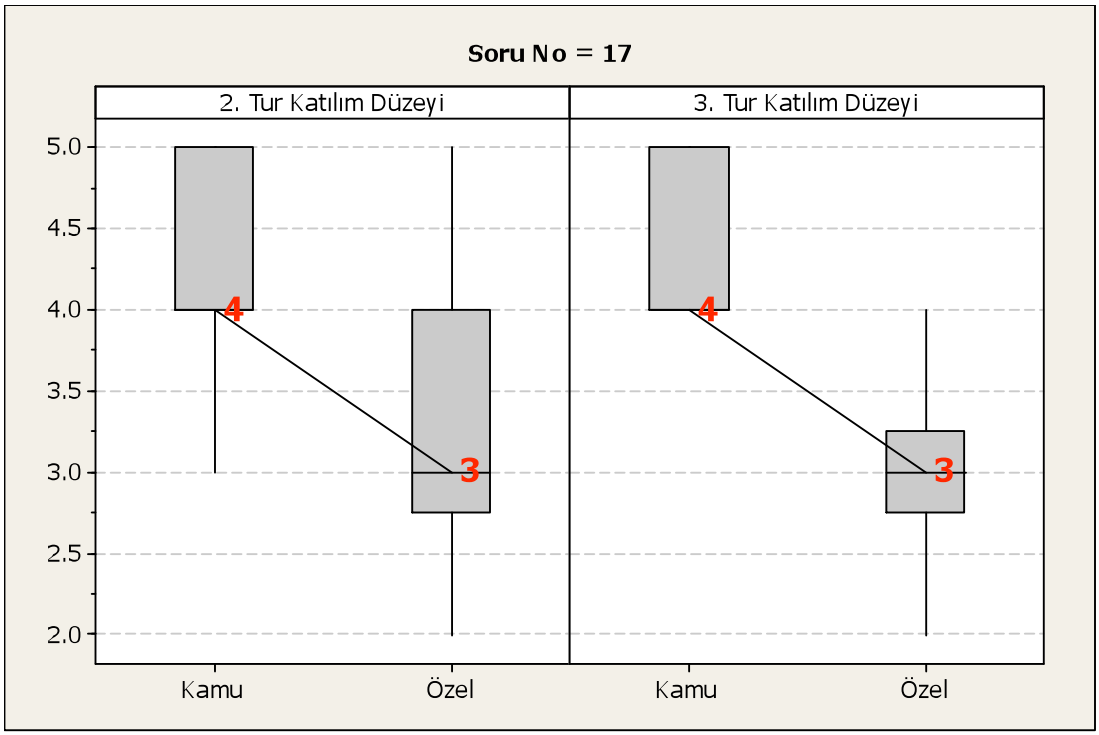
16. soruda sorulan "Uzun dönemli stratejinin gerçekleştirilmesi için kurumsal mekanizmalar ve kaynaklar oluşturulmalıdır." ifadesine kamu sektörü grubu oldukça önemli bulup %75 oranında kesinlikle katılırken, özel sektör grubu ise konuyu önemli görmesine rağmen katılma derecesi kamudan düşük olmuştur (Şekil 6.20). Bunun başlıca sebebi, bu konunun kamunun görevi olarak görülmesidir. Kamu katılımcıları bu konuda kamunun yönlendirici olması gerektiğini ve projenin gerçekleştirilmesi açısından önemli olduğunu belirtmiştir.



Şekil 6.20 : 16. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri

Özel sektör katılımcıları ise, şirket yapıları gereği kısa vadede getirisi olan işlere kaynak ayırabileceklerini belirtmişlerdir. Yine de bazı özel sektör katılımcılarından eğer kamu planlayıp hayata geçirmek için kaynak isterse bu durumda kaynak ayırabileceklerini belirtenler olmuştur. Bu soru bazında 2. ve 3. tur değerlendirmeleri arasında bir değişiklik olmamıştır.

17. soruda “Projenin etkilerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için kaynak ayırırım.” ifadesine; kamu sektörü katılımcılarını %75’i kesinlikle kaynak ayırırım derken, özel sektör katılımcılarının %75’i kaynak ayırma konusuna kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir (Şekil 6.21).

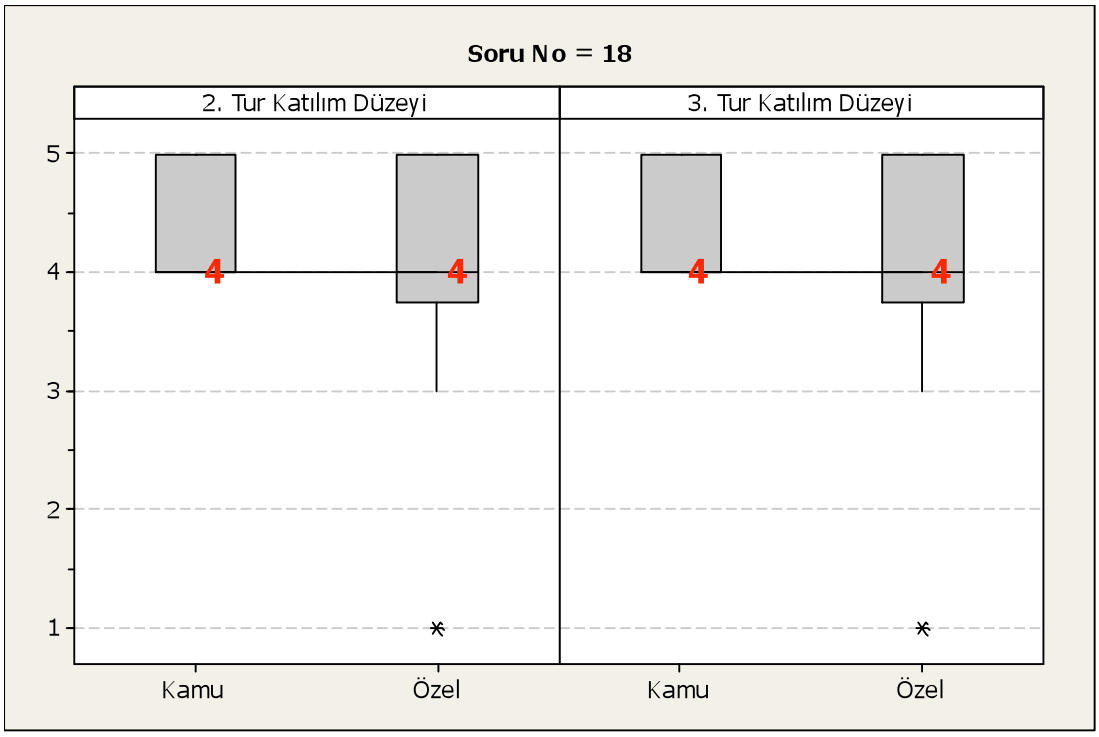


Şekil 6.21 : 17. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Özel sektör grubu bu konunun önemli olduğunu, fakat kendi sorumluluklarına girmediğini belirtmiştir. Özel sektörden bir katılımcı bu konudaki düşüncesini; “Bu bir araştırma ve etüd etme işi olarak kamuya aittir. Kamu buradan çıkaracağı dersleri bundan sonraki dönüşüm projelerinde kullanmalıdır.” şeklinde ifade etmiştir.

Kamu sektörü grubu ise, konunun projenin başarısı ve başka projelerin uygulaması için önemli olduğunu belirtmiştir. Kamu grubunda 2. turdan itibaren kaynak ayırma konusunda fikir birliği sağlanmış, özel sektör grubunda ise 3. turda kısmen kaynak ayırma konusunda uzlaşma sağlanmıştır.

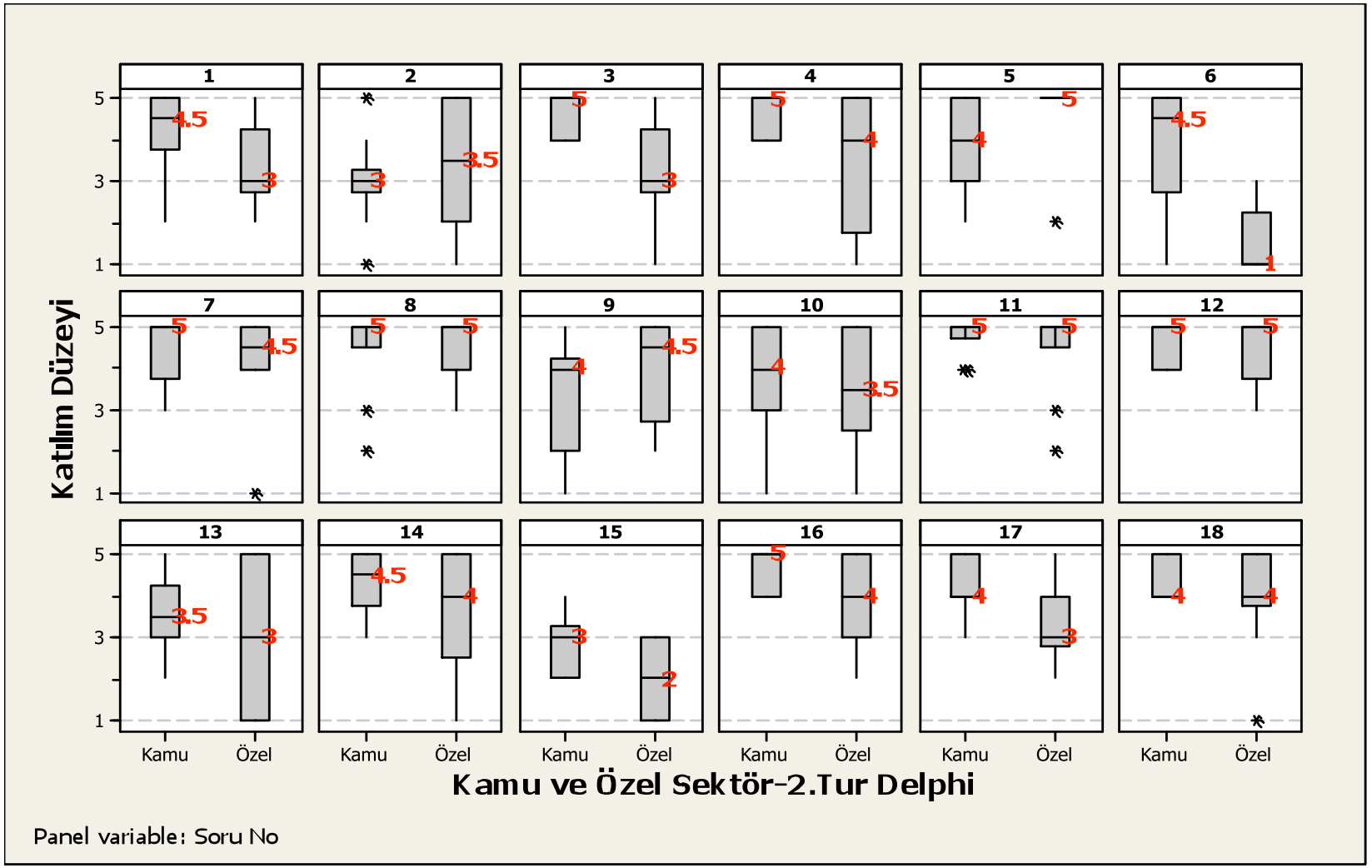
18. soruda sorulan “Dönüşüm projesinden etkilenen tüm tarafların yer aldığı aktör ağı kurulmasını isterim.” ifadesine kamu sektörü grubu oldukça katıldığını, çünkü aktörler uzlaşsada çatışsada, iletişim halinde kalmalarının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda kamu sektörü katılımcıları arasında bir fikir birliği sağlanmıştır.



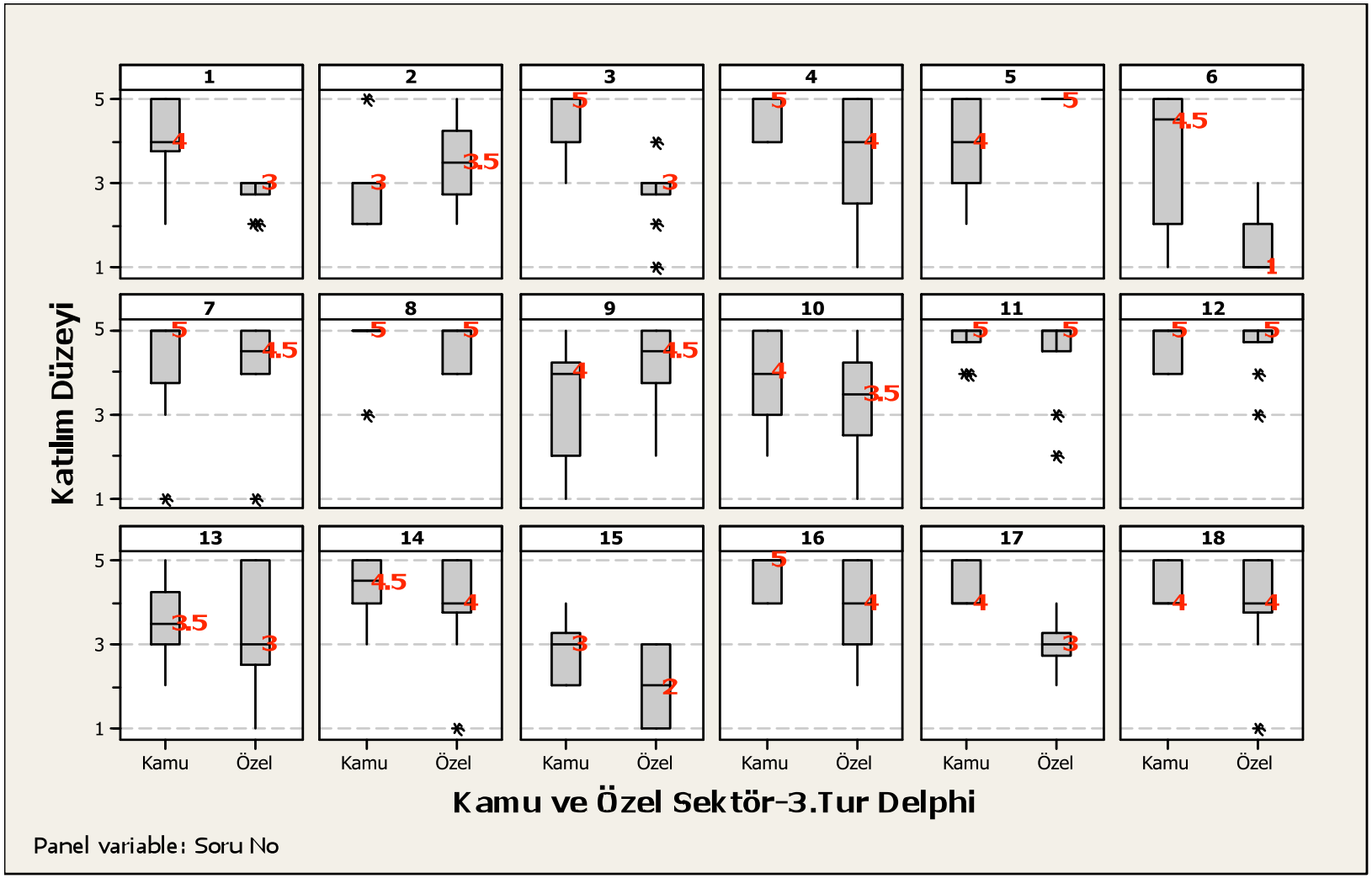
Şekil 6.22 : 18. soru için kamu ve özel sektör verilerinin 2. ve 3. tur Delphi analizi sonuçlarının kutu grafikleri.

Özel sektör katılımcılarının da %50'si iletişim halinde olmanın oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Hatta katılımcılardan biri "bu tür bir iletişim ağının, kulaktan dolma bilgiler yerine, insanları doğru bilgilendirmede oldukça faydalı olacağını" söylemiştir. Fakat, böyle bir yaklaşımın yararlı sonuçlara ulaşmada etkili olmayacağı düşüncesinde olanlar da bulunmaktadır. Hem özel sektör hem de kamu grubu katılımcılarının bu konudaki 2. turda dile getirdikleri görüşleri, 3. turda da değişmemiştir (Şekil 6.22).

Aşağıda yer alan Şekil 6.23 ve 6.24'de her bir soruya verilen cevapların tümü aynı grafikte, kamu ve özel sektör katılımcılarının değerlendirmelerini karşılaştırmalı olarak gösterecek şekilde, 2. ve 3. tur sonuçlarının grafikleri olarak verilmiştir.



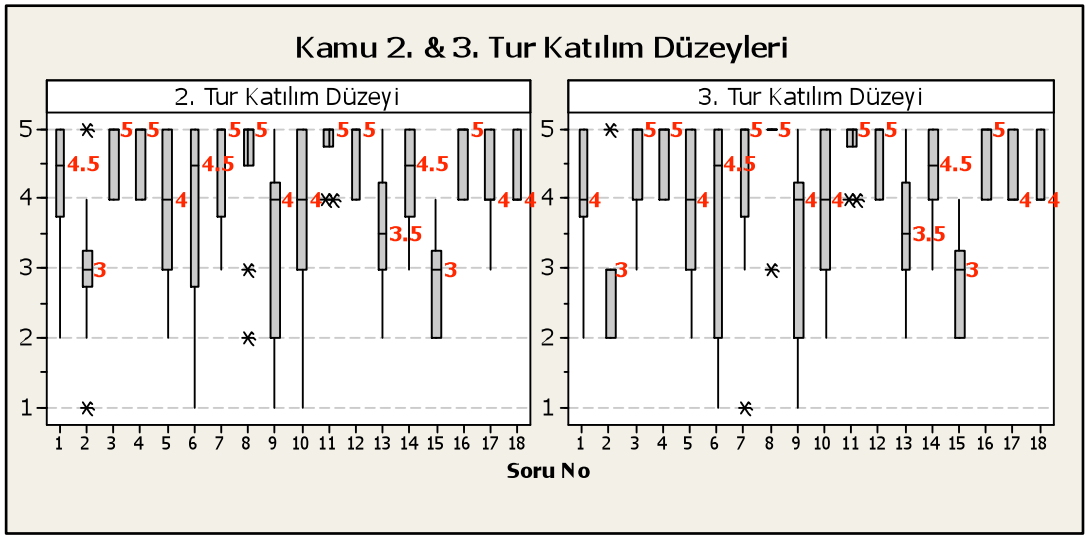
Şekil 6.23 : Kamu ve özel sektörünün her soru için karşılaştırmalı kutu grafikleri, 2. tur.



Şekil 6.24 : Kamu ve özel sektörünün her soru için karşılaştırmalı kutu grafikleri, 3. tur.

6.3.4 Katılım düzeylerinin sektörel analizi

Delphi yönteminin 2. ve 3. tur uygulamaları sonucunda elde edilen verilerdeki kamu ve özel sektör grubunun her bir soru bazındaki katılım düzeyleri Şekil 6.25 ve 6.26'da sektör gruplarına göre gösterilmiştir.

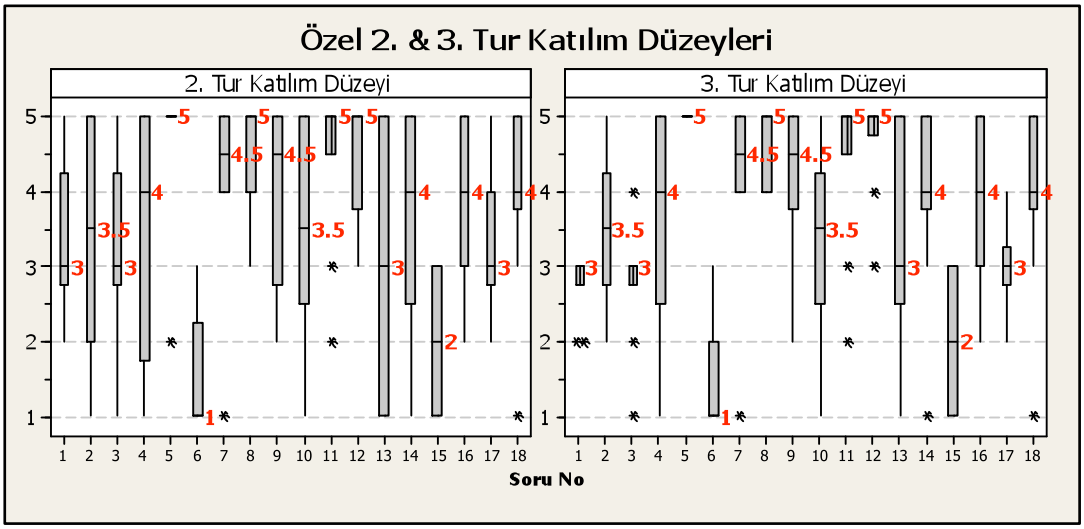


Şekil 6.25 : Kamu sektörü 2. ve 3. tur cevaplarının katılım düzeyi kutu grafiği.

Kamu sektörü grubunun yapılan iki tur görüşmelerdeki katılım dereceleri incelendiğinde, grup görüşünü gösteren medyan değerlerinde önemli bir değişiklik olmamıştır. Fakat, katılım düzeyleri karşılaştırıldığında özellikle bazı sorular için iki tur arasında farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin, 2. soru için 3. turda arazi kullanımlarının belirlenmesi konusunda katılımcılar kamunun piyasaya göre daha etkin olması konusunda görüşlerini değiştirmiştir. Proje alanı çevresinde alt gelir grubuna konut oluşturmak için kaynak ayırmanın sorulduğu 6. soruda da Kartal Dönüşüm Alanı için bu önermeye katılmayanlar olmuştur.

Şekilde yıldız işareti olarak gösterilen dışa düşen değerler de iki tur arasında farklılık göstermektedir. 3. turda 2. tura göre; 2. ve 8. soruda dışa düşenler azalmış, 7. soruda ise artmıştır. Dışa düşen değerlerin azalması bireylerin, grubun katılım düzeyine yaklaştığını göstermektedir.

Sosyal Boyut'ta yer alan kamu alanlarının kullanımları (5. soru) ve dar gelirlilere konut sunumu (6. soru) ile Fiziksel Boyut'ta yer alan minimum proje alanı büyüklüğü (9. soru) ve ulaşım, altyapı sağlanması (10. soru) sorularına verilen cevaplarda kantiller arasında en fazla genişlik olduğu görülmektedir, bu durum katılımcıların bu konularda farklı görüşlerde olduğunu göstermektedir.



Şekil 6.26 : Özel sektör 2. ve 3. tur cevaplarının katılım düzeyi kutu grafiği.

Özel sektör grubundaki katılımcıların düşüncelerinde iki görüşmenin sonuçları arasında oldukça farklılıklar bulunmaktadır. Medyan değerlerinde bir değişiklik olmamıştır; fakat 12 tane soruda katılımcıların görüşleri grubun görüşlerine yaklaşmıştır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi bu soruların kutu grafiklerinde kantiller arasındaki fark azalmıştır.

1., 3., 12. ve 14. sorulardaki katılım düzeylerinin yaklaşmasından dışa düşen olarak kalan değerler oluşmuştur. Kamu arsalarının kullanımları ile ilgili olan 5. soruda ilk görüşmeden itibaren özel sektör katılımcıları arasında bu alanların sosyal donatı olarak kullanılması konusunda tam bir fikir birliği oluşmuştur. Sosyal Boyut'ta yer alan yerel halk için kapasite geliştirmeye yönelik eğitim programlarına (3. soru) kısmen katılabileceklerini, alt gelir grubuna konut sağlamaya (6. soru) ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konular özel sektörden çok kamunun görevi olarak görülmektedir.

Dönüşüm projesinin yönetilmesi, denetlenmesinden sorumlu ve taraflar arasında uzlaşı platformu oluşturacak bir yapı kurulması (11. soru) ile bu yapıda kamu ve özel sektör ortaklığının olması (12. soru) konularına özel sektör grubu tamamen katılmıştır.

6.3.5 Karşılaştırmalı sektörel uzlaşı analizi

Çizelge 6.12'de, Delphi yöntemi kullanılarak elde edilen kamu ve özel sektör katılımcılarının görüşleri ortaklık modelinin boyutlarına göre sınıflandırılarak karşılaştırmalı olarak okunacak şekilde düzenlenmiştir.

Çizelge 6.12 : Kamu ve özel sektör katılımcılarının boyutlar bazında uzlaşı analizi.

KAMU SEKTÖRÜ GRUBU				Grup/ Soru No		ÖZEL SEKTÖR GRUBU			
Medyan	**R (Genişlik)**	**Uzlaşı**	**Uzlaşı& Katılım Derecesi**			**Uzlaşı & Katılım Derecesi**	**Uzlaşı**	**R (Genişlik)**	**Medyan**
					EKONOMİK BOYUT				
4.000	1.250	Yok	4	EB/1	Ekonomik gelişme için kaynak ayırma	3	**Var**	0.250	3.000
3.000	1.000	**Var**	3	EB/2	Arazi kullanımını piyasa belirlemesi	3.5	Yok	1.500	3.500
					SOSYAL BOYUT				
5.000	1.000	**Var**	5	SB/3	Yerel halkın kapasite gelişimi için kaynak ayırma	3	**Var**	0.250	3.000
5.000	1.000	**Var**	5	SB/4	Yerel halk için istihdam programlarını destekleme	4	Yok	2.500	4.000
4.000	2.000	Yok	4	SB/5	Kamu mülkiyetindeki alanların sosyal donatı olarak kullanılması	5	**Var**	0.000	5.000
4.500	3.000	Yok	4.5	SB/6	Alt gelirlilere konut için kaynak ayırma	1	**Var**	1.000	1.000
					ÇEVRESEL BOYUT				
5.000	1.250	Yok	5	ÇB/7	Sanayi atıklarının temizlenmesi için kaynak ayırma	4.5	**Var**	1.000	4.500
5.000	0.000	**Var**	5	ÇB/8	Çevreye duyarlı yapıların oluşturulması	5	**Var**	1.000	5.000

Çizelge 6.12 (devam): Kamu ve özel sektör katılımcılarının boyutlar bazında uzlaşı analizi.

Medyan	R (Genişlik)	Uzlaşı	Uzlaşı& Katılım Derecesi			Uzlaşı & Katılım Derecesi	Uzlaşı	R (Genişlik)	Medyan
				FİZİKSEL BOYUT					
4.000	2.250	Yok	4	FB/9	Planın minimum parsel büyüklüğü belirlemesi	4.5	Yok	1.250	4.500
4.000	2.000	Yok	4	FB/10	Ulaşım ve teknik altyapı için kaynak ayırma	3.5	Yok	1.750	3.500
				İŞBİRLİĞİ VE ÖRGÜTLENME BOYUTU					
5.000	0.250	**Var**	5	İÖB/11	Dönüşüm projesi için özel bir yapının kurulması	5	**Var**	0.500	5.000
5.000	1.000	**Var**	5	İÖB/12	Bu yapıda kamu ve özel sektörün aktif yer alması	5	**Var**	0.250	5.000
3.500	1.250	Yok	3.5	İÖB/13	STK'ların aktif yer alması	3	Yok	2.500	3.000
4.500	1.000	**Var**	4.5	İÖB/14	Yerel halkın aktif yer alması	4	Yok	1.250	4.000
3.000	1.250	Yok	3	İÖB/15	Kamu ve özel sektörün stratejik ortaklık kurması	2	Yok	2.000	2.000
5.000	1.000	**Var**	5	İÖB/16	Uzun dönemli stratejiler için kaynak ayırma	4	Yok	2.000	4.000
4.000	1.000	**Var**	4	İÖB/17	Proje etkilerini izleme ve değerlendirme için kaynak ayırma	3	**Var**	0.500	3.000
4.000	1.000	**Var**	4	İÖB/18	Dönüşümden etkilenen aktörler arasında iletişim ağı kurulması	4	Yok	1.250	4.000

Çizelge 6.12'de, soru bazında her sektör grubunun değerlendirmesi "Uzlaşı ve Katılım Derecesi" kolonunda eklenen altıgenler ile şematize edilmiştir. Altıgenlerin içinin renkli olması grup içinde uzlaşının sağlandığını, boş olması ise farklı düşüncelerin çoğunlukta olması nedeni ile uzlaşının sağlanmadığını göstermektedir. Altıgenlerin içine yazılan rakamlar ise grubun katılım derecesini gösteren medyan değerleridir. Bu çizelge kamu ve özel sektörün hangi alanlarda ve hangi düzeyde kendilerinde sorumluluk gördüklerini özetlemektedir.

Ekonomik boyut*:* Proje alanında ekonomik gelişmeyi sağlamak için kaynak ayırma konusunda kamu sektörününün katılım derecesi özel sektör grubundan daha yüksek olsa da kamuda kaynak (uzman, bilgi, zaman, mekan vb.) ayırmak için uzlaşma sağlanmamışken, özel de kısmen kaynak ayırma konusunda uzlaşma sağlanmıştır. Kamu, dönüşüm projelerinde ekonomik gelişmeyi sağlamanın gerekliliğine inanmaktadır. Fakat bunu sağlayacak düzenlemeler ve müdahaleler konusunda mevcut kapasitesi yeterli değildir. Ekonomik aktivitelerin belirlenmesi konusunda oldukça önemli rol oynayan arazi kullanımlarını; kamu grubu piyasa şartlarını da dikkate alarak kamunun belirlemesi gerektiği konusunda uzlaşmışken, özel sektör grubu ise piyasanın daha ağırlıklı olarak karar verici olmasını desteklemiş, fakat grup içerisinde uzlaşma sağlanmamıştır.

Sosyal boyut: Yerel halkın eğitim programları ile kapasitelerinin geliştirilmesi konusunda her iki sektörde de uzlaşma sağlanmıştır. Fakat, özel sektör bu eğitimlere kısmen kaynak ayırma konusunda uzlaşmışken, kamu grubu en yüksek katılım derecesi ile kesinlikle kaynak ayırma konusunda uzlaşmıştır. Kamuda aynı derecede uzlaşma istihdam sağlama programlarında da varken, özel sektör sonuçları bu konuda katılımı göstersede grup içinde uzlaşma olmamıştır. Ülkemizde bu konular genel olarak kamunun görevi olarak görülmesine rağmen, Avrupa örneklerinde kamu, özel sektöre de finansal kaynak ayırma ve istihdam konularında çeşitli sorumluluklar vermektedir.

Kamu mülkiyetindeki arsaların sosyal donatı olarak kullanılması konusunda özel sektör grubunda tam bir fikir birliği sağlanırken (R=0), kamu grubunun çoğunluğunun da bunu desteklemesine rağmen; bu arsaların piyasa şartlarında gelir getirici faaliyetlerle değerlendirilmesini savunan katılımcıların da olması ile uzlaşma sağlanmamıştır. Proje alanında alt gelir grubuna konut sunumu için kaynak ayırma konusunda kamu ve özel sektör tamamen zıt görüş bildirmişlerdir. Özel sektör

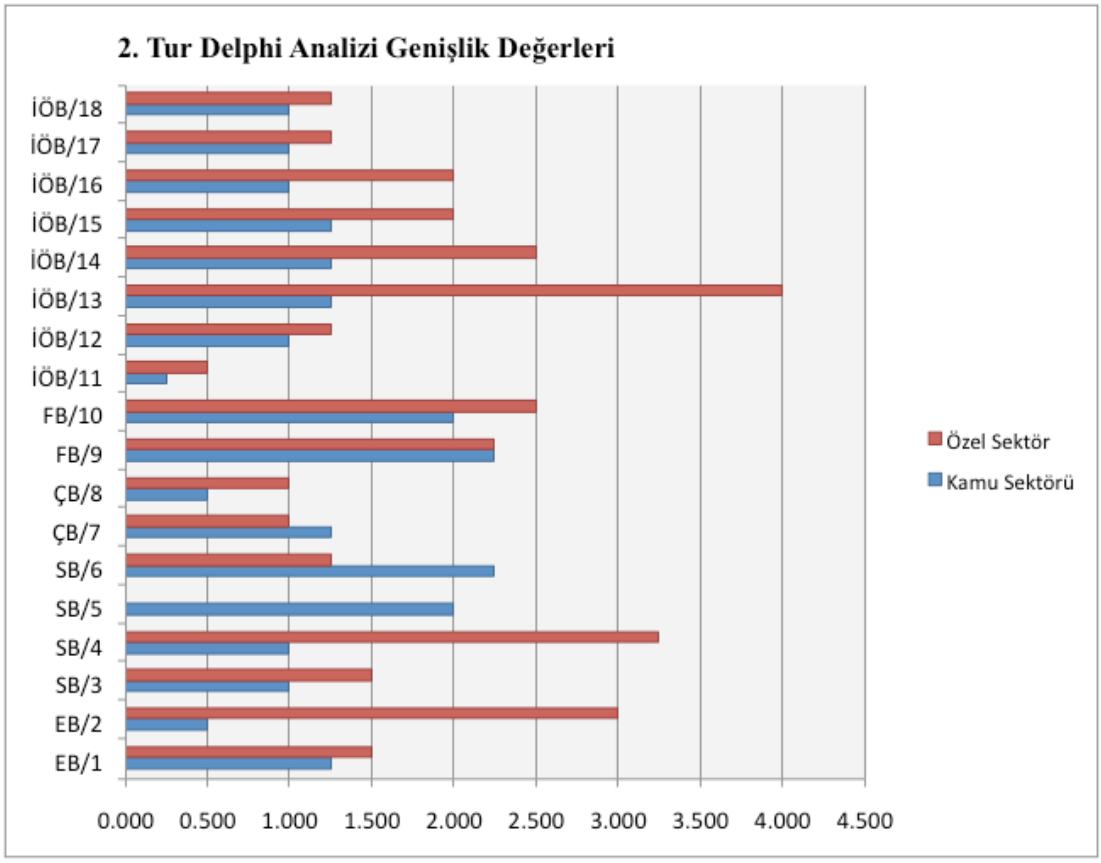
katılımcıları bu konuda kesinlikle kaynak ayırmama konusunda uzlaşmışken, kamu katılımcılarının büyük çoğunluğu kaynak ayırma görüşünü bildirmişler, ancak grup içinde uzlaşma olmamıştır.

Çevresel boyut: Sanayi atıklarının temizlenmesi ve çevreye duyarlı yapıların yapılması konusunda özel sektörde uzlaşma sağlanmışken, kamu grubunda sadece çevreye duyarlı yapılar konusunda uzlaşma sağlanmış, atıkların temizlenmesi konusunda sağlanmamıştır.

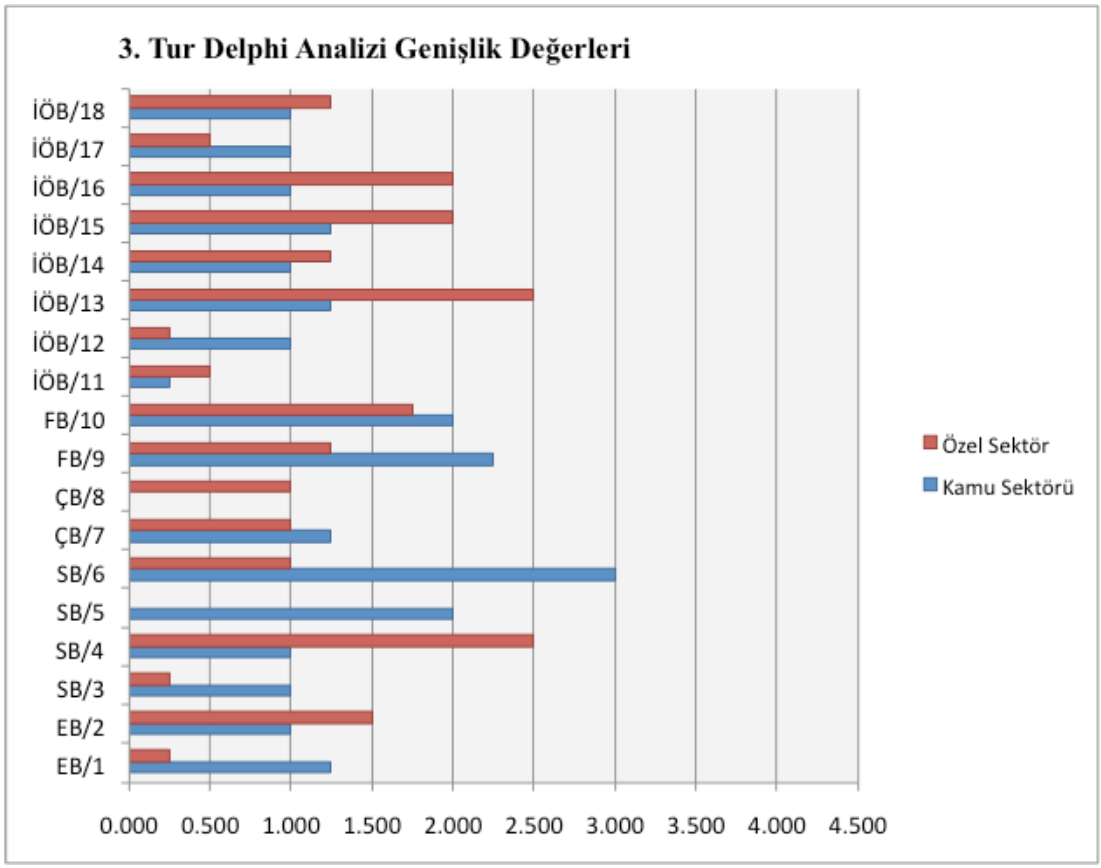
Fiziksel boyut: Planlamada minimum parsel büyüklüğünün 3.000 m^2 olarak belirlenmesi ile ulaşım ve altyapı için kaynak ayırma konularında her iki sektör grubundaki farklı görüşlerden dolayı uzlaşı sağlanmamıştır.

İşbirliği ve örgütlenme boyutu: Bu çalışmanın test ettiği; dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için ortaklık kurma konusuna doğrudan referans veren iki soruya da hem kamu hem de özel sektör katılımcıları, cevap ölçeğinin en yüksek katılım derecesi (5-kesinlikle katılıyorum) ile cevaplamışlardır. Ayrıca her iki grup katılımcıları arasında da uzlaşma sağlanmıştır. Bu sorularda dönüşüm projesinin gerçekleştirilmesi için özel bir yapının kurulması ve bu yapıda kamu ve özel sektörün aktif yer alması konuları sorulmuştur. STK'ların aktif yer almaları konusunda her iki grupta da uzlaşma sağlanamamışken, yerel halkın katılımı konusunda sadace kamuda uzlaşma sağlanmıştır. Kamu ve özel sektör ortaklığının %50-%50 (stratejik ortaklık) olması konusuna özel sektör grubu katılmamış, kamu ise kısmen katılmıştır. Fakat her iki grupta da uzlaşma olmamıştır. Kamuda dönüşüm projesi için uzun dönemli stratejiler geliştirme, etkilerinin değerlendirilmesi ve aktörler arasında iletişim ağı konularında kaynak ayırmak için uzlaşma sağlanmışken, özel sektörde proje etkilerinin değerlendirilmesi konusunda kısmen kaynak ayırma yönünde uzlaşma sağlanmıştır.

Aşağıda yer alan Şekil 6.27 ile 6.28'de 2. ve 3. tur görüşmeler sonucunda kamu ve özel sektör gruplarındaki uzlaşma sağlanmış ve sağlanmamış alanlar gösterilmiştir. Genişlik değerinin ≤ 1 olması aynı görüşte uzlaşma sağlandığını, > 1 olması ise uzlaşmanın olmadığını ifade etmektedir. 2. tur verilerine göre özel sektörde uzlaşma sağlanmayan konular kamu sektörüne göre daha fazladır. Kamuda toplam 9 soruda uzlaşma sağlanamamışken, özel sektör grubunda bu sayı 14'dür. Bu durum kamu katılımcıları arasında daha homojen görüşler olduğunu göstermektedir.



Şekil 6.27 : Kamu ve özel sektör verilerinin 2. tur genişlik (R) değerleri.



Şekil 6.28 : Kamu ve özel sektör verilerinin 3. tur genişlik (R) değerleri.

3. tur verilerine göre ise, kamuda 2. tura göre sadece bir ek konuda uzlaşma oluşmuşken, özel sektör katılımcılarının değerlendirmeleri grubun değerlendirmelerine daha fazla soruda yaklaşarak ilave 5 soruda daha uzlaşma sağlanmıştır. Bu durum grup uzlaşma sağlamak için grup görüşünün özel sektörde daha etkili olduğunu göstermiştir. Delphi 2. ve 3. tur görüşmeleri arasındaki katılımcıların grup düşüncesine yakınlaşmasını gösteren, yaklaşma oranı *(convergence rate)* aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır **(6.1)**.

$$\text{Yaklaşma Oranı} = (IQR_2 - IQR_3) / IQR_2 \quad \textbf{(6.1)}$$

Genel olarak Delphi turları arasında katılımcıların grup görüşlerine yakınlaşmaları beklenmektedir. Fakat, alt gelir grubuna proje alanı çevresinde konut sunumu için kaynak ayırma sorusunda (SB/6) 3. turda, kamu sektörü katılımcıları arasında "kesinlikle ayırırım" olan grup görüşünden uzaklaşan görüşler olmuştur. Bu nedenle aynı kalması veya azalması beklenen genişlik değeri artmıştır. Çizelge 6.13'de, yaklaşma oranı kolonunda -0.33 olan değer (-) işareti ile grup görüşünden uzaklaşmayı göstermektedir. Grup görüşünden farklılaşan katılımcıların görüşleri genellikle prestijli bir merkezi iş alanı olarak planlanan yerde alt gelir grubunun olamayacağı yönündedir.

Çizelge 6.13 : Kamu grubunun 2. ve 3. tur genişlik değerlerinin karşılaştırılması.

Kamu Sektörü Grubu			**R (Genişlik)**		
Grup/ Soru No	**Boyut**	**Uzlaşmanın Olmadığı Konular**	**IQR_2**	**IQR_3**	**Yaklaşma Oranı**
EB/1	Ekonomik Boyut	Ekonomik gelişme için kaynak ayırma	1.250	1.250	0.00
SB/5	Sosyal Boyut	Kamu arsalarının sosyal donatı alanı olarak kullanılması	2.000	2.000	0.00
SB/6		Alt gelirlilere konut sunumu	2.250	3.000	**- 0.33**
ÇB/7	Çevresel Boyut	Sanayi atıklarının temizlenmesi	1.250	1.250	0.00
FB/9	Fiziksel Boyut	Minimum arsa büyüklüğü şartı	2.250	2.250	0.00
FB/10		Ulaşım ve teknik altyapıya katkı	2.000	2.000	0.00
İÖB/13	İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu	STK'ların katılımı	1.250	1.250	0.00
İÖB/14		Yerel halkın katılımı	1.250	**1.000**	**0.20**
İÖB/15		Stratejik ortaklık	1.250	1.250	0.00

Çizelge 6.13'de gösterildiği gibi, 3. tur görüşmeleri sonucunda kamu grubunda yerel halkın dönüşüm sürecinde aktif yer alması konusunda uzlaşma sağlanmıştır.

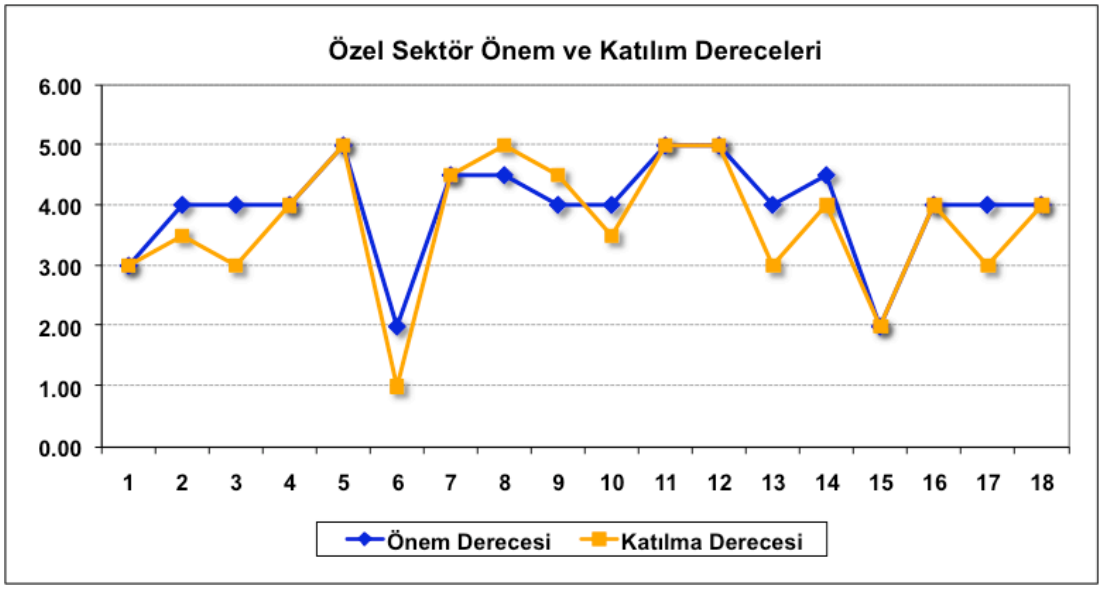
Özel sektör katılımcıları 2. turda uzlaşma sağlanmayan 5 soruda daha uzlaşma sağlamışlardır. Çizelge 6.14'de de görüldüğü gibi genel olarak diğer soruların büyük çoğunluğunda da grup görüşüne doğru farklı oranlarda yaklaşmalar gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.14 : Özel sektör grubunun 2. ve 3. tur genişlik değerlerinin karşılaştırılması.

Özel Sektör Grubu			**R (Genişlik)**		
Grup/ Soru No	**Boyut**	**Uzlaşmanın Olmadığı Konular**	**IQR_2**	**IQR_3**	**Yaklaşma Oranı**
EB/1	Ekonomik Boyut	Ekonomik gelişme için kaynak ayırma	1.500	**0.250**	**0.83**
EB/2		Arazi kullanımlarını piyasanın belirlemesi	3.000	1.500	**0.50**
SB/3	Sosyal Boyut	Yerel halkın kapasite artırımı	1.500	**0.250**	**0.83**
SB/4		Yerel halkın istihdamı	3.250	2.500	**0.23**
SB/6		Alt gelirlilere konut sunumu	1.250	**1.000**	**0.20**
FB/9	Fiziksel Boyut	Minimum arsa büyüklüğü şartı	2.250	1.250	**0.44**
FB/10		Ulaşım ve teknik altyapıya katkı	2.500	1.750	**0.30**
İÖB/12	İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu	Kamu özel sektör ortaklığı	1.250	**0.250**	**0.80**
İÖB/13		STK'ların katılımı	4.000	2.500	**0.38**
İÖB/14		Yerel halkın katılımı	2.500	1.250	**0.50**
İÖB/15		Stratejik ortaklık	2.000	2.000	0.00
İÖB/16		Uzun dönemli stratejiler için kaynak	2.000	2.000	0.00
İÖB/17		Proje değerlendirmesi	1.250	**0.500**	**0.60**
İÖB/18		İletişim ağı	1.250	1.250	0.00

6.3.6 Önem ve katılım derecelerinin karşılaştırılması

Özel ve kamu sektörü katılımcılarının her soru için belirttikleri önem ile aktif rol alma konusundaki katılım dereceleri Şekil 6.29 ve 6.30'da karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, sektör katılımcılarının bazı konuları kentsel dönüşüm için önemli görmelerine rağmen, kendi sektörlerinin görevi olarak görmedikleri veya tam tersi önem derecesi diğerlerine göre düşük olsada kendi sorumluluklarında gördükleri anlaşılmaktadır.

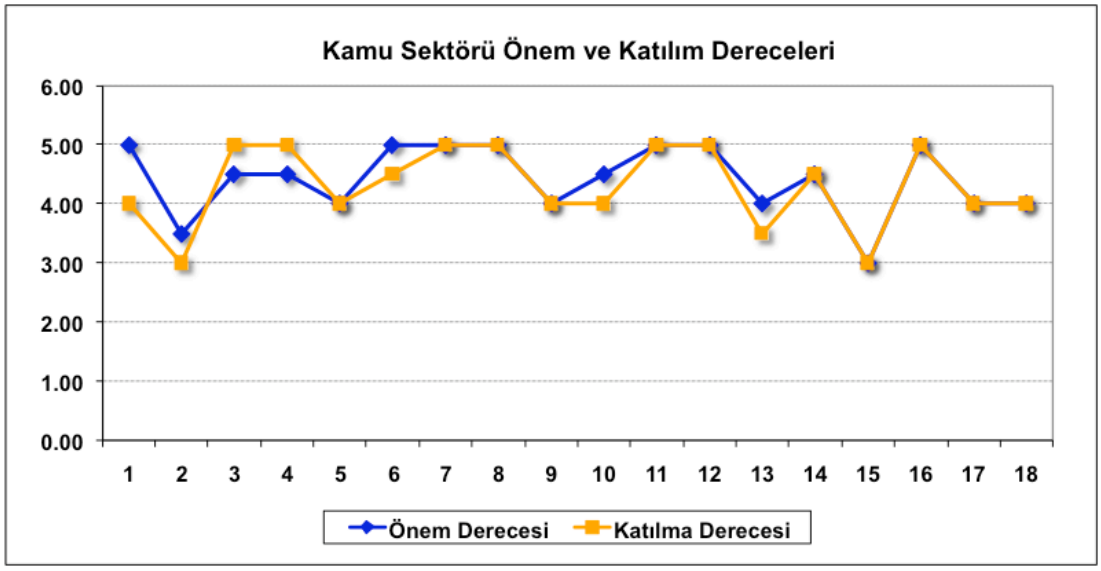


Şekil 6.29 : Özel sektör grubunun önem ve katılım dereceleri.

Şekil 6.29'da görüldüğü gibi, özel sektör grubu yerel halka eğitim sağlamayı (3. soru), alt gelirlilere konut sağlamayı (6. soru) ve proje etkilerinin değerlendirilmesi (17. soru) konularını kendi sorumlulukları olarak görmemektedir. 10. soruda sorulan altyapıya kaynak ayırma konusunda ise katkı yapmaları gerektiğini, fakat esas olarak bu görevin kamuya ait olduğunu belirtmişlerdir. 13. sorudaki STK'ların katılımı konusunu önemli görmelerine rağmen, uygulamada yapıcı katkıları görmemeleri nedeniyle, görüşleri konuya verdikleri önem derecesinden daha düşük olarak kısmen katılma yönünde olmuştur. 2. ve 14. sorularda aradaki farkın küçük olmasına rağmen, yine önem dereceleri katılma derecelerinden biraz daha yüksek olmuştur.

Çevresel Boyut'taki çevreye duyarlı yapıların yapılması konusunda (8. soru) önem derecesinin katılım derecesinden daha düşük çıkması, projelerini gerçekleştirirlerken bu konudaki tercihlere daha az önem vereceklerini göstermektedir. 9. soruda yer alan minimum parsel büyüklüğü konusunda da yine algılanan önem derecesi katılımdan daha düşüktür. Buna göre, katılımcılar doğru olanın daha büyük parsellerde proje geliştirmek olduğunu söylemektedirler, fakat bununla birlikte bu konu hayati bir önem taşımamaktadır.

Şekil 6.30'da kamu sektörü grubunun önem ve katılım dereceleri karşılaştırılmıştır. Özel sektör grubu sonuçlarından farklı olarak, önem ve katılım dereceleri arasında küçük farklar olsa da, kamu grubu kendisini sorulan hemen her konuda sorumlu olarak görmektedir.



Şekil 6.30 : Kamu sektörü grubunun önem ve katılım dereceleri.

Kentsel dönüşüm alanında ekonomik gelişmenin sağlanmasına (1. soru), alt gelir grubuna konut sağlanmasına (6. soru) ve altyapı sağlanmasına (10. soru) verdiği önem katılım derecesinden daha yüksektir. Bu konulara verdikleri katılım derecelerinin 4.00 ve üzerinde olması, kendilerinde sorumluluk gördüklerini ve bu konularda aktif rol almayı düşündüklerini göstermektedir. 2. soruda arazi kullanımlarını piyasanın belirlemesi konusu için önemin katılım derecesinden yüksek olması; piyasanın görüşlerine de önem verdiklerini, fakat uygulamada kamunun kararlarının daha baskın olmasını düşündüklerini göstermektedir. 13. sorudaki karşılaştırmada, STK'ların dönüşüm sürecine katılımlarının mevcut katkılarından daha önemli görüldüğü sonucu çıkmaktadır.

Sosyal Boyut'ta yer alan yerel halkın kapasite gelişimi (3. soru) ve onlar için istihdam programları düzenlemek (4. soru) konularındaki önem derecelerinin biraz daha düşük çıkmasının sebebi, kamu sektörünün öncelikli gündem maddelerinde yer almamalarıdır. Fakat yine de, bu sorulardaki katılım ve önem derecelerinin farkının düşük olduğuna dikkat edilmelidir.

Dönüşüm sürecinde, kamu ile özel sektör arasında sorumluluk paylaşımını gösteren bu analiz sonucunda, önem dereceleri katılma derecelerinden yüksek olan alanlarda sektör katılımcıları arasında uzlaşma potansiyeli bulunmaktadır. Bunlar kamu sektörü için; ekonomik gelişmenin sağlanması (1. soru), arazi kullanımın belirlenmesi (2. soru), alt gelir grubuna konut sağlanması (6. soru), altyapı sağlanması (10. soru), STK'ların dönüşüm sürecine katılımlarıdır (13. soru).

Özel sektör için ise; arazi kullanımın belirlenmesi (2. soru), yerel halkın kapasite gelişimini sağlama (3. soru), alt gelirlilere konut sağlamayı (6. soru), altyapı sağlanması (10. soru), STK'ların dönüşüm sürecine katılımlarıdır (13. soru), yerel halkın katılım (14. soru) ve proje değerlendirmesine kaynak ayırma (17. soru) konularıdır.

6.4 Bölüm Sonucu

Bu bölümde Kartal sanayi alanlarının dönüşümünün gerçekleştirilmesi için önerilen ortaklık modelinin kavramsal çerçevesi ve boyutları tartışılmıştır. Literatür araştırmaları ve yurtdışındaki incelenen eski sanayi alanları dönüşüm modellerindeki boyutlar dikkate alınarak oluşturulan modelin, Kartal Projesi'ndeki kamu ve özel sektörden katılımcılar ile Delphi yöntemi kullanılarak uygulanabilirliği test edilmiştir.

Eski sanayi alanları dönüşüm boyutlarının önem algılarında kamu ve özel sektör arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Çevresel boyut her iki grup için de en önemli boyut olarak görülürken, kamu sırasıyla sosyal, işbirliği, ekonomik ve fiziksel boyuta önem vermekte; özel sektör katılımcıları ise sırasıyla işbirliği, fiziksel, sosyal ve ekonomik boyuta önem vermektedir.

Kamu sektörü, beklendiği gibi dönüşüm sürecinin başından sonuna kadar kendisinde sorumluluk görmektedirler. Kamu grubunun, özel sektör grubuna göre genel olarak Sosyal ve İşbirliği Boyutu'ndaki konulara katılımları daha yüksek olmuştur. Diğer taraftan, özel sektör grubu katılımcıları da ekonomik gelişme, altyapı yatırımları, yerel halkın kapasite gelişimi ve projenin etkilerinin değerlendirilmesi konularında kısmen de olsa kaynak sağlama konusunda uzlaşmışlardır. Ayrıca, her iki sektör katılımcıları da Kartal Dönüşüm Projesi için kamu ve özel sektör ortaklığına dayalı özel bir yapının kurulması konusunda hemfikirdirler.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

7.1 Genel Değerlendirme

Bu tez çalışmasında eski sanayi alanlarındaki kentsel dönüşüm uygulamaları için alternatif bir yönetim yapısı olarak ortaklık modelleri incelenmiştir. Araştırma şu soruların cevaplarını sorgulamıştır: 1) Eski sanayi alanları dönüşüm projelerinde çok boyutlu ve çok aktörlü ortaklık yapısının katkısının neler olduğu; 2) Avrupa örneklerindeki eski sanayi alanı dönüşüm projelerinde organizasyon yapılarındaki ortak başarılı uygulamaların neler olduğu; 3) Ortaklık yapısında olması önerilen boyutların kamu ve özel sektör tarafından önem algıları ve katılma derecelerinin ne düzeyde olduğu ve modelde uzlaşma sağlanan ve sağlanmayan alanların hangileri olduğu.

Bu soruların cevapları geniş kapsamlı literatür araştırması ve yüz yüze görüşmeler ile elde edilmiştir. Literatür araştırmasında hem teorik yaklaşımlar, hem de kentsel dönüşüm projelerinin uygulamaları incelenmiştir. Delphi metodu kullanılarak, önerilen organizasyon modelinin boyutları kamu ve özel sektör temsilcileri ile test edilmiştir. Kartal Dönüşüm Projesi ile ilgili kamu ve özel sektör katılımcılarından oluşan toplam 20 kişi ile 3 tur görüşme yapılmıştır. Kamu grubunda İBB, İMP ve Kartal Belediyesi'den katılımcılar; özel sektör grubunda ise arsa sahipleri ve yatırımcılar bulunmaktadır.

Bu çalışma, hem niteliksel hem de niceliksel yöntemlere önem vermektedir. Bu nedenle anket sonuçlarının sayısallaştırılarak analiz edilmesinin yanında, katılımcılarla yüz yüze derinlemesine görüşmelerin yapılması konuyu detaylandırma ve çıkan sonuçların nedenlerini de sorgulama şansını vermiştir.

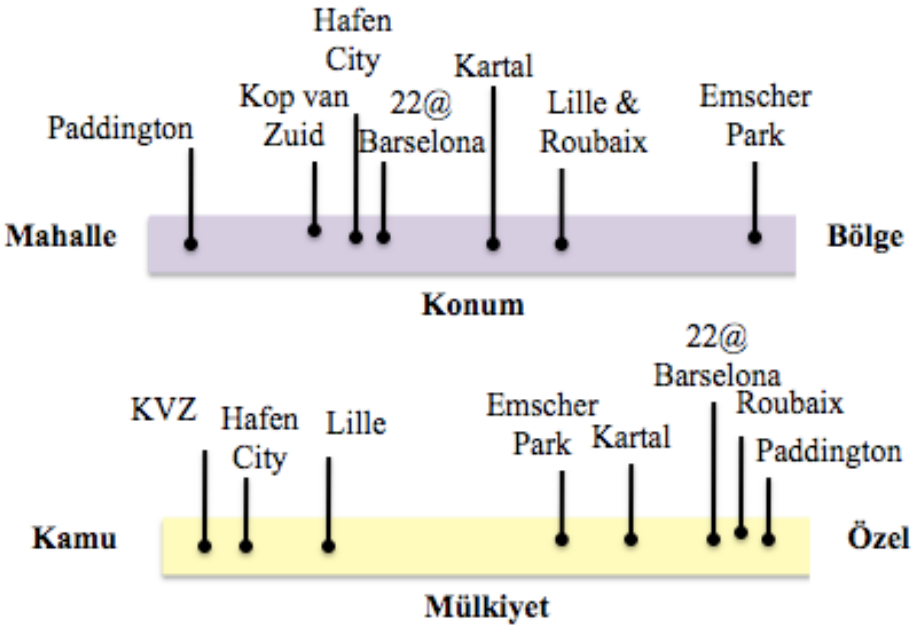
Avrupa örneklerinin başarılı uygulamalarının Kartal Projesi ile karşılaştırılması

Avrupa örneklerindeki kentsel dönüşüm uygulamalarında neo-liberal kentleşmeye paralel olarak lider rolünü üstlenen, risk alan girişimci yerel yönetimler, bürokratik süreçleri kısaltılmış, daha hızlı karar alabilen yarı özerk yönetim mekanizmaları ve

özel sektörle işbirliği yapan, esnek yarı özel ortaklıklar oluşturmuşlardır. Bu tür ortaklıklar büyük kentsel dönüşüm projeleri için gerekli tüm inisiyatiflere sahip ve uygulamayı yöneten, gerçekleştiren ve denetleyen, diğer bir deyişle dönüşüm projesinin başından sonuna kadar sorumlu olan yapılardır.

Kartal Dönüşüm Projesi, CABERNET'in (2005) ABC Modeli'nde (Şekil 2.2 ve 2.3) "A Kategorisi"ne girmektedir. Kent içerisindeki konumu ve ulaşım bağlantıları nedeni ile piyasa şartlarında dönüşebilecek potansiyele sahiptir. Ayrıca, eski sanayi alanı olmasına rağmen, sanayi kullanımlarından oluşmuş zararlı maddelerin temizlenme maliyetleri projelerin geliştirilmelerini önleyecek düzeylerde değildir. Dolayısı ile piyasadaki arz ve talep şartlarına göre, kamunun teşviğine ihtiyaç duyulmadan dönüşme potansiyeline sahiptir. Fakat, bu model eski sanayi alanları dönüşümünlerini sadece maliyet ve değer boyutlarında ele almıştır. Oysa ticari canlılığa sahip arsalarda, dönüşümün çok boyutlu ihtiyaçları piyasa şartlarında karşılanmamaktadır. Bu nedenle, Kartal için önerilen kamu ve özel sektör ortaklığının oluşturulması, dönüşümün içeriği, kalitesi, finansmanı ve verimliliği açılarından önem taşımaktadır.

İncelenen yurtdışı örnekleri ile Kartal Projesi alan büyüklüğü ve mülkiyet yapısı açısından Şekil 7.1'de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.



Şekil 7.1 : Konum ve mülkiyet şeması.

Yurtdışındaki incelenen örneklerden farklı olarak Kartal Dönüşüm Alanı'ndaki sanayi kullanımlarının tamamı faaliyetlerini sonlandırmış değildir. Halen faal olan kuruluşlar ve buralarda çalışanlar bulunmaktadır. Şekil 5.12'de gösterildiği gibi, dönüşüm alanı içindeki kullanımların %27'sini faaliyette olan sanayi alanları oluşturmaktadır. Çoğunluğu küçük ölçekli sanayi sitelerinden oluşan bu alanların taşınma stratejilerinin belirlenmemesi dönüşüm projesinin eksikliklerindendir.

Diğer taraftan, Kartal Eski Sanayi Alanları Dönüşüm Projesi, İstanbul'daki Büyükdere Caddesi ve Haliç'te yer alan sanayi alanlarının dönüşüm deneyimleri ile karşılaştırıldığı zaman planlama ve kent açısından oldukça olumlu yaklaşımlar içeren bir projedir. Kentin bütünü dikkate alınarak planlanmış, projeden etkilenen taraflar biraraya getirilerek uzlaşma çalışmaları yapılmış, parsel bazında değil alan bazında ele alınmış, planlama ve tasarım sürecine mülk sahipleri de dahil edilmiş, eşitliği baz alan ve esnek bir imar durumu oluşturulmuştur. Fakat yurdışındaki eski sanayi alanları dönüşümleri incelendiğinde, Kartal Projesi'nin geliştirmeye açık tarafları olduğu görülmektedir. İncelenen uluslararası örneklerdeki eski sanayi alanı dönüşümlerinin hepsinde ortak olan uygulama, dönüşüm projesini gerçekleştirmek için bir ortaklığın oluşturulmasıdır. Kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütlerini farklı düzeylerde bünyesinde bulunduran bu ortaklıklar yasal düzenlemeler ile oluşturulmaktadır. Örneğin, İngiltere'de yerel yönetimlerin, 1994 yılında oluşturulan Tek Dönüşüm Bütçesi'ne *(Single Regeneration Budget)* başvurabilmeleri için özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile ortaklık kurmaları (Crouch ve Hill, 2004) ve kapsamlı dönüşüm planları hazırlamaları gerekmektedir.

Uluslararası literatürde incelenen eski sanayi alanlarındaki başarı faktörleri dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar; yönetim, finansman, planlama ve uygulama ile katılımdır. Çizelge 7.1'de bu faktörler Kartal Dönüşüm Projesi ile karşılaştırılmıştır.

Çizelge 7. 1 : Kartal Dönüşüm Projesi'nin yurtdışı örneklerindeki başarı faktörleri ile karşılaştırması.

Uluslararası Başarı Faktörleri	**Kartal Eski Sanayi Alanları Dönüşüm Projesi**
Yönetim	
Dönüşümden sorumlu ortaklık yapısı	Bulunmamakta
Güçlü liderlik	Bulunmamakta
Vizyon	Bulunmakta
Şeffaflık	Kısmen bulunmakta
Etki değerlendirmeleri ile iyileştirmeler	Bulunmamakta

Çizelge 7. 1 (devam): Kartal Dönüşüm Projesi'nin yurtdışı örneklerindeki başarı faktörleri ile karşılaştırması.

Uluslararası Başarı Faktörleri	Kartal Eski Sanayi Alanları Dönüşüm Projesi
Finansman	
İç finansman kaynakları	Bulunmamakta
Dış finansman kaynakları	Bulunmamakta
Uluslararası Başarı Faktörleri	**Kartal Eski Sanayi Alanları Dönüşüm Projesi**
Planlama ve Uygulama Süreci	
Çok boyutlu dönüşüm süreci için gerekli stratejiler ve hedeflerin planlanması;	
Ekonomik Boyut	Bulunmamakta
Sosyal Boyut	Bulunmamakta
Çevresel Boyut	Bulunmamakta.
Fiziksel Boyut	Kısmen bulunmakta.
Katılım	
Kamu ve özel sektör katılımı	Kısmen bulunmakta
Yerel halk katılımı	Kısmen bulunmakta
Gönüllü kuruluşların katılımı	Bulunmamakta

Yönetim:

1990'ların başından beri başta İngiltere olmak üzere, diğer Avrupa ülkelerinde kentsel dönüşüm projeleri için ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde çeşitli ortaklıklar oluşturulmuştur. Bunlar, çoğunlukla merkezi veya yerel yönetimlerin dönüşüm için oluşturdukları yönetim mekanizmalarıdır. Taylor (2000), ortaklıkları kentsel dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesinde ve stratejilerin belirlenmesinde en etkili araç olarak değerlendirmektedir.

Kartal'da planlama ve tasarım sürecinde yeni bir yaklaşım uygulanarak özel sektör ve kamu arasında bir işbirliği sağlanmıştır. Özel sektör plan yapma aşamasına katılıp görüşlerini dile getirmiştir. Fakat, Kartal örneğinde, dönüşüm sürecinin tümünü; planlama ve tasarım, geliştirme ve inşaat, yönetim ve denetleme aşamalarını kapsayan sürecin tamamından sorumlu bir yapının olmadığı görülmektedir. Kartal Projesi'ni sahiplenen yetkili bir yapı bulunmaması süreci uzatmakta, belirsizlikleri artırmakta ve kamuya kazandırabileceği ekonomik ve sosyal değerleri geciktirmektedir.

2010 yılından beri, projeyi Kartal KentDer sahiplenmektedir. Fakat, dernek yetkisi olan bir yapı değildir. Kentsel dönüşüm uzun soluklu bir süreçtir ve başarılı dönüşüm projeleri gerçekleştirmek için bu sürecin yönetimi en kritik konudur. Kartal gibi

büyük ölçekli kentsel dönüşüm projelerinde, ortak bir vizyon çerçevesinde stratejiler geliştirecek bir ortaklık yapısına ihtiyaç bulunmaktadır.

Hemphill ve diğ., (2006) göre ortaklıkta sinerjik fayda yaratmak liderliğe dayanmaktadır. Güçlü bir liderin olması belirsizliklerin kaldırılmasında ve yönetimle ilgili kararların vakit kaybedilmeden alınmasında önemli görülmektedir. Literatürde kentsel dönüşüm kapsamında liderlik konusunda; sosyal sermayenin oluşturulması, güç ilişkileri ve ortaklıklarda sinerji yaratma konuları öne çıkmaktadır (Mackintosh, 1992; Hastings, 1996). Ortaklıklar konusunda deneyimli yabancı ülkelerde, yerel yönetimlerin dönüşüm projelerinin lideri olmaları, hatta İngiltere'deki örneklerde mahalle düzeyinde de liderlikler beklenmektedir.

İstanbul'da dönüşüm projelerinde ortaklıklar konusunda deneyim olmadığı için, liderliği bu alanda uzmanlara sahip kamu birimleri yapabilirler. Burada önemli olan kolaylaştırıcı, yönlendirici ve ilgili aktörleri biraraya getirici gücü olan kamunun dönüşüm projesinin liderliğini yapmasıdır. Kartal Projesi'ni destekleyen ve 2006 yılında başlatan, İMP ve İBB başkanları olmuştur. Fakat, planlama süreci uzayınca projeyi sahiplenen bir lideri kalmamıştır. İBB de proje ile ilgili özel bir birim olmadığı için dönüşüm projesinin diğer imar işlerinden bir farklı kalmamış ve süreç yavaşlamıştır. Dönüşüm projesi için oluşturulması önerilen ortaklıkta sürekli bir liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır.

Finansman:

Kartal ölçeğindeki dönüşüm projeleri kendi finansmanını yaratabileceği gibi dış kaynaklardan da finansman sağlama potansiyeline sahiptir. Projenin bütününden sorumlu bir yapı olmadığı için altyapı, yollar ve sosyal donatılar gibi ortak alanları geliştirmek için finansman stratejileri bulunmamaktadır. Özel sektörle ortaklık kurulması finansman sağlama açısından olumludur. İncelenen uluslararası örneklerde finansman ile ilgili çeşitli uygulamalar detaylı olarak anlatılmıştır.

Planlama ve uygulama:

Kartal'da 2006 yılında başlayan planlama süreci politik riskler ve projeden sorumlu yetkili bir yönetim yapısının olmaması nedeni ile oldukça yavaş ilerlemiştir. 1/1000 planların onlaylanması 5 yıl sürmüştür. Eylül 2011 itibari ile halen planlama çalışmaları devam etmektedir. Klasik imar planlamasından farklı olarak mülk sahiplerinin de, KentDer aracılığı ile planlama sürecine dahil olması olumlu bir

gelişme olsada yeterli değildir. Çünkü, hazırlanan dönüşüm planı sadece imar hakları düzenleme boyutunda kalmış ve başarılı dönüşüm örneklerinde görülen ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsamamıştır.

Eski sanayi alanlarının atıl ve çöküntü alanları haline gelmelerinin nedenleri fiziksel boyutta değil, genellikle ekonomik ve sosyal boyutlarda bulunmaktadır. Bu nedenle sadece fiziksel yapıyı değiştirmeye yönelik dönüşüm müdahaleleri, sorunların kökenine inemeyen müdahaleler olarak kalmaktadırlar. Eski sanayi alanları ile ilgili önemli sorun sadece, sanayilerin kapanması ile kentlerin merkezinde kalmış çöküntü alanları değil, bu alanlara tekrar istihdam oluşturacak yatırımların çekilmesi ve kentin ihtiyacı olan kullanımların geliştirilmesidir. Bu nedenle, gayrimenkul projeleri geliştirmenin ötesinde, yerel ekonomiyi yeniden yapılandırmaya, yeni sektörlerin gelişmesine yönelik düzenlemeler fayda sağlamaktadır.

Kartal ölçeğindeki dönüşüm projeleri, sadece kendi sınırları içerisini değil, çevresini ve tüm kenti etkileyecek dinamikleri barındırmaktadır. Projeye tasarım ve mekansal boyutun ötesinde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar da entegre edilmelidir. Buna paralel olarak örgütlenme modelinde ekonomik, sosyal, çevresel dönüşüm stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, ekonomik gelişimi sağlamak için sadece planlama kararları ile merkez alanı ilan etmek yeterli olmamaktadır. Hedeflenen ekonomik aktiviteler için stratejiler ve gerekiyorsa teşvikler sağlanmalıdır. Barselona 22@ dönüşüm projesi örneğinde olduğu gibi geliştirilecek ekonomik aktiviteleri desteklemek için mülk sahiplerinden de proje değeri üzerinden çeşitli katkılar sağlanabilir. 22@ örneğinde kamu bilgi ve teknoloji alanındaki sektörleri geliştirmeye yönelik teşvikler ve yönlendirici araçlar kullanmaktadır.

Çevresel boyut kapsamında, Kartal Dönüşüm Alanı ağırlıklı olarak eski sanayi alanlarından oluşmasına rağmen, yerel yönetimler ve mülk sahipleri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, ne stratejik planda ne de daha sonradan oluşturulan stratejiler ve planlarda mevcut sanayi kirlilikleri ve atıklarının temizlenmesi ile ilgili herhangi bir yaklaşımın bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Dünya örneklerinde tehlikeli, toksik maddelerin bertarafı eski sanayi alanlarının dönüşümlerindeki en önemli konulardan biridir. Bunların içinde insan sağlığını olumsuz etkileyecek ağır metaller, çeşitli kimyasal maddeler bulunmaktadır. Hatta yüksek mertebelere ulaşabilen temizleme maliyetleri nedeni ile dönüşümü

engelleyici bir faktör olabilmektedir. Kartal'daki sanayi faaliyetleri incelendiğinde dönüşümü engelleyecek düzeylerde kirlilik olacağı düşünülmemektedir.

Ayrıca, çevreye duyarlı yapıların geliştirilmesi için stratejiler veya teşvikler yoktur. Fiziksel boyutta da projenin kent ile ilişkisi kurulmuştur, fakat altyapı konusunda strateji ve finansman belirsizdir. Buradan çıkan sonuç, dönüşüm planlamasının sadece imar planlaması düzeyinde ele alınması ve bu nedenle tüm süreci kapsayacak stratejilerin geliştirilmemiş olmasıdır.

Katılım:

Literatürdeki çalışmalar daha çok politik ve sosyal açılardan yerel halkın katılımına yoğunlaşmaktadır. Yerel halkın katılımı dönüşüm sürecinde mağdur olmamaları, ihtiyaçlarını dile getirmeleri ve süreçten haberdar olmaları açısından önem taşımaktadır.

Meslek odaları gibi uzman kuruluşların teorideki beklenen katkıları, pratikte sağlanamadığı için katılımları Kartal Projesi'nde sadece kısmen desteklenmiştir. Kartal'da yerel halkın tek bir oluşum altında toplanıp, ortak bir ses olarak katılmaları desteklenirken, farklı grupların oluşturulması süreci uzatan bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Kartal özelinde yapılan bu değerlendirme tez süresindeki ülkenin içinde bulunduğu koşullarda ve mevcut politika bağlamı çerçevesinde yapılmıştır. Unutulmamalıdır ki zaman içinde değişmekte olan politikalar ve uygulamalar dönüşüm sürecini farklı yönde etkileyecektir.

Ortaklık Modeli Boyutlarının Delphi Yöntemi ile Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Alternatif ortaklık yapısında olması önerilen boyutların kamu ve özel sektör tarafından algılanan önemleri ve katılım dereceleri Delphi yöntemi ile analiz edilmiştir. 2 tur yapılan görüşmelerden sonra elde edilen, önem derecesi ile ilgili sonuçlar şu şekildedir;

Önem derecesi:

Model boyutlarının önem sıralamasında kamu ile özel sektör arasında tek bir boyut dışında, diğer bütün boyutların sıralamasında farklılıklar bulunmaktadır. Her iki sektör katılımcıları tarafından 1. derecede önemli görülen boyut Çevresel Boyut

olmuştur. Çizelge 6.6'da gösterildiği gibi, kamu sektörünün diğer boyutlar için önem sıralamasında; 2. sırada Sosyal Boyut, 3. sırada İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu ve 4. sırada Ekonomik ve Fiziksel Boyut yer almaktadır. Diğer taraftan, özel sektörün sıralamasına göre 2. sırada İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu, 3. sırada Fiziksel Boyut, 4. sırada Sosyal Boyut ve 5. sırada Ekonomik Boyut gelmektedir. Önem derecelerindeki farklılıklar, kamu ve özel sektörün öncelik farklılıklarından kaynaklanmıştır. Araştırmanın 6. bölümünde boyutlar arasındaki önem farklılıkları, nedenleri ile birlikte anlatılmıştır. Dönüşüm projelerinde İşbirliği ve Örgütlenme Boyutu her iki sektör temsilcileri tarafından da önemli görülmüştür. Önem sıralamasında şaşırtıcı olan bir sonuç; kamu sektörünün geleneksel kentsel dönüşüm uygulamalarına göre, Fiziksel Boyut'u en önemli boyutlar arasında değerlendirmesi beklenirken, Fiziksel Boyut'a en son sırada yer vermiş olmasıdır. Uygulamada henüz diğer boyutları göremesekte, bu durum kamu grubunun dönüşümde fiziksel odaklı yaklaşımı yeterli görmediğine işaret etmektedir.

Uzlaşma:

Geri bildirimlere dayalı Delphi tekniğinin uygulanması sonucunda, anketin katılımcılara tekrarlanarak uygulanması katılımcıların kendi düşüncelerini grup görüşleri ile karşılaştırarak tekrar değerlendirip revize etmelerine fırsat sağlamıştır. Delphi'nin 3. turunda elde edilen veri dağılımı, özel sektör grubunda geri bildirimlerin etkili olduğunu ve verilerin çoğunlukla grup düşüncesine doğru yaklaştığını göstermiştir. Fakat bu durum kamu grubunda gerçekleşmemiş, geri bildirimler kamu sektörü katılımcılarının düşüncelerini değiştirmelerinde pek etkili olmamıştır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, kamu ve özel sektör katılımcıları Kartal'daki eski sanayi alanı dönüşüm projesinde dönüşümün tüm süreçlerinden sorumlu bir ortaklık yapısının oluşturulması konusunda uzlaşmışlardır. Fakat, ortaklığın çok aktörlü yapısında tam bir uzlaşma sağlanamamıştır (Çizelge 6.12). Her iki sektördeki grup katılımcıları da, ortaklıkta aktif olarak kamu ve özel sektör ile yerel halkı temsil eden kuruluşların yer alması konusunda görüş bildirirken, STK'ların katılmaları konusunda tereddütlü bir durum ortaya çıkmıştır. Uzun dönemli stratejilerin belirlenmesi, dönüşüm projelerinin etkilerinin değerlendirilmesi ve aktörler arasında iletişimin sağlanması konularına kamu sektörünün kaynak ayırması konusunda uzlaşma sağlanmıştır. Fakat özel sektör grubu, bu konuları kendi sorumluluklarında

görmedikleri için kaynak ayırma yönünde görüşler ağırlık kazanmazken, uzlaşma da sağlanmamıştır.

Sosyal Boyut konularında kamu ve özel sektör katılımcıları farklı görüşler belirtmişlerdir. Kamu grubu, yerel halkın eğitimi ve istihdamı konusunda kesinlikle kaynak ayırma konusunda uzlaşmışken, özel sektör grubu bu konular için kısmen kaynak ayırabileceğini belirtmiştir. Özel sektör, dönüşüm projesinin Sosyal Boyut'unda yer alan yerel kapasitenin geliştirilmesi, alt gelir grubuna konut sunumu gibi konuları kamunun görevi olarak algılamakta, hatta kamu mülkiyetindeki arsaların da sosyal donatı olarak kullanılmasını desteklemektedir.

Ekonomik Boyutta kamu sektörünün katılım derecesi özel sektörden daha yüksek olmasına rağmen, ekonomik gelişme için kaynak ayırma konusunda kamu grubunda uzlaşma sağlanmamıştır. Bunun sebebi, ekonomik gelişmenin önemli görülmesine rağmen mevcutta bu konuda uygulanan politikaların olmamasıdır. Özel sektörün önceliği ise, tüm projenin ekonomik gelişmesini sağlamak yerine kendi projelerinin ekonomik getirisini artırmaktır. Dönüşüm alanında ekonomik aktivitelerin belirlenmesinde önemli rol alan arazi kullanımları konusunda, genel olarak piyasa dinamikleri dikkate alınarak kamunun yönlendirici olması beklenmektedir. Tam olarak grup içerisinde uzlaşma sağlanmamış olsada, özel sektör katılımcıları arazi kullanım kararlarında piyasanın daha ağır basması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Fiziksel Boyutta ulaşım ve teknik altyapıya kaynak ayırma konusunu özel sektör katılımcıları, kamunun ana görevi olarak gördüklerini, ancak kısmen kaynak ayırabileceklerini belirtmişlerdir. Kartal Dönüşüm Projesi gibi büyük ölçekli dönüşüm projelerinde altyapı geliştirmek için yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Her iki sektör temsilcileri tarafında da çoğunlukla büyük parsellerde projelerin geliştirilmesi desteklenmiştir.

Çevresel Boyut konularında ise sanayi atıklarının temizlenmesi ve çevreye duyarlı yapıların yapılması konusunda özel sektörde uzlaşma sağlanmışken, kamu grubunda sadece çevreye duyarlı yapılar konusunda uzlaşma sağlanmış, atıkların temizlenmesi konusu özel sektörün görevi olarak görüldüğü için kaynak ayırma konusunda uzlaşma sağlanmamıştır.

Farklı öncelikleri olan grupların kentsel dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için biraraya geldikleri ortaklıklarda uzlaşma sağlanması oldukça önemli bir konudur. Fakat, Critcher ve Gladstone (1998) Delphi yöntemiyle uzlaşma sağlanıncaya kadar agresif olarak iterasyon yapmak yerine uzlaşma sağlanmayan alanların ortaya çıkmasının önemini vurgulamışlardır. Delphi yöntemi ile yapılan anket analizleri sonucunda uzlaşma sağlanan ve sağlanmayan alanlar şunlar olmuştur.

Uzlaşma sağlanan alanlar

Delphi analizleri sonucunda ortaklık modelinde yer alması önerilen boyutlardan Ekonomik, Sosyal ve Fiziksel Boyut'larla ilgili sorumlulukları ağırlıklı olarak kamu sektörü sahiplenmiştir. Fakat özel sektör grubu aşağıdaki alanlarda katkı sağlamayı kabul etmiştir. Bunlar;

- Proje alanında ekonomik gelişme için kısmen kaynak ayırma,

- Arazi kullanım kararlarında piyasa bilgisi sağlama,

- Yerel halkın kapasite gelişimi için kısmen kaynak ayırma,

- İstihdam programlarını destekleme,

Çevresel Boyut'ta yer alan sanayi atıklarının temizlenmesi ve çevreye duyarlı yapılaşmaların geliştirilmesi özel sektörün sorumluluğuna bırakılmıştır. Fakat burada önemli olan bir konu, bu alanlarda özel sektörü teşvik mekanizmalarının olmamasıdır. Kamu ve özel sektörün ortaklığı ile dönüşümden sorumlu bir yapının oluşturulmasının gerekli olduğu konusunda, her iki sektör katılımcıları arasında fikir birliği sağlanmıştır.

Uzlaşma sağlanmayan alanlar

Özel sektör grubu kamu mülkiyetindeki arsaların sosyal donatı olarak kullanılmasını desteklerken, kamu grubu bu arsaların da piyasa koşullarında değerlendirilmesini desteklemektedir. Uzlaşmanın sağlanmadığı diğer alanlar şunlardır;

- Alt gelirlilere konut için kaynak ayırma,

- Ulaşım ve teknik altyapı için kaynak ayırma,

- Katılım konusunda STK'ların aktif olması,

- Kamu ve özel sektörün eşit oranlarda ortaklığıdır.

Hem kamu hem de özel sektör grubu, Kartal Dönüşüm Alanı'nın tamamının Asya Yakası'nın merkez alanı ve prestijli alan olarak orta ve yüksek gelir gruplarına göre dönüştürüleceğini öngörmektedir. Bu nedenle alt gelirliler için proje alanı içerisinde konut arzı düşünülmemektedir. Bu konudaki, HafenCity, 22@ gibi yurtdışı örnekleri incelendiğinde farklı sosyal grupların birarada olmasına dikkat edildiği görülmektedir.

Kartal eski sanayi alanında, kamu ve özel sektör katılımcıları ile öneri çok boyutlu ve çok aktörlü ortaklık modelinin test edilmesi sonucunda, her iki grupta dönüşümün gerçekleştirilmesi için ortaklık oluşturulması konusunda hemfikirdir. Fakat çoğu katılımcı tarafından ortaklığın sadece "hasılat paylaşımı" ve kentsel dönüşümün ise "gayrimenkul geliştirme" olarak anlaşılması önemli problemlerdir. Kamu ve özel sektörün bu konularda daha çok bilgilendirilmesi ve kapasite gelişimi şüphesiz yararlı olacaktır.

Ortaklıklardaki güç ve sorumluluk dağılımı en kritik konulardır. Yapılan analiz ve değerlendirmelerde stratejik ortaklık; yani eşit şartlarda kamu ve özel sektör ortaklığının tercih edilmediği görülmüştür. Her iki gruptaki katılımcılar, ortaklıkta kendi gruplarının daha ağırlıklı olarak yer alması gerektiğini savunmuştur. Genel olarak kamu sektörünün sorumluluk aldıklarını gösteren katılım dereceleri sosyal, işbirliği ve örgütlenme konularında, özel sektörden daha yüksek çıkmıştır. Her iki grubun da uzlaşma sağlayamadığı kritik konular; altyapının finansmanı, sosyal konut yapımı ve STK'ların katılımı konuları olmuştur.

Kamu sektörünün elinde uzlaşma platformu oluşturma konusunda önemli potansiyeller bulunmaktadır. Yasal düzenlemeler, planlama yaklaşımları, teşvikler ve müzakere süreçleri ile eski sanayi alanları dönüşümleri için gerekli olan çok boyutlu ve çok aktörlü ortaklık yapıları oluşturulabilinir. Bu nedenlerle, eski sanayi alanların dönüşümlerinde dönüşüm konusunda uzmanlaşmış kamu liderliği gereklidir.

Çizelge 7.2'de model boyutlarının etkileşim matrisi gösterilmiştir. Ortaklık modelinde yer alması gereken boyutları değerlendirirken, bunların birbirinden bağımsız olmadığı ve aralarında etkileşimlerin olduğu dikkate alınmalıdır. Kentsel dönüşümün çarpan etkisi özellikle ekonomik ve sosyal boyutlarda dikkatle değerlendirilmelidir. Sosyal hedefler ve yaratılacak değerler, maliyet verimliliğinin hesaplanması gibi detaylı hesaplanmalıdır. Başarılı gelişimlerin olumlu etkileri

olarak ek yatırımların çekilmesi, istihdam yaratılmasını beklemek doğaldır, fakat bunları sadece fiziksel dönüşümün sonuçları olarak değerlendirmek yeterli değildir. Çünkü fiziksel dönüşüm, mevcut problemleri mekansal veya sosyal olarak kentin başka bölgelerine taşıyabilir. Londra'daki Eski Liman Alanı'nın *(Docklands)* dönüşümündeki sosyal maliyetler ve etkileri değerlendirildiğinde, sadece gayrimenkul geliştirme odaklı olan dönüşümün başarısızlığı görülmüştür. Kuramsal olarak kentsel dönüşüm tanımlarında ve tartışmalarında fiziksel boyutun yanında ekonomik, sosyal, çevresel boyutların önemi vurgulanmaktadır.

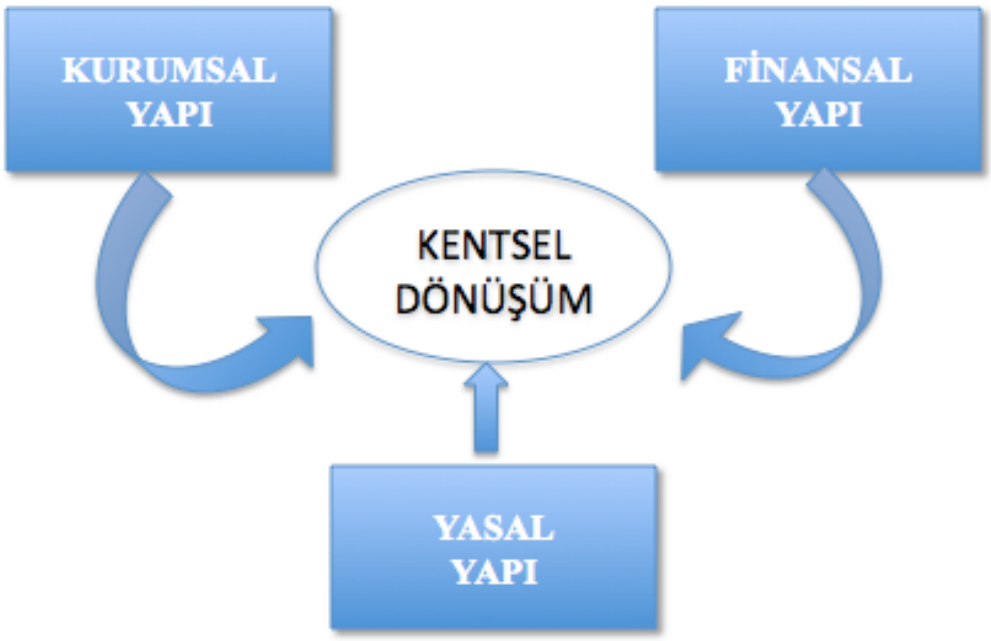
Çizelge 7.2 : Model boyutlarının etkileşim matrisi.

Boyutlar	**Ekonomik Boyut**	**Sosyal Boyut**	**Çevresel Boyut**	**Fiziksel Boyut**
Ekonomik Boyut (EB)	**Ekonomik Boyut**	***EB'nin SB'ye etkisi*** İstihdam yaratması	***EB'nin ÇB'ye etkisi*** Sanayi atıklarının temizlenmesi ve çevreye duyarlı teknolojilerin kullanılması için finansman oluşturması	***EB'nin FB'ye etkisi*** -Yeşil projeler -Kaliteli mekanlar, yüksek tasarım standartı - Gayrimenkul gelişimlerine (ofis, otel, konut vb.) talep
Sosyal Boyut (SB)	***SB'nin EB'ye etkisi*** -İşgücü oluşturması - kapasite artırımı ile verimliliğin artırılması	**Sosyal Boyut**	***SB'nin ÇB'ye etkisi*** Sosyal farkındalık artırımı ile çevre duyarlılığının oluşması	***SB'nin FB'ye etkisi*** Sosyal kapasitenin ve refahın artırımı ile kaliteli fiziksel çevreye talep oluşması
Çevresel Boyut (ÇB)	***ÇB'nin EB'ye etkisi*** Sürdürülebilir çevrenin ekonomik verimliliği artırması Kaliteli çevrenin yatırımları çekmesi	***ÇB'nin SB'ye etkisi*** Yaşam kalitesini yükseltmesi	**Çevresel Boyut**	***ÇB'nin FB'ye etkisi*** Yaşam kalitesini yükseltmesi Yatırımları çekmesi

7.2 Öneriler

Dönüşüm projelerinin başarısı kamu, özel sektör ve sivil kuruluşlardan oluşan çoklu aktörler arasındaki uzlaşıya ve yeni işbirliği yöntemlerinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Turok (2005) günümüzdeki kentsel dönüşüm uygulamalarında dönüşecek alanın kendine özgü problemleri ve potansiyellerine bağlı olarak, kamunun ana görevlerinin dışında çeşitli hedefleri ve aktiviteleri kapsadığını belirtmektedir. Kamunun yapısı, dönüşümün tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte değildir.

Kentsel dönüşümlerdeki problemlerin çok boyutlu ve karmaşık yapısını çözmek için, koordineli, birbiriyle entegre çalışan, finansal kaynaklar yaratan ve çok yönlü stratejileri oluşturan, ilgili aktör katılımı olan yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapılar, kamunun liderliğinde oluşturulmalı ve ilgili tüm aktörler süreç içerisine katılmalıdır. Kamunun başlıca görevleri yönlendirici, biraraya getirici ve denetleyici olmalıdır. Kentsel dönüşüm uygulamalarının başarılı olabilmesi için, kurumsal, yasal ve finansal olmak üzere üç temel yapının iyi kurgulanması gereği vardır (Şekil 7.2).



Şekil 7.2 : Kentsel dönüşümün temel yapı taşları.

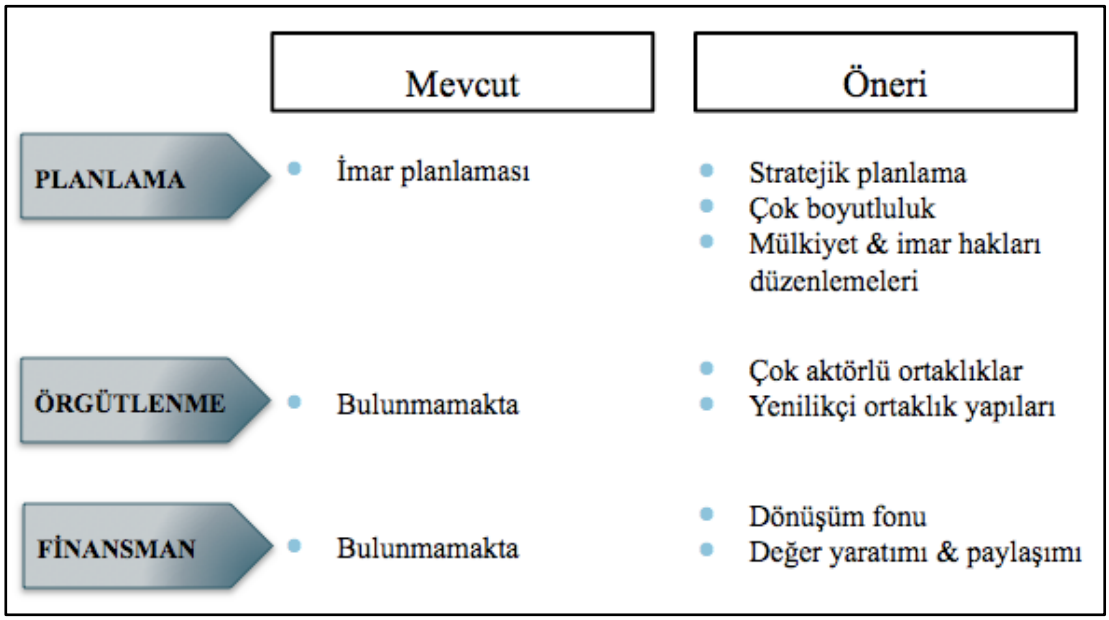
1970'lerin sonundan itibaren alan bazında ortaklıkların kurulması, İngiltere'nin kentsel dönüşüm politikalarında yoğunlukla kullanılmaktadır (McGreal ve diğ.,

2002). Ortaklıklar, dönüşümlerin çok boyutlu yapılarına cevap verebilecek potansiyele sahiptirler; fakat bunun gerçekleşebilmesi kurumsal, yasal ve finansal yapılanmalara bağlıdır.

Yasal Yapı

Kentlerde yasa yapıcılar ve uygulayıcılar için ekonomik gelişmeyi ve sosyal uyumu sağlamak en önemli hedeflerdir. Ekonomik gelişme, kentin rekabet gücünün artması ile dolayısıyla yatırım ve kalifiye insan gücünü çekebilmesi ile sağlanmaktadır. Diğer taraftan da ekonomik gelişme ile birlikte sosyal eşitsizliklerin azaltılması gerekmektedir. Büyük ölçekli kentsel dönüşüm projeleri bu ikisini birden sağlamak için fırsat alanlarıdır.

Bu çalışmanın sonucunda kentsel dönüşüm için ulusal düzeyde bir yasal yapının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dönüşüm sürecinin kentsel politikalarla altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Burada önemli olan, sürecin planlama sisteminden koparılmadan bir bütünlük içerisinde ele alınmasıdır. Mevcut imar planı yaklaşımı çok boyutlu, çok aktörlü ve karmaşık yapısı olan dönüşüm projelerinin ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Şekil 7.3'de mevcut ve öneri durum şematik olarak gösterilmiştir. Dönüşüm alanındaki karmaşık problemlerin çözümü, örgütlenme ve finansman oluşturulması için yeni yasal düzenlemeler ve mekanizmalar oluşturulmalıdır.



Şekil 7.3 : Yasal yapıdaki mevcut ve öneri durum.

Hiç yapılaşmamış bir alanla, daha önce yapılaşmış ve dönüşümü planlanan bir alanın imar planlaması aynı olamaz. Klasik imar planı anlayışı içinde, bilinen yöntem ve süreçler özellikle uzlaşma, finans sağlama, mülkiyet, hukuk, ekonomik, sosyal, çevresel vb. boyutları olan dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır. Kentsel dönüşüm sürecinde esneklik, şeffaflık, etkinlik ve katılımcılık ilkelerini gözeten bir yasal zemine ihtiyaç vardır.

Yapılacak yasal düzenlemelerde önemli olan oluşan kentsel rantın dağılımı ve kamu yararı için nasıl kullanılacağının kurgulanmasıdır. Bu konuda dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için ortaklıkların kurulması, normal şartlarda sadece imar planlama aşamasında yetkili olan kamuyu, tüm dönüşüm süreci boyunca aktif ve yönlendirici konuma getirecektir. Örneğin, İstanbul'un merkezi iş alanına dönüşen, Büyükdere ve Maslak aksında yaşanan şehircilik açısından olumsuzlukların tekrarlanmaması ve dönüşümün çok boyutlu sorunlarına çözüm bulunması için ortaklıklar etkin bir kentsel dönüşüm yönetim modeli olarak kurgulanabilir.

Kentsel dönüşüm projelerinden sorumlu olacak ortaklıklarda büyükşehir ve ilçe belediyeleri, diğer yerel yönetimler, kamu kuruluşları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları, özel şirketler ve sivil toplum kuruluşları yer alabilirler.

Yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü, kentsel dönüşüm için yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Dönüştürülecek alanlar da tarihi alanlar, konut alanları, doğal afet riski olan alanlar, sanayi alanları gibi birbirinden farklı sorunları ve ihtiyaçları olan anlamlı program alanları içerisinde tanımlanabilir. İmar mevzuatında, kentsel dönüşümündeki çok boyutlu yapının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlemelerin yapılması, yeni anlayış ve bakış açıları için meşru bir zemin oluşturacaktır.

Kurumsal Yapı - Ortaklık Yapısı

İstanbul Metropolitan Alan Çevre Düzeni Planı'nda dönüştürülmesi öngörülen özel proje alanları belirlenmiştir. Bunların hepsini gerçekleştirmek için İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin mevcut yapısının gerek sorumluluğu altındaki iş yükü, gerek uzmanlıkları, gerekse zaman açısından yeterli olmadığı söylenebilir. İBB üst düzeyde vizyon ve stratejileri belirleyici ve koordinasyonu sağlayıcı görevleri yürütmelidir. Alan bazında çözümler üretmek için de üst düzeyde İBB'ye bağlı olan ortaklıklar kurulmalıdır. Alan bazında ortaklıkların koordinasyonu için bunları tek

bir çatı altında toplayan şemsiye organizasyon yapısının kullanılması bir alternatiftir. Kurulan ortaklıkların başarılı olabilmesi için mevcut yapılarla koordineli ve entegre olarak çalışmaları sağlanmalıdır.

İstanbul'da kentsel dönüşüm adı altında yapılan projelere bakıldığında çok büyük bir çoğunluğunun gayrimenkul geliştirme projeleri olduğu görülmektedir. Öte yandan, TOKİ ve KİPTAŞ'ın yaptığı dönüşüm projeleri de ada bazında veya proje bazında gayrimenkul geliştirme projeleridir. Kentsel dönüşüm projeleri, fiziksel dönüşümün ötesinde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları yeterince kapsamadığı için çeşitli tartışmalara neden olmaktadır.

Günümüzde dönüşüm projelerini gerçekleştirmek için, katılımı, işbirliğini sağlayacak gerekli finansmanı çekecek yaratıcı çözümler geliştirecek yeni organizasyon yapıları geliştirmeye acil olarak ihtiyaç vardır. Alan bazında kurulan ortaklıklar yerelliği ön plana çıkararak, yerel sorun ve potansiyellere göre çözüm üretmeleri açısından önemlidir. Dönüşüm alanları için tek bir ortaklık modelinden söz etmek mümkün değildir. Her bir dönüşüm alanının kendine özgü koşulları dikkate alınıp, sorunlarına, potansiyellerine, mülkiyet, sosyal ve ekonomik yapılara göre farklı ortaklık modelleri uygulanabilir. Bu tezde Kartal Eski Sanayi Dönüşüm alanındaki ortaklık modeli için Kartal'ın özgünlüğünü yansıtan uzlaşı ve çatışma alanları ortaya çıkmıştır. Kartal örneğindeki kamu ve özel sektörün yaklaşımları ortaklığın şekillenmesinde rol oynayacaktır. Tez kapsamında test edilen ortaklık modelinin genel çerçevesi farklı dönüşüm alanlarında uygulama açısından yol gösterici olsa da, tartışılan alt başlıklar her dönüşüm alanının kendi iç dinamiklerine göre şekillendirilmelidir. Bu tezdeki örnek alan incelemesi ve öneri ortaklık modeli bu gerçeğin altını çizmek üzere geliştirilmiş ve diğer çalışmalar için örnek olması amaçlanmıştır.

Ortaklıklar kamunun liderliğinde oluşturulmalı, şeffaf ve tabana yayılmış katılımı içermelidir. Burada kamunun kurumsal kapasitesin güçlü bir yerel liderlik için yeterliliği oldukça önemlidir. Ortaklık yapısı içerisinde çalışmaya yönelik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi konusunda, kamu sektörü çalışanlarının ve yerel politikacıların en az yerel halk temsilcileri kadar "kapasite gelişimine" ihtiyaçları olduğu tartışılmaktadır (Taylor, 2000). Ülkemizdeki yerel belediyelerin en önemli problemleri arasında uzman yetersizliği bulunmaktadır. Bu konuda kamudaki kapasitenin geliştirilmesi için merkezi yönetim kurumlarına önemli roller düşmektedir. Kapasite artırımı için kentsel dönüşüm konusunda çeşitli eğitimler ve

bu konuda deneyimli yurtdışı kuruluşlarla ve üniversitelerle ortak çalıştaylar düzenlenebilir. Ayrıca, dönüşüm sürecinde yol gösterecek rehberler, kılavuzlar ve yol şemaları hazırlanabilir.

İncelenen HafenCity, 22@, Kop van Zuid, Euralille ve Paddington örneklerinde görüldüğü gibi, kamunun diğer bir önemli rolü eski bir sanayi alanında dönüşümü tetiklemek için ulaşıma yatırım yapmasıdır.

Projelerin planlanması, yönetimi, finansmanı, kaynak yaratma, geliştirilmesi, uygulanması, denetlenmesi için yerel yönetimler, diğer kamu kuruluşları, ilçe belediyeleri, ilk kademe belediyeleri, TOKİ, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları, diğer özel geliştiriciler, sivil toplum örgütleri ile ortaklık oluşturabilirler.

Kamu-özel sektör ortaklıkları her türlü işbirliğini kapsamaktadır. Bu ortaklıklar kurulurken, cevap aranması gereken önemli bir konu, kamusal alanda hep birlikte nasıl fayda üretileceği, artı değer sağlanacağı ve dağıtılacağı konusudur. Ortaklıklarda önemli olan konu, tarafların çıkarları ile toplumsal çıkarlar arasında dengenin kurulmasıdır.

Ortaklık yapısının amacı, kamu sektörü, özel sektör, STK ve yerel halk arasında işbirliğinin geliştirilmesi ile dönüşümde yer alan aktörlerin etkin ve verimli çalışmaları, dönüşüm için finansman kaynakları oluşturulmasıdır. Ortaklıklar dönüşüm sürecinin sahiplenilmesi açısından oldukça önemlidir. Kentsel dönüşüm bu süreci sahiplenmiş, alanında uzman aktörlerden oluşan uzun dönemli bir süreç yönetimi işidir.

Plansız, yol haritası oluşturulmadan başlatılan kentsel dönüşüm uygulamalarından farklı olarak günümüzde daha stratejik yaklaşımlar vurgulanmaktadır. Roberts ve Sykes'e göre (2000) net bir vizyon kentsel dönüşüm için birinci derecede önemlidir ve başarılı dönüşüm projelerinin de ayırt edici özelliğidir.

Ortaklıkta kamu bazı yatırımlar ile değişim için katalizör etkisi yaratabilir, ama asıl önemli olan özel sektörün ve sivil toplumun güçlü yönleri ile katkı sağlamaları için fırsat yaratılmasıdır. Çünkü başarılı dönüşümün altındaki asıl hedef toplumun sosyal ve ekonomik olarak dönüşümüdür. Yerel halkın dönüşüm sürecine aktif katılımı, dönüşüm projesini sahiplenmelerini ve bu süreci yerel ihtiyaçlara göre şekillendirmelerini sağlayacaktır. Kurulan ortaklıklarla kentlerimiz sürdürülebilir ve ilham verici şekilde dönüştürülebilir.

Ortaklıkta her tarafın kendi uzmanlıkları konusunda katkı sağlaması beklenmektedir. Kamunun düzenleyici, hizmet sağlayıcı, vergi teşvikleri, sübvansiyonlar ile finansal destek ve yasaları uygulayıcı olarak görevleri vardır. Planlama, sosyal hizmetler ve altyapı alanlarındaki uzmanlığı ve bilgi birikimi ile ortaklığa katkı sağlar. Barselona örneğinde olduğu gibi kamu dönüşüm alanlarında ekonomik gelişme sağlayacak yeni sektörleri çekmek için çeşitli teşvikler ve yönlendirici araçlar uygulayabilmektedir.

Özel sektör de piyasa hakkındaki bilgisi, değer yaratması, verimli ve etkin çalışması ile katkı sağlayacaktır. Özel sektör yatırımcılar, gayrimenkul geliştiriciler, gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve ilgili iş kollarından oluşmaktadır.

Yerel halkı temsil eden kuruluşlar yerel halkla güven ilişkilerinin kurulmasında, sosyal projelerin geliştirilmesinde, dönüşüm alanı ile ilgili kapsamlı bilgileri ile dönüşüm projesine katkı sağlayabilirler.

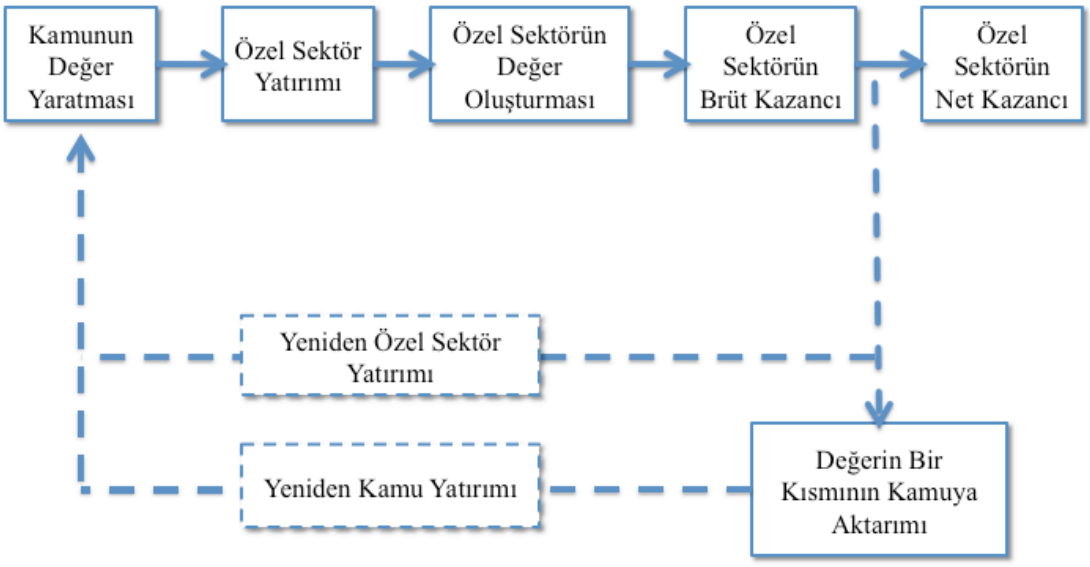
Finansal Yapı

Finansman kaynakları, içsel ve dışsal kaynaklar olmak üzere iki grupta toplanabilir. İçsel kaynaklar projenin iç dinamikleri ile yaratılan değer artışı ile oluşturulan kaynaklar, dışsal kaynaklar ise dış kaynaklardan elde edilen finansmanlardır. Dışsal kaynakların içerisinde dönüşüm fonları, bölgesel kalkınma fonları, merkezi ve yerel yönetim katkıları, özel finansman kuruluşları ve yatırım bankaları yer almaktadır.

Dönüşüm modeli kendi kendini finanse edecek şekilde modellendirilmelidir. Dönüşüm alanında oluşturulan değer artışının (rantın) bir bölümü projenin finansmanında kullanılacak şekilde düzenlemeler yapılmalıdır. Finansman kaynaklarını kullanmak için, proje özelinde finansmanı yönetecek ortaklık yapısının oluşturulması önerilmektedir.

Değer Artışı Finansmanı (DAF), dönüşüm projesinin kendini finanse etmesi için bir modeldir. Şekil 7.3'de şematize edilen bu modelde, değer önce kamunun müdahalesi sonra da özel sektörün yatırımı ile oluşmaktadır.

Bu yaklaşımla, yatırımın gelecekte oluşturacağı değerin bir bölümü, kamusal hizmetleri, gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Bu modelde kamu ve özel sektör arasında sadece riskler ve maliyetler değil, getiriler de paylaşılır. Kamu sektörü için ek kaynak yaratılması açısından, özel sektör için ise yaratılan değerin bir bölümünün tekrar proje alanına yatırılması, projenin değerini artırması açısından çekici bir yaklaşımdır.



Şekil 7.4 : Oluşturulan değerin yerelde yeniden kazanım döngüsü.

Kentsel dönüşüm değer yaratmak ve değerin bir bölümünün yeniden kamuya yarar sağlamak sistemi üzerine kurgulanmalıdır. Buradan alınan değer ulaşım ve teknik altyapı gibi alanlarda kullanılabileceği gibi ödenebilir konut ve çeşitli sosyal hizmetler için de kullanılabilir.

Arsa transferleri de bir çeşit değer paylaşım yöntemidir. Ülkemizde yaygın olarak uygulanmakta olan Düzenleme Ortaklık Payı (DOP) alımı arsa bazında değer paylaşımıdır. Bu uygulamada özel sektör arsasını %40'a kadar olan oranlarla kamusal kullanımlar için kamuya terk etmektedir.

Yaratılan değerin bir bölümünün alınması müzakere süreçleri, yasal düzenlemeler veya ortaklıklar yolu ile olabilir. Bu modeldeki kentsel yatırım mekanizmasının avantajı; hem kamu hem de özel sektör için yarar sağlamaktadır; kamu yararına projeye tekrar yatırımın yapılması, özel sektör için de ek bir dışsal getiri sağlamaktadır. Bu modelin uygulandığı şehirler arasında Hong Kong, Londra, Barselona ve Cape Town bulunmaktadır.

Türkiye'deki kentler de dünyadaki değişim süreçlerine paralel olarak ekonomik ve sosyal problemler yaşamaktadır. Fakat kentlerimizdeki problemlere cevap verecek uygulamalar ve yasal düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Uzun dönemli ekonomik gelişme sağlayacak ve dönüşüm politikaları ile ekonomik ve sosyal çöküntü alanlarını iyileştirecek yaklaşımlara ihtiyaç bulunmaktadır. Çok boyutlu ve geniş katılımlı kentsel dönüşüm ortaklıkları bu politikalar için güçlü bir araç olma potansiyeline sahiptirler.

KAYNAKLAR

Adair, A. S., Berry, J. N. and McGreal, W. S. (1994). Investment decision making: A behavioural perspective. *Journal of Property Finance*. ***5***, 32-42.

Adair, A., Berry, J., McGreal, S., Deddis, B. and Hirst, S. (1999). Evaluation of investor behaviour in urban regeneration. *Urban Studies,* ***36***, 2031-2045.

Adair, A., Berry, J., McGreal, S., Deddis, B. and Hirst, S. (2000). The financing of urban regeneration. *Land Use Policy*, ***17***, 147-156.

Adams, D. (2004). The changing regulatory environment for speculative house building and the construction of core competencies for brownfield development. *Environment and Planning A*, ***36***, 601-624.

Adams, D. and Hutchinson, N. (2000). The Urban Task Force report: Reviewing land ownership constraints to brownfield redevelopment. *Regional Studies*, ***34***, 777-782.

Alker, S., Joy, V., Roberts, P. and Smith, N. (2000). The definition of brownfield. *Journal of Environmental Planning and Management*, ***43***, 49-69.

Amin, A. and Thrift, N. (1992). Neo-Marshallian nodes in global networks. *International Journal of Urban and Research*, ***16***, 571-587

Ashworth, G. J. and Voogd, H. (1988). Marketing the city. *Town Planning Review*, ***59***, 65-80.

Ataöv, A. ve Osmay, S. (2007). Türkiye'de kentsel dönüşüme yöntemsel bir yaklaşım. *Middle East Technical University Journal of the Faculty of Architecture,* ***24***, 57-82.

Atkinson, R. (1999). Discourses of partnership and empowerment in contemporary British urban regeneration. *Urban Studies*, ***36***, no. 1, 59-72.

Aydınlı, S. (2009). Kentsel dönüşüm olgusu üzerine düşünceler. *Mimarlık Kültürü Dergisi*, ***7***, 9-14.

Bademli, R. (2000). Az gelişmiş ülkelerde kent merkezleri nasıl dönüşür? *İstanbul*, ***35***, 82-87.

Bademli, R. (2002). Kent Merkezi Çalışma Grubu Notları. *Kentsel Planlama İşliği*, CP 401 – CP 402, Şehir ve Bölge Planlama, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Balamir, M. (2002). Türkiye'de kentsel iyileştirmeye girişimlerinin gündeme alınması ve planlama sisteminde gereken değişiklikler. *Yapı Dergisi, 253*, 66-70.

Balamir, M. (2005). Türkiye'de kentsel iyileştirme ve dönüşüme ilişkin güncel öneri ve modeller. *Mimarlık Dergisi,* Sayı: 322, Mart-Nisan.

Bailey, N. (1995). *Partnership Agencies in British Urban Policy*. UCL Press, London.

Ball, M., Le Ny, L. and Maginn, J. (2003). Synergy in urban regeneration partnerships: property agents' perspectives. *Urban Studies, **40***, no. 11, 2239-2253.

Bardecki, M. J. (1984). Participants' response to the Delphi method: an attitudinal perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, ***25***, 281-292.

Barnett, J. (1986). *The Elusive City: Five Centuries of Design, Ambition and Miscalculation.* Harper and Row, New York.

Beresford, A., Fleetwood, R. and Gaffney, M. (2000). Regeneration by land development: The legal issues, in *Urban regeneration: A handbook*, 179-202, Eds. Peter, R. and Hugh, S., SAGE Publications.

Bilgin, İ. ve Korkmaz, T. (2000). Geç kapitalizmin kamusal patronaj modeli: IBA. *XXI Mimarlik Kültürü Dergisi*, ***4***, Eylül-Ekim, 148-159.

Blackman, T. (1995). *Urban Policy in Practice*. Routledge, London.

Borg, W.R. and Gall, M.D. (1983). *Educational Research: An Introduction*. 4th Edition, Longman, New York.

Boxmeer, B. V. and Beckhoven E. V. (2005). Public, private partnership in urban regeneration: A comparison of Dutch and Spanish PPPs. *European Journal of Housing Policy*, ***5***, no. 1, 1-16.

Bölen, F., Korça, P., Türkoğlu, H. D. ve Yirmibeşoğlu, F. (1996). 2020 yılına doğru İstanbul kentsel sisteminin gelişimi, *İstanbul 2020 Sempozyumu Bildiriler*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 17-19 Nisan.

Börner, S., Paternoga, W. and Ferber, U. (2000). *Financing and Organisation of Brownfield Recycling – Development of a Strategy for Saxony*. Leipzig, ConSoil.

Breheny, M. J. (Ed.) (1992). *Sustainable Development and Urban Form*. Pion Ltd., London.

Brooks, K. W. (1979). Delphi technique: Expanding applications. *North Central Association Quarterly*, ***54***, no. 3, 377-385.

Broggi, A. (2006). The 22@Barcelona project brownfield urban redevelopment or innovation melting pot? Large-scale urban development projects in Europe. In *Cahiers de L'iaurif*, no. 146, June 2007, 119-125. Institute for Planning and Development of the Ile-de-France Region.

Calavita, N. and Ferrer, A. (2000). Behind Barcelona's success story, citizen movements and planners' power. *Journal of Urban History*, ***26***, no. 6, 793-807.

Carley, M., Chapman, M., Hastings, A., Kirk, K. and Young, R. (2000). *Urban Regeneration Through Partnership, A Study in Nine Urban Regions in England.* Scotland and Wales. The Policy Press, UK.

Carn N. G., Black, R. T. and Rabianski, J. S. (1999). Operational and organizational issues facing the corporate real estate executives and managers. *Journal of Real Estate Research, **17***, no. 3, 281-299.

Carnes, J. W. (2009). Distintive strategies for diverse cities. *Urban Apostles*. Urban Land Institute, Property EU.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Malden, MA: Blackwell.

Cengiz, H. (1995). *İstanbul'un çağdaş metropolitan kent merkezi oluşumu, Büyükdere Caddesi aksı.* Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Colomb, C. (2007). Unpacking New Labour's "urban renaissance" agenda: Towards a socially sustainable reurbanization of British cities? *Planning Practice and Research, **22***, 1-24.

Coombes, M. G. and Wong, C. (1994). Methodological steps in the development of multivarite indexes for urban and regional policy analysis. *Environmental and Planning A*, ***26***, 1297-1316.

Couch, C. (1995). Guidelines for regional planning in Germany. *International Report*, October, 18-26.

Couch, C., Fraser, C. and Percy S. (Eds.) (2003). *Urban regeneration in Europe*. Oxford: Blackwell Publishing.

Critcher, C. and Galdstone, B. (1998). Utilising the Delphi technique in policy discussion: A case study of a privatised utility in Britain. *Public Administration*, ***76***, no. 3, 431-449.

Crouch, C. ve Hill, M. S. (2004). Regeneration in Sheffield: From council dominance to partnership, in *Changing Governance of Local Economies*, p. 180-196, Eds. Crouch, C., Le Gales, P., Trigilia, C. ve Voelzkow, H., Oxford University Press Inc., New York.

Çıracı, H. and Kundak, S. (2000). Changing urban pattern of İstanbul: From monocentric to polycentric structure. *40th Congress of the European Regional Science Association (ERSA)*. Barcelona, Spain, 29 August – 1 September.

Dair, C. and Williams, K. (2001). Sustainable brownfield re-use: who should be involved and what should they be doing? *Town and Country Planning, **70***, no. 6, 180-182.

Dalkey, N. C. (1979). Toward a theory of group estimation. *The Delphi method: techniques and applications*, p. 231-256. Eds. Linstone, H. A. and Turoff, M., Massachusetts Reading: Addison-Wesley.

Danielzyk, R. and Wood, G. (1993). Restructuring old industrial and inner urban areas. *European Planning Studies*, ***1***, no. 2, 123-147.

Davies, H. W. E., Edwards, D., Hooper, A. J. and Punter, J. V. (1989). *Planning Control in Western Europe.* Department of Environment, London, HMSO.

De Vet, E., Brug, J., De Nooijer, J., Dijkstra, A. and De Vries, N. K. (2005). Determinants of forward stage transitions: A Delphi study. *Health Education Research*, ***20***, no. 2, 195-205.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. and Gustafson, D. H. (1975). *Group Techniques for Program Planning*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.

Demirtaş, Y. ve Esgin, İ. (2006). Bir kentsel yenileme deneyimi. *Planlama*, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, ***2***, Sayı 36, 155-162.

De Sousa, C. (2002). Measuring the public costs and benefits of brownfield versus greenfield development in the Greater Toronto Area. *Environment and Planning B: Planning and Design*, ***29***, 251-280.

DoE (Department of the Environment) (1996). *Household Growth: Where Shall We Live?* London: HMSO.

Dinçer, İ. (2008). Tarihi kentlerin korunması ve yeniden düzenlenmesinde sorumluluk ve yeterlilik sorunları. *İstanbul Tarihi Yarımada Sempozyumu,* p. 239-258. TMMOB Mimarlar Odası İstanbul Büyükşehir Şubesi. İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi. 15-16 Kasım 2007.

Dixon, T., Raco, M., Catney, P. and Lerner D. N. (2007). *Sustainable Brownfield Regeneration: Liveable Places from Problem Spaces*. Blackwell Publishing, Oxford.

Dökmeci, V. and Berköz, L. (1994). Transformation of İstanbul from a monocentric to a polycentric city. *European Planning Studies*, ***2***, no. 2, 193-205.

DTZ Pamir ve Soyuer, (1996). *İstanbul Office Areas Market Report*. İstanbul.

Eker, A. Y. (2007). Kamu özel sektör ortaklıkları. *Bütçe Dünyası*, Cilt: ***2***, Sayı: 25, p. 59-67.

Eraydın, A. (2002). *Yeni sanayi odakları: Yerel kalkınmanın yeniden kavramsallaştırılması*. ODTÜ Mimarlık Fakültesi, Ankara.

Ergun, N. (1990). *Gecekondu ıslah bölgelerinin yeniden düzenlenmesinde kullanılabilecek bir yöntem önerisi* (doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama, İstanbul.

Ergun, N. (2004). Gentrification in Istanbul. *Cities*, ***21***, no. 5, 391-405.

Ergun, N. (2006). Gentrification kuramlarının İstanbul'a uygulanabilirliği, *İstanbul'da Soylulaştırma: Eski Kentin Yeni Sakinleri*, Ed. Tolga, İ. ve David, B., İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Ensari Kara, H. F. (1994). Silahtarağa Elektrik Fabrikası. *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi,* 7, p.553-554. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul.

Fainstein, S. S. (1990). The changing world economy and urban restructuring. In Dennis J., and Micheal P. (Eds.), *Leadership and Urban Regeneration,* (p. 31-47). Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Fraser, C. (2003a). Change in the European industrial city. In Couch, C., Fraser, C., and Percy, S. (Eds.), *Urban Regeneration in Europe,* (p. 17-33). Oxford, Blackwell Publishing.

Fraser, C. (2003b). The institutional and financial conditions of urban regeneration in Europe. In Couch, C., Fraser, C., and Percy, S. (Eds.), *Urban Regeneration in Europe,* (p. 180-199). Oxford, Blackwell Publishing.

Fraser, C. and Beart, T. (2003). Lille: from textile giant to tertiary turbine. In Couch, C., Fraser, C., and Percy, S. (Eds.), *Urban Regeneration in Europe,*(p. 85-108). Oxford, Blackwell Publishing.

Ganser, R. and Williams, K. (2007). Brownfield development: Are we using the right targets? Evidence from England and Germany. *European Planning Studies*, ***15***, no. 5, 603-622.

Gibson, M. and Kocabaş, A. (2001). London: Sustainable regeneration challenge and response. *Proceedings of the 1st International Urban Design Symposium*, (p. 177-228). İstanbul, Mimar Sinan University.

GLA (Greater London Authority) (2000). *Homes for a World City*. Greater London Authority, London.

Gökbulut, Ö. (1996). Kentsel yenilemenin değişen anlam ve boyutları. *Planlama Dergisi*, ***14***, p. 1-4.

Göksu, F. A. (2003). Kentsel dönüşüm projelerinde yenilikçi yaklaşımlar. *Kentsel Dönüşüm Sempozyumu,* p. 270-279. İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Basım Yayın Merkezi.

Görgülü, Z., Dinçer, İ., Enlil, Z., Örnek, E., Kurtarır, E. ve Altınok, E. (2006). Mahalle ölçeğinde kentsel dönüşüm modeli). Küçükbakkalköy örneği. *İstanbul'un Eylem Planlamasına Yönelik Mekansal Gelişme Stratejileri Araştırma ve Model Geliştirme İşi.* Yıldız Teknik Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, İstanbul.

Günay, B. (1992). Kentlerin yeniden üretilmesi süreçleri. *Mimarlık*, ***249***, sayı: 4, p. 11-15.

Habitat Gündemi ve İstanbul Deklarasyonu, (1996). Hedef ve İlkeler, Taahütler ve Küresel Eylem Planı. *Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşmeleri Konferansı Habitat II*, İstanbul.

Hall, P. (1997). Regeneration policies for peripheral housing estates: Inward and outward looking approaches. *Urban Studies*, ***34***, no. 5-6, 873-890.

Hasson, F., Keeney, S. and McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, ***32***, no. 4, 1008-1015.

Hastings, A. (1996). Unravelling the process of "Partnership" in urban regeneration policy. *Urban Studies*, ***33***, no. 2, 253-268.

Hastings, A. (1999). Analysing power relations in partnerships: Is there a role for discourse analysis? *Urban Studies, **36***, 91-106.

Hastings, A. (2003). Strategic, multilevel neighborhood regeneration: An outward-looking approach at last? In R. Imrie and M. Raco (Eds.), *Urban Renaissance? New Labour, Community and Urban Policy,*(p. 85-101), Bristol, The Policy Press.

Hausner, V. A. (1993). The future of urban development. *Royal Society of Arts Journal*, ***141***, no.5441, 523-533.

Healey, P. (1997). A strategic approach to sustainable urban regeneration. *Journal of Property Development, **1***, no. 3, 105-110.

Hemphill, L., McGreal, S. and Berry, J. (2002). An aggregated weighting system for evaluating sustainable urban regeneration. *Journal of Property Research, **19***, no. 4, 353-373.

Hemphill, L., McGreal, S., Berry, J. and Watson, S. (2006). Leadership, power and multisector urban regeneration partnerships. *Urban Studies*, ***43***, no. 1, 59-80.

Henderson, S. (2010). Developer collaboration in urban land development: partnership working in Paddington, London. *Environment and Planning C: Government and Policy*, ***28***, 165-185.

Hill, K. Q. and Fowles, J. (1975). The methodological worth of the Delphi forecasting technique. *Technological Forecasting and Social Change*, *7*, 179-192.

Hopkins, C., Benjamin, C. and Carter, A. (1997). *Regeneration: Some legal and practical issues.* London, Lawrence Graham/BURA.

Huxley, J. (2009). *Value capture finance, making urban development pay its way.* A ULI Europe Publication in partnership with the ULI Urban Investment Network Founding Partners.

İBB (İstanbul Büyükşehir Belediyesi), (1995). *1/50.000 ölçekli İstanbul Metropolitan Alan alt bölge Nazım İmar Planı raporu,* İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Planlama Müdürlüğü, İstanbul.

İÇDP (İstanbul Çevre Düzeni Planı), (2005a). *Sentez raporları, sanayi sentezi. İstanbul İl Bütünü Çevre Düzeni Planı,* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi.

İÇDP (İstanbul Çevre Düzeni Planı), (2005b). *İstanbul İl Bütünü Çevre Düzeni Planı,* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi.

İMP (İstanbul Metropolitan Planlama), (2005). *Kartal alt merkez ve Kartal-Pendik kıyı kesimi kentsel dönüşüm projesi*. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, İstanbul.

İMP (İstanbul Metropolitan Planlama), (2006). *İMP tanıtım broşürü.* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, BİMTAŞ, İstanbul.

İMP (İstanbul Metropolitan Planlama), (2009). *1/100.000 ölçekli İl Çevre Düzeni Planı özet raporu.* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, İstanbul.

İMP (İstanbul Metropolitan Planlama), (2010). *Kartal Merkez Projesi, planlama süreci.* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, İstanbul.

İMP (İstanbul Metropolitan Planlama), (2011). *İstanbul bölgesel yaklaşımlar ve sanayi geliştirme stratejileri.* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, İstanbul.

İNİP (İstanbul Nazım İmar Planı), (2007a). *1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı raporu yönetici özeti.* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, İstanbul.

İNİP (İstanbul Nazım İmar Planı), (2007b). *1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı, özel planlama alanları ve özel proje alanları.* İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, İstanbul.

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destek Yönetmeliği, (2008). Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

Keyder, Ç. and Öncü, A. (1994). Globalization of a third-world metropolis: İstanbul in the 1980s. *Review, **17***, no. 3, 383-421.

Keyder, Ç. (1999). *İstanbul: Between the global and the local*. Maryland, Rowman and Littlefield Publishers, Lanham MD.

Kentsel Strateji, (2009a). *Kartal kentsel dönüşüm strateji ve eylem planı (SEP)*. İstanbul.

Kentsel Strateji, (2009b). *Kartal kentsel dönüşüm projesi mekansal ve ekonomik analiz çalışması.* İstanbul.

Kıray, M. (2003). İstanbul: Metropoliten kent. *Kentleşme Yazıları*, 168-177. İstanbul, Bağlam Yayınları.

Kilper, H. and Wood, G. (1995). Restructuring policies: The Emscher Park International Building Exhibition. In P. Cooke (Ed.), *The Rise of the Rustbelt,* (p. 208-230).

Kocabaş, A. (2006). *Kentsel dönüşüm (/Yenileş(tir)me): İngiltere deneyimi ve Türkiye'deki beklentiler*. İstanbul, Literatür Yayınları.

Kotler, P., Haider, D. H. and Rein, I. (1993). *Marketing Places.* New York, Free Press.

Köksal, T. G. (2006). *İstanbul'daki endüstri mirası için koruma ve yeniden kullanım önerileri* (doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Lees, L. (2003). Visions of "urban renaissance": The Urban Task Force report and the Urban White Paper. In R. Imrie and M. Raco (Eds.), *Urban Renaissance? New Labour, Community and Urban Policy,* (p. 61-82). Bristol, The Policy Press.

Lefebvre, H. (2000). *The Production of Space*. Oxford, Blackwell.

Lichfield, D. (1992). *Urban Regeneration for the 1990s.* London Planning Advisory Committee, London.

Linstone, H. A. and Turoff, M. (Eds.) (1979). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley.

Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extention*, ***35***, no. 5, 1-4.

Mackintosh, M. (1992). Partnership: Issues of policy and negotiation. *Local Economy*, *7*, 210-224.

McArthur, A. (1995). The active involvement of local residents in strategic community partnerships. *Policy and Politics*, ***31***, 61-71.

McCarthy, J. (1996). Waterfront regeneration in the Netherlands: The cases of Rotterdam and Maastricht. *European Planning Studies*, ***4***, no. 5, 545-560.

McGreal, S., Adair, A., Berry, J., Deddis, B. and Hirst, S. (2000). Accessing private sector finance in urban regeneration: Investor and non-investor perspectives. *Journal of Property Research*, ***17***, no. 2, 109–131.

McGreal, W. S., Berry, J. N., Lloyd, G. and McCarthy, J. (2002). Tax-based mechanisms in urban regeneration: Dublin and Chicago models. *Urban Studies*, ***39***, no. 10, 1819-1831.

McEntee, E. F. (1989). Consensus analysis: A basic approach. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, ***20***, no. 3, 407-410.

McNamara, P. (1993). The parameters of institutional investment in inner city commercial property markets. In J. Berry, S. McGreal, and W. Deddis, (Eds.), *Urban Regeneration: Property Investment and Development,* (p. 5-15). London, E & FN Spon.

Miller, L. E. (2006). Determining what could/should be: The Delphi technique and its application. Paper presented at *2006 annual meeting of the Mid-Western Educational Research Association*. Ohio, Columbus.

Nijkamp, P., Van der Burch, M. and Vindigni, G. (2002). A comparative institutional evaluation of public – private partnerships in Dutch urban land use and revitalisation projects. *Urban Studies*, ***39***, no. 10, 1865-1880.

Noon, D., Smith-Canham, J. and Eagland, M. (2000). Economic regeneration and funding. In P. Roberts and H. Sykes (Eds.), *Urban regeneration,* (p. 61-85). London, Sage Publications.

Ocakçı, M. (1989). *Metropolitenleşme sürecinde imalat sanayii ve metropoliten şehir ilişkileri* (yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ocakçı, M. (2000). Commuting pattern of industrial laborers in the İstanbul metropolitan area. *Cities*, ***17***, no. 1, 55-61.

ODPM (Office of the Deputy Prime Minister), (2002a). *Making the system work better: Planning at regional and local levels.* July, ODPM, London.

ODPM (Office of the Deputy Prime Minister), (2002b). *Sustainable communities: Developing through planning.* July, ODPM, London.

Oral, E. Ö. (2005). *Bursa'nın ipekçilikle ilgili endüstri mirasının korunması* (doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, D. (2002). The distribuiton of foreign direct investments in the service sector in İstanbul. *Cities*, ***19***, no. 4, 249-259.

Özyüksel, M. (1999). Anadolu ve Bağdat demiryolları. *Osmanlı*, ***3***, 663-677.

Parente, F. J. and Anderson, J. K. (1987). Delphi inquiry systems. In G. Wright and P. Ayton (Eds.), *Judgmental Forecasting*, (p. 129-156). London, John Wiley&Sons.

Parkinson, M. (1996). *Strategic approaches for area regeneration: A review and a research agenda.* Paper prepared for the Area Regeneration Programme for the Joseph Rowntree Foundation.

Parkinson, M. (1997). *Urban policy in Britain.*. John Moores University, Liverpool.

Percy, S. (2003). The Ruhr From dereliction to recovery. In C. Couch, C. Fraser and S. Percy (Eds.), *Urban regeneration in Europe,* (p. 149-165). UK, Blackwell Publishing.

Porter, M. E. (1995). The competitive advantage of inner city. *Harvard Business Review*, May-June, 55-71.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York, London, Free Press.

Raco, M., Henderson, S. and Bowlby, S. (2008). Sustainable urban regeneration in a global city – the regeneration of Paddington Basin. In P. Ache, H. T. Andersen, T. Maloutas, M. Raco, and T. Taşan-Kok (Eds.), *Cities between competitiveness and cohesion - discourses, realities and implementation*, (p. 187-203). The GeoJournal Library 93, Springer.

Raco, M. and Henderson, S. (2009). Flagship Regeneration in a Global City: the Re-making of Paddington Basin. *Urban Policy and Research*, ***27***, no.3, 301-314.

Raskin, M. S. (1994). The Delphi study in field instruction revisited: Expert consensus on issues and research priorities. *Journal of Social Work Education*, ***30***, no. 1, 75-89.

Rayens, M. K. and Hahn, E. J. (2000). Building consensus using the policy Delphi method. *Policy, Politics and Nursing Practice*, ***1***, no. 4, 308-315.

RICS, (2000). Alternatives to the partnership investment programme: A report from *the Royal Institution of Chartered Surveyors*, London.

Roberts, P. (2000). The evolution, definition and purpose of urban regeneration. In P. Roberts and H. Sykes (Eds.), *Urban regeneration*, (p. 9-36). London, Sage Publications.

Roberts, P. and Sykes, H. (2000). *Urban Regeneration.* London, Sage Publications.

Roberts, M. (1974). *An Introduction to Town Planning Techniques.* London, Hutchinson & Co. Publishers Ltd.

Rodney, W. and Clark, P. (2000). Financing urban regeneration, *ESRC Seminar on Property Investment in Urban Regeneration.* University of Ulster, Jordanstown.

Sassen, S. (1995). Urban impacts of economic globalization. In J. Brotchie, M. Batty, E. Blakely, P. Hall and P. Newton (Eds.), *Cities in competition: Productive and sustainable cities for the 21st century,* (p. 37-57). Melbourne, Longman.

Scheibe, M., Skutsch, M. and Schofer, J. (1975). Experiments in Delphi methodology. In H.A. Linstone and M. Turoff (Eds.), *The Delphi method: Techniques and applications,* (p. 262-287). MA, Addison-Wesley Publishing Company.

Schmidt-Eichstaedt, G. (Ed.) (1995). *Land use planning and building permission in the European Union.* Cologne, Part Germany.

Schoenberger, E. (1988). From Fordism to flexible accumulation: Technology, competitive strategies, and international location. *Environment and Planning D: Society and Space*, **6**, no. 3, 245-262.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*, 4th Edition. New Jersey, John Wiley and Sons, Inc.

Stewart, M. and Snape, D. (1995). *Keeping up the momentum: Partnership working in Bristol and the West.* Report from the School for Policy Studies to the Bristol Chamber of Commerce and Initiative.

Stoker, G. (2000). Urban political science and the challenge of urban governance. In J. Pierre (Ed.), *Debating governance*, (p. 91-109). Oxford, Oxford University Press.

Storper, M. (1990). Industrialization and regional question in the Third World: Lessons of post-imperialism and prospects of post-fordism. *International Journal of Urban and Regional Research*, ***14***, no. 3, 423-444.

Stöhr, W. (1989). Regional policy at the crossroads: An overview. In L. Albrechts, F.Moulaert, R. Roberts, and E. Swyngedlouw (Eds.), *Regional Policy at the Crossroads: European Perspectives,* (p. 191-197). London, Jessica Kingsley.

Syms, P. (1997). Perceptions of risk in the valuation of contaminated land. *Journal of Property Valuation and Investment*, ***15***, no. 1, 27-39.

Syms, P., (1998). Reusing brownfield sites: The problem of releasing land for development. *Planning and Property Paper*, No. PP6.

Syms, P. (1999). Redeveloping brownfield land: The decision making process. *Journal of Property Investment and Finance*, ***17***, no. 5, 481-500.

Syms, P. (2001). Releasing brownfields. *Journal of Property Investment and Finance*, ***19***, no. 6, 559-560.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim araştırmalarında Delphi tekniği ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ***20***, 215-220.

Şahin, Ö. and Gezici, F. (2008). Urban brownfield regeneration in Turkey: An analysis of a case study in İstanbul. *ASCP-AESOP Fourth Joint Conference*, Chicago, Illinois, 7-11 July,.

Şenyapılı, T. (1998). *Cumhuriyet'in 75. yılı gecekondunun 50. yılı, 75 yılda değişen kent ve mimarlık*. İstanbul, Tarih Vakfı.

Tallon, A. (2010). *Urban Regeneration in the UK*. Londra and New York, Routledge.

Taylor, M. (2000). Communities in the lead: Power, organizational capacity and social capital. *Urban Studies*, ***37***, no. 5-6, 1019-1035.

Tekeli, İ. (2001). *Modernite Aşılırken Kent Planlaması*. Ankara, İmge Kitabevi.

Tekeli, İ. (2003). Kentleri dönüşüm mekanı olarak düşünmek. *Kentsel Dönüşüm Sempozyumu*. İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Basım Yayın Merkezi.

Thorns, D. C. (2002). *Transformation of Cities: Urban Theory and Urban Life.* New York, Palgrave Macmillan.

TMMOB ŞPO (Şehir Plancıları Odası), (2006). *23. Dönem 2004-2006 Çalışma Raporu,* Ankara.

Turoff, M. and Hiltz, S. R. (1996). Computer based Delphi processes. In M. Adler and E. Ziglio (Eds.), *Gazing into the Oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health,* (p. 56-88). London, UK, Kingsley Publishers.

Turok, I. and Shutt, J. (1994). The challenge for urban policy. *Local Economy*, ***9***, no. 3, 211-215.

Turok, I. (2005). Kentsel dönüşüm: Neler yapılabilir ve nelerden kaçınılmalı? *Uluslararası Kentsel Dönüşüm Uygulamaları Sempozyumu*, D. Özdemir, P. Özden and S. Turgut (Eds.), p. , 25-30. Küçükçekmece Belediyesi Yayınları, İstanbul, 27-30 Kasım 2004.

Urkun-Bowe, İ. (2008). *Comparative analysis of post industrial dockland transformation initiatives: Guidance for policy for the Haydarpaşa Port and Surroundings* (master thesis). Middle East Technical University, Urban Policy Planning and Local Governments, Ankara.

Uzun, C. N. (2001). Gentrification in İstanbul: A diognistic study. *Nederlandse Geogrfische Studies, 285,* Utrecht.

Ünal, Y. (2008). *Türk Şehir Planlama ve İmar Mevzuatının Kentsel Dönüşüm ve Deprem Ağırlıklı İncelenmesi.* Ankara, Yetkin Yayınları.

Van den Berg, L., Van der Meer, J. and Olgaar, A. H. J. (1999). *The Attractive City*. EURICUR, Erasmus University, Roterdam.

Van Hoek, M. (2007). *Regeneration in European cities: Making connections. Case Study of Kop van Zuid*. Rotterdam, the Netherlands. Urbed Ltd. Joseph Rowntree Foundation.

Wilks-Heeg, S. (1996). Urban experiments limited revisited: Urban policy and regeneration. *Local Economy*, ***19***, 305-311.

Williams, K. (2004). Reducing sprawl and delivering an urban renaissance in England: Are these aims possible given current attitudes to urban living? In C. H. C. Bae and H.W. Richardson (Eds.), *Urban Sprawl in Western Europe and North America.* London, Ashgate Publishers.

Ysa, T. (2007). Governance forms in urban public-private partnerships. *International Public Management Journal*, ***10***, no. 1, 35-57.

Bradsky, A., Falk, N. and Birkbeck, D. (2008). *Eco-towns: Learning from International Experience.* PRP, URBED and Desing for Homes. Alındığı tarih: 18.04.2010, adres: http://www.urbed.co.uk/

CABERNET (Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network), (2003). *State of the Art Country Profiles*. Alındığı tarih: 27.06.2009, adres: http://www.cabernet.org.uk/index.asp?c=1158

CABERNET, (2005). *State Aid Action Plan: Consultation Document*, June 2005. Representations submitted on behalf of CABERNET, September 2005. Alındığı tarih: 27.06.2009, adres: http://www.cabernet.org.uk

Cadell, C., Falk, N. and King, F. (2008). *Regeneration in European cities: Making connections.* Joseph Rowntree Foundation. Alındığı tarih: 10.10.2010, adres: http://www.jrf.org.uk/publications/regeneration-european-cities-making-connections

CCPPP (Canadian Council for Public-Private Partnerships), (2005*). Definitions of Public and Private Partnerships.* Alındığı tarih: 29.06.2009, adres: http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definition.asp

Clarijs, R. (2009). The Dutch polder way of (intercultural) policy making: The stubborn Netherlands and its immigrants. Diversity and community development. An intercultural approach. Intercultural cities, *Joint action of the Council of Europe and of the European Commission.* Alındığı tarih: 16.10.2010, adres: http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Publication/BookCoE07-Clarijs.pdf

Clark, G., Notay, A. and Evans, G. (2010). *Leveraging public land to attract urban investment.* A ULI Urban Investment Network Report. Urban Land Institute. Alındığı tarih: 20.04.2010, adres: http://www.uli.org/

Colantonio, A. and Dixon, T. (2009). *Measuring socially sustainable urban regeneration in Europe.* Oxford Institute for Sustainable Development. European Investment Bank. Alındığı tarih: 19.05.2010, adres: http://www.igloo.uk.net/

Dalkey, N. C. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group opinion.* The Rand Corporation. Alındığı tarih: 10.06.2010, adres: http://www.rand.org/pubs/research_memoranda/2005/RM5888.pdf

UTF (Urban Task Force), (1999). *Towards a strong urban renaissance.* Jon B. (Ed.), Linstock Communications. Alındığı tarih: 27.12.2008, adres: www.urbantaskforce.org/UTF_final_report.pdf

DETR (Department of the Environment, Transport and the Regions), (1999). *Regeneration Research Summary, Evaluation of Single Regeneration Challenge Fund: First Final Evaluation of Three SRB Short Duration Case Studies*. London. Alındığı tarih: 12.10.2008, adres: http://www.communities.gov.uk/publications/

DETR (Department of the Environment, Transport and the Regions), (2000). *Our Towns and Cities: The Future Delivering an Urban Renaissance*. London: HMSO. Alındığı tarih: 12.10.2008, adres: http://www.communities.gov.uk/publications/

DETR (Department of the Environment, Transport and the Regions) (2001). *The Potential Role for Fiscal Incentives in the Economic Regeneration of Former Coalfield Areas.* PWCoopers/Department of Land Economy, London. Alındığı tarih: 12.10.2008, adres: http://www.communities.gov.uk/publications/

DTP (David Taylor Partnerships), (2010). Offical website. Alındığı tarih: 8.11.2010, adres: http://www.dtp88.com/default.htm

EC (European Commission), (1999). *European spatial development perspective: Towards balanced and sustainable development of the territory of the EU*. Regional Policy. European Communities. Alındığı tarih: 5.11.2010, adres: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_en.pdf

EC (European Commission), (2007). *Re-using brownfield and waste disposal sites. Regions for economic change: Exchanging good practice between Europe's regions.* Regional Policy. Alındığı tarih: 3.11.2010, adres: http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperation/interregional/ecochange/themes_en.cfm?nmenu=3

EP (English Partnerships), (2003). *Towards a national brownfield strategy.* Alındığı tarih: 20.04.2010, adres: http://www.englishpartnerships.co.uk/brownfieldstrategy.htm

EP (English Partnerships), (2008). *Facts and figures.* Alındığı tarih: 20.04.2010, adres: http://www.englishpartnerships.co.uk/facts.htm

Falk, N. (2006). *Learning from Lille and Roubaix: Sub-regional of planning and the coordination of transport and development.* Urbed, TEN Group. Alındığı tarih: 20.10.2009, adres: http://www.urbed.com/

Ferber, U. and Grimski, D. (2002). *Brownfields and redevelopment of Urban Areas.* Austrian Federal Environment Agency, on behalf of CLARINET (Contaminated Land Rehabilitation Network for Environmental Technologies). Alındığı tarih: 2.12.2008, adres: http://www.umweltbundesamt.at/en/clarinet

HCA (Houses and Communities Agency), (2010). Alındığı tarih: 24.10.2010, adres: http://www.homesandcommunities.co.uk/statutorybackground

HCH (HafenCity Hamburg GmbH), (2010). HafenCity project official website. Alındığı tarih: 19.04.2010, adres: http://www.hafencity.com/en/overview.html

IBA, (2010). *Internationale Bauausstellung Emscher Park.* Alındığı tarih: 12.10.2010, adres: http://www.iba-emscherpark.de/

Igloo, (2010). Igloo Regeneration Fund. Offical Website. Alındığı tarih: 6.11.2010, adres: http://www.igloo.uk.net/

KEI, (2010). *The policy of the urban regeneration in Netherlands.* Urban Regeneration Expert Center. Alındığı tarih: 20.10.2010 adres: http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2356

King Sturge Consultancy, (2009). *Regeneration model for recession: Local incentive backed vehicles (LIBV)*. Alındığı tarih: 20.05.2010, adres: http://www.kingsturge.com/

Lille Metropole, (2010). The official website. Alındığı tarih: 18.04.2010, adres: www.lillemetropole.fr

Metropoleruhr, (2010). The official website. Alındığı tarih: 15.05.2010 adres: http//www.metropoleruhr.de/

Mimarlar Odası, (2010). Belediyelere "kentsel dönüşüm" yetkileri tanımlayan yasal düzenlemeler hakkında rapor. Alındığı tarih: 24.11.2010, adres: http://www.mimarlarodasi.org.tr/index.cfm?sayfa=Belge&Sub=basin &RecID=2435

MİNİTAB Software, A statistical data analysis program, Alındığı tarih: 03.02.2010, adres: http://www.minitab.com/en-US/default.aspx

OECD, (1998). *Urban brownfields*. Organization of Economic Cooperation and Development. Alındığı tarih: 15.05.2009, adres: http://www.oecd.org

PDT (Paddington Development Trust), (2009). Website. Alındığı tarih: 30.06.2009, adres: http://www.pdt.org.uk

PWP (Paddington Waterside Partnership), (2007). *Paddington Waterside Partnership annual report 2006/07.* Alındığı tarih: 4.07.2009, adres: http://www.paddingtonwaterside.co.uk/publications/default.aspx

PWP (Paddington Waterside Partnership), (2009). Paddington Station. Alındığı tarih: 20.03.2009, adres: http://www.paddingtonmasterplan.co.uk/the-developments/paddington-station/default.aspx

PWP (Paddington Waterside Partnership), (2008). *Paddington Waterside Partnership annual report 2008/09.* Alındığı tarih: 25.05.2008, adres: http://www.paddingtonwaterside.co.uk/publications/default.aspx

PWP (Paddington Waterside Partnership), (2010). *Paddington Waterside Partnership annual report 2009/10.* Alındığı tarih: 26.03.2010, adres: http://www.paddingtonwaterside.co.uk

RDA (Regional Development Agencies), (2010). *England's Regional Development Agencies.* Alındığı tarih: 24.10.2010, adres: http://www.englandsrdas.com/

RESCUE, (2005). *Development of an analytical sustainability framework for the context of brownfield regeneration in France, Germany, Poland and the UK.* European Commission Fifth Framework Programme. Alındığı tarih: 3.12.2008, adres: http://www.rescue-europe.com

REVIT, (2005). *Revitalising industrial sites: PPP and brownfield revitalisation sites in North-West Europe.* Deloitte Consultancy B.V., Utrecht. Alındığı tarih: 15.12.2008, adres: http://www.revit-nweurope.org/

Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. and Krahn, J. (2007). *The Delphi method for graduate research*. Journal of Information Technology Education. 6, 1-21. Alındığı tarih: 15.05.2010, adres:, http://jite.org/documents/Vol6/JITEv6p001-021Skulmoski212.pdf

Tekin, A. G. (2007). Kamu özel sektör işbirlikleri, kamu özel ortaklıkları. *İdarecinin Sesi Dergisi*, ***21***, no. 122. Alındığı tarih: 01.07.2009, adres: http://www.porg.tr/

Tsenkova, S. (2002). *Urban regeneration, learning from the British experience*. Faculty of Environmental Design, University of Calgary. Alındığı tarih: 20.04.2011 adres: http://www.ucalgary.ca/UofC/faculties/EV/designresearch/projects/2001/Urban_Regeneration/partnerships.pdf

ULI (Urban Land Instititute), (2009). Interviews with urban leaders. *Urban Apostles*. Alındığı tarih: 09.05.2010, adres: http://propertynl.digi-magazine.nl/2009/peu/PEU09-UA/magazine.html

UK Partnerships, (2009). *Partnerships UK*. Alındığı tarih: 2.07.2009, adres: http://www.partnershipsuk.org.uk/

UNGA (United Nations General Assembly), (1987). *Report of the world commision on environment and development: Our common future*. Alındığı tarih: 03.01.2009, adres: http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm

URCs (Urban Regeneration Companies), (2010). *Urban regeneration companies*. Alındığı tarih: 14.10.2010, adres: http://www.urcs-online.co.uk/companies/

Url-1 <*http://www.englandsrdas.com*>, alındığı tarih: 22.07.2011.

Url-2 <http://centreforcities.typepad.com/centre_for_cities/2010/03/tories-clarify-position-on-rdas.html>, alındığı tarih: 22.07.2011.

Url-3 <http://v3.arkitera.com/h35430-ruhr-bolgesini-basariyla-donusturen-projenin-sirlari.html>, alındığı tarih: 14.11.2008.

Url-4 <http://www.22barcelona.com/>, alındığı tarih: 12.05.2010.

Yao, J. and Liu, W. (2006). Web-based dynamic Delphi: A new survey instrument. *Proceedings of SPIE, the International Society for Optical Engineering,* 6241, 62410I. Alındığı tarih: 20.06.2010, adres: http://www2.cs.uregina.ca/~jtyao/Papers/Delphi_Cam.pdf

EKLER

EK A : Anket soruları

EK B : Yüzyüze görüşmeler

EK A : Anket soruları

Çizelge A.1 : Anket soruları.

1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Oldukça Önemsiz	**Önemsiz**	**Nötr**	**Önemli**	**Oldukça Önemli**	**GÖSTERGELER**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Büyük Ölçüde Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum**	**Büyük Ölçüde Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
					EKONOMİK BOYUT					
					1 Ekonomik gelişmeyi destekleyecek yeni şirketlerin/girişimcilerin proje alanında iş kurmaları için kaynak (uzman, bilgi, zaman, mekan vb.) ayırırım.					
					2 Arazi kullanım kararlarını piyasanın oluşturmasını desteklerim.					
					SOSYAL BOYUT					
					3 Proje alanında yaşayanların çeşitli eğitim programları ile kapasite artırım ve beceri geliştirme programları düzenlenmesi için kaynak ayırırım.					
					4 Proje alanında yaşayanların yeni oluşturulan iş alanlarında istihdam edilmesini sağlayan programları desteklerim.					
					5 Merkez olarak dönüşümü öngörülen Kartal'da kamu mülkiyetindeki alanlarının (İBB, Kartal, Maliye Hazinesi tasarrufundaki) sosyal donatı (eğitim, sağlık, kültür, rekreasyon) alanları için kullanılmalarını desteklerim.					
					6 Proje alanı çevresinde alt gelir grubuna konut alanı oluşturulması için kaynak ayırırım.					

Çizelge A.1 (devam): Anket soruları.

1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Oldukça Önemsiz	**Önemsiz**	**Nötr**	**Önemli**	**Oldukça Önemli**	**GÖSTERGELER**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Büyük Ölçüde Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum**	**Büyük Ölçüde Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
					ÇEVRESEL BOYUT					
					7 Tehlikeli sanayi atıkları/maddelerinin temizlenmesi için kaynak ayırırım.					
					8 Çevreye duyarlı minimum/yenilenebilir enerji kullanan, düşük karbon üreten, atık dönüşümü yapan yapıların oluşturulmasını tercih ederim.					
					FİZİKSEL BOYUT					
					9 Planın öngördüğü minimum 3.000 m^2 arsa büyüklüğündeki arsalarda proje geliştirilmesini desteklemek doğrudur.					
					10 Ulaşım bağlantılarını etkinleştirmek, entegrasyonu, yaya bağlantılarını sağlamak ve Teknik altyapıyı (elektrik, su, gaz, telekomünikasyon, kanalizasyon, atık su, geri dönüşüm, enerji) oluşturmak için Altyapı Fonu oluşturulursa mali kaynak ayırırım.					
					İŞBİRLİĞİ VE ÖRGÜTLENME BOYUTU					
					11 Dönüşüm projesinin yönetilmesi, denetlenmesinden sorumlu ve taraflar arasında uzlaşı platformu oluşturacak bir yapı kurulmalıdır.					
					12 Bu yapıda kamu-özel sektör aktif olarak yer almalıdır.					

Çizelge A.1 (devam): Anket soruları.

1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Oldukça Önemsiz	**Önemsiz**	**Nötr**	**Önemli**	**Oldukça Önemli**	**GÖSTERGELER**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Büyük Ölçüde Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum**	**Büyük Ölçüde Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
					13 Sivil toplum kuruluşları (uzman destek kuruluşları (odalar, üniversiteler, uluslararası kuruluşlar vb.) dönüşüm sürecinde aktif olarak yer almalıdır.					
					14 Proje alanında yaşayanları ve çalışanları temsil eden kurumsallaşmış birimler de dönüşüm sürecinde aktif olarak yer almalıdır.					
					15 Ortaklık yapısında kamu ve özel sektör, %50 - %50 payla stratejik ortaklık kurmalıdır.					
					16 Uzun dönemli stratejinin gerçekleştirimesi için kurumsal mekanizmalar ve kaynaklar oluşturulmalıdır.					
					17 Projenin etkilerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için kaynak ayırırım.					
					18 Dönüşüm projesinden etkilenen tüm tarafların yer aldığı aktör ağı kurulmasını isterim.					

EK B : Yüzyüze görüşmeler

Çizelge 5.12 : Çizelge B.1 : Yüzyüze görüşme listesi.

Görüşülen Kişi	**Delphi Çalışması için Yapılan Görüşmeler**
Erdoğan Dağlı	Doğuş Gayrimenkul, Yönetim Kurulu Üyesi; Kartal KentDer, Yönetim Kurulu Genel Sekreteri
Hüseyin Kaptan	İMP Başkanı 2005-2007
Erdal Çiftçi	Kartal KentDer, Yönetim Kurulu Üyesi
Meksude Genç	İMP Eski Şehir Plancısı, Kartal Belediyesi Şehir Plancısı
Ayşe Gökbayrak	İBB Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü
Mehmet İmre	Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım, Genel Müdür; Kartal KentDer, Yönetim Kurulu Üyesi
Oktay Keten	Eke Insaat Sanayi ve Tic. A.S. ECA; Kartal KentDer, Üyesi Dragos Kentsel Dönüşüm Derneği Başkanı
Miray Özkan	KentDer, Koordinator; Y.Şehir Plancısı
Dilek Alan	Kartal Belediyesi, Emekli Şehir Plancısı
Ömer Yirmibeş	Törk Makina San.ve Tic.A.Ş.
Turgut Doyran	Vatan Plastik; Okan Üniversitesi Öğretim Üyesi
Faruk Göksu	Kentsel Strateji, Kurucu Yönetici
Özdemir Sönmez	İMP Plan Yürütücüsü
Ulaş Akın	İMP Koordinasyon ve Uluslararası İlişkiler Desteği
Eylem Gülcemal	Kentsel Strateji, Y.Şehir Plancısı
Murat Güven	Habaş A.Ş.; Mimar, Kartal KentDer Üyesi
Kazım Gök	İBB Şehir Planlama Müdürlüğü
Zeyyat Gümüş	Kartal Önceki Dönem Belediye Başkan Yardımcısı
Mehmet Usta	Hedef Endüstri; Kartal KentDer Üyesi
İpek Saylan	Mermercilerin temsilcisi; Kartal KentDer Üyesi

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Özlem Şahin

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara, 06.11.1979

Doktora Üniversite:

Şubat 2005 - Mayıs 2012 İstanbul Teknik Üniversitesi,
Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
Doktora; Şehir ve Bölge Planlama

Yüksek Lisans Üniversite:

Ocak 2002 - Haziran 2004 Boğaziçi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
Yüksek Lisans; Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi,

Lisans Üniversite:

Ocak 1997 - Haziran 2002 Orta Doğu Teknik Üniversitesi,
Mimarlık Fakültesi, Ankara
Lisans; Şehir ve Bölge Planlama

Yayın Listesi:

Şahin, Ö. and Gezici, F., 2008: Urban brownfield regeneration in Turkey: An analysis of a case study in İstanbul. *ASCP-AESOP Fourth Joint Conference*, 7-11 July, Chicago, Illinois.

Şahin, Ö., Bulu, M. ve Eraslan, I.H., 2004: Elmas modeli ile Ankara bilişim kümelenmesi rekabet analizi, *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

İş Deneyimi:

Haziran 2005 -	DTZ Pamir ve Soyuer Uluslararası Gayrimenkul Danışmanlığı
	Danışmanlık Hizmetleri Bölümü, Yatırım Danışmanı ve Değerleme Uzmanı
Eylül 2003 - Aralık 2004	Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) Derneği, İstanbul
	Proje Koordinatörü
Ekim 2002 - Aralık 2002	Afet Yönetimi Merkezi (CENDIM), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul
	İstanbul Deprem Master Planı Projesi
Haziran 2001 - Temmuz 2001	Staj, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi (TOKİ), Ankara
	Dış İlişkiler Bölümü

Projeler:

1. Bartın Bölgesel Gelişme Projesi, Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK), İstanbul. Kümelenme Uzmanı.

2. İllerarası Rekabet Endeksi, Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK), İstanbul. Proje Koordinatörü, Temmuz 2004.

3. Bartın Mobilya Sektörü Mikro Kümelenme Analizi, Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK), İstanbul. Kümelenme Uzmanı, Haziran 2004.

4 Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Kümelenmesinin Değerlendirilmesi: ODTÜ Teknokenti BİT Kümelenmesi Vaka Çalışması, Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK), İstanbul. Proje Koordinatörü, Ocak 2004.

5. Ankara 2023 Vizyon Geliştirme Projesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Kentsel Planlama İşliği, Haziran 2002.

6. Eskişehir Metropolitan Alanı Stratejik Planlama Projesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Kentsel Planlama İşliği, Haziran 2001.

7. Deprem Sonrası Değirmendere ve Çevresi Planlama Projesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Kentsel Planlama İşliği, Haziran 2000.