

## KENTSEL DÖNÜŞÜMDE İŞBİRLİKLİ PLANLAMA VE YÖNETİŞİM: TOPLUM TABANLI MAHALLE YAPILANMASI, PINAR MAHALLESİ, SARIYER, İSTANBUL <sup>(1)</sup>

Safiye Özge SUBAŞI\*; Büşra METİN\*\*

\* Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Gebze Teknik Üniversitesi

\*\* Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Daire Başkanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi

### Özet

1980'li yıllardan itibaren, küreselleşmenin ve neoliberal politikaların sonucu olarak kentsel mekânların yeniden üretilme süreciyle birlikte, kentsel dönüşüm hem kavramsal olarak hem de uygulama boyutunda önem kazanmaya başlamıştır. Ülkemizde oldukça tartışmalı bir konu olan kentsel dönüşüm, temel olarak kentlerde yaşam kalitesinin yükseltilmesini ve bu kalitenin kentte yaşayanlara eşit bir şekilde dağıtılmasını hedeflemektedir. Uygulanan kentsel dönüşüm projelerinin sonuçlarına bakıldığında ise daha çok fiziksel iyileştirmeye yönelik müdahale ve yaklaşımların benimsendiği, dönüşümün sosyal boyutu, katılım ve organizasyon boyutlarının ihmal edildiği görülmektedir. Araştırma kapsamında, mülkiyet yapısı ve merkezi konumu ile dönüşüm potansiyeli taşıyan Pınar mahallesi çalışma alanı olarak seçilmiştir. Chris Ansell ve Alison Gash tarafından 137 işbirlikli süreç incelenerek geliştirilen işbirlikli yönetim modeli, Pınar Mahallesi'ne uyarlanarak toplum tabanlı bir planlama yaklaşımı ile dönüşüm süreci tasarlanmıştır. İşbirlikli yönetim süreci; gerekli altyapının oluşturulması, araştırma-karar verme ve uygulama süreci şeklinde üç ana aşamadan oluşturulmuş ve belirlenen iyi yönetim ilkeleri ile desteklenerek her adımda maksimum düzeyde katılım ve uzlaşmanın sağlanması hedeflenmiştir. Süreç tasarımının, mevcut yasal çerçeve göz önünde bulundurularak; alana özgü alternatif çözümler üretilmesine imkân vermesi, bütün paydaşların etkin katılımını sağlaması, içerdiği geri besleme mekanizması ile esnek ve sürdürülebilir olması amaçlanmıştır. Model kapsamında karşılıklı güvenin inşa edilmesi, projeye bağlılığın, yüz yüze diyalogun ve ortak anlayışın gelişimi desteklenerek kentsel dönüşümde fiziksel iyileşmenin yanı sıra, kurumsal, sosyal ve ekonomik sorunları da kapsayan bütüncül uygulamaların iyi yönetim ve işbirliği ile mümkün olduğu tespit edilmiştir.

(1) Bu makale 10-12 Eylül 2020 tarihleri arasında düzenlenen 7. Kentsel ve Bölgesel Araştırmalar Ağı (KBAM) Sempozyumu kapsamında sunulan aynı isimli bildirinin tam metnidir.

Submitted | Gönderim: 19.08.2020  
Accepted | Kabul: 28.10.2020

Correspondence | İletişim:  
s.subasi@gtu.edu.tr

doi: 10.5505/sjcrp.2020.02486

**Anahtar Kelimeler:** İyi Yönetişim, İş birliği, İşbirlikli Yönetişim Modeli, Kentsel Dönüşüm, Katılımcılık, Pınar Mahallesi

## GİRİŞ

Kentsel dönüşüm süreçlerinde etkili olan aktörler genel olarak kamu sektörü, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, yerel halk ve gönüllü kuruluşlardan oluşmaktadır. Dönüşüm süreci boyunca, kaynak, çıkar ve etkilenme durumlarına göre güçlü ve zayıf aktörlerin birlikte çalışabilmesi için güçlü bir iş birliği ve müzakereye dayalı bir toplu karar alma sürecinin inşa edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak bireylerin, kurumların ya da kurumsal sistemlerin birlikte karar almasını sağlayan yönetim ile mümkündür. İyi yönetim; benimsediği sorumluluk, saydamlık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkinlik, hukuka bağlılık, adillik, yerindenlik, tutarlılık ve ölçülülük ilkeleri doğrultusunda, kamu yönetiminin etkinliğini ve yerel halkla kurduğu iletişim sayesinde katılım seviyesini artırırken, demokrasiyi de güçlendirmektedir.

1950'li yıllarda artan köyden kente göçün etkisiyle gecekondular niteliğinde yapılaşmanın başladığı Pınar Mahallesi, 1980'li yıllarla birlikte bugünkü yoğunluğuna ve mahalle dokusuna ulaşmıştır. İstanbul'un kuzeyinde bulunan Sarıyer ilçesinde yer alan ve Maslak merkezi iş alanına yakınlığı ile stratejik bir konuma sahip olan Pınar Mahallesi'nin %95'i İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) mülkiyetinde yer almaktadır. Mülkiyet yapısı ve Boğaziçi geri görünüm etkilenme alanında kalması sebebiyle, planlama açısından sınırlamalara sahip olan Pınar Mahallesi, uzun yıllardır planlama süreci sorunları ve kapsayıcı çözümlerin bulunamaması sorunuyla karşı karşıyadır. Nitekim mahallede birçok kez kentsel dönüşüm proje girişimi gerçekleştirilmiş olsa da anlaşma sağlanamadığından herhangi bir dönüşüm projesi uygulanamamıştır.

Çalışma kapsamında, öncelikle işbirlikli planlama ve yönetim kavramlarının gelişim süreci incelenmiş olup, Pınar Mahallesi'nin karakteristik özellikleri göz önünde bulundurularak, kentsel dönüşümün fiziksel, sosyal, ekonomik ve kurumsal boyutlarının bütünleştiği bir işbirlikli planlama modelinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Sosyal yapının göz ardı edildiği, paydaşların eşit biçimde temsil edilmediği, mevcut yasal mevzuat çerçevesinde geliştirilen tek tip kentsel dönüşüm uygulamalarının aksine alana özgü bütüncül yaklaşımların benimsenmesinin oldukça önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir. Araştırma yöntemi olarak yönetim ve işbirlikli planlama konuları ile ilgili yapılan literatür taraması, Sarıyer Belediyesi'nden alınan verilere göre yapılan analitik değerlendirilmeler, mahalle halkıyla derinlemesine gerçekleştirilen mülakatlar, anket çalışmaları ve Sarıyer Belediyesi'nin katkılarıyla düzenlenen odak grup çalışmasından elde edilen çıktılar kullanılmıştır.

## İŞBİRLİKLI PLANLAMA VE YÖNETİŞİM

1980'li yıllardan itibaren, küreselleşme ve neoliberal politikalar sonucu hızla değişen ve dönüşen yapılar ile bu yapılara paralel bir şekilde ortaya çıkan ekonomik, toplumsal ya da mekânsal sorunların giderek karmaşıklaşması; kamu yönetimlerini birçok alanda yeni çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Bu arayışlar mevcut yapının yaşanan değişikliklere karşı yetersiz kaldığı durumlarda yeni kavram, yaklaşım ve eğilimler geliştirme şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu yeni kavramlardan biri olan yönetim, 1980'lerde ortaya çıkışından bugüne kadar giderek önem kazanmış ve kamu yönetiminin üzerindeki baskıyı hafifleterek; çeşitli aktörleri, kaynakları ve çıkar ilişkilerini işbirlikli süreçler içerisinde ele alan çok yönlü bir bakış açısı ortaya çıkarmıştır. Bu durum Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda

Devletlerin gittikçe karmaşıklaşan, sayıca çoğalan ve dinamik hale gelen ekonomik ve toplumsal sorunları çözmede yetersiz kalması, yeterli kaynak ve kapasiteye

sahip olmaması, ayrıca toplumun sorunlara daha duyarlı hale gelmesi ve katılıma ilişkin taleplerin artması yönetim yaklaşımının benimsenmesine olanak sağlamıştır. (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı 2007, 1)

şeklinde yer almıştır. Rapordaki bu yaklaşımda toplumdaki çeşitli aktörler, kaynaklar ve güçler iş birliği ile bir araya getirilerek kamu hizmetlerinde daha etkin ve etkili çözümler bulunabildiği ifade edilmiştir.

Yönetişim kavramı 1990'lardan itibaren belirsizlikten çıkıp yaygın olarak kullanılan ve anlamına dair farklı görüşlerin olduğu bir terim haline gelmiştir (Plumptre ve Graham 1999). Yönetişim, kamu meseleleriyle başa çıkmada hükümetin rolünü ve diğer aktörlerin yapabileceği katkıları tartışmamızı sağlayan bir kavram olarak nitelendirilmiştir (Plumptre ve Graham 1999). Stoker'ın (1998) yönetişimi tanımlarken kullandığı önermeler doğrultusunda, yönetim hem hükümetten hem de hükümet dışından olmak üzere bir dizi kurum ve aktörü içerir. Kurumlar arasındaki ilişkilerde güç bağımlılığını ve kendi kendini yöneten aktör ağlarının özerkliğini vurgular. Sosyal ve ekonomik sorunların üstesinden gelmek için sınırların ve sorumlulukların bulanıklaştığı yönetim, hükümetin otoritesini kullanma ve yönetme gücüne dayanmayan şeyleri yapma kapasitesini yeniden düzenlerken, hükümeti yönlendirme ve rehberlik için yeni araçlar ve teknikler kullanabilen bir yapı olarak görür.

Hendriks (2014) yönetimi; dikey, tek merkezli ve tek taraflı bir yönlendirme olarak tanımlarken, yönetişimi yatay, çok merkezli ve çok taraflı bir yönlendirme olarak tanımlamaktadır. Ek olarak, yönetişim kentsel alanda, kamusal konular için yapısal öneme sahip, resmi ve resmi olmayan düzenlemelerin hem yatay hem de dikeyde bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Hendriks 2014). Bir başka tanımda ise yönetişimin hem hükümet hem de hükümet dışı güçleri içeren ortak bir eylem olduğu vurgulanmaktadır (Stoker 1998). Bütün bu tanımlar yönetişimi sadece hükümetle sınırlı kalmayan bir aktör çeşitliliği ve iş birliği ile ilişkilendirmektedir.

Yönetişim kavramı zaman içerisinde içeriğini geliştirmeye devam etmiş ve "iyi yönetim" kavramının ortaya çıkmasıyla etkinlik ve etkinlik, kanunların üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi özellikleri de tanımlı içerisine katmıştır. İyi yönetişimi meydana getiren ilkeler Dünya Bankası (Kaufmann, Kraay, ve Zoido-Lobaton 1999), IMF (2016), UNDP (1977), UNESCAP (2006), UN HABITAT (2001), TESEV (Toksöz 2008) vb. farklı kurum ve kişiler (Hendriks 2014; Agger ve Lofgren 2008) tarafından farklı ilkeler benimsenerek oluşturulmuş ve kabul görmüştür. Çalışma kapsamında, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın (TESEV) belirlediği; tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, saydamlık, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağlılık, yerindenlik ve ölçülülük ilkeleri benimsenmiştir (Toksöz 2008). İyi yönetişimin; kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırması, kamu yönetimini etkinleştirilmesi, yolsuzlukla mücadeleyi sağlaması, yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlaması (bu da kararların içeriğini zenginleştirir), plan ve projelerin uygulama sürecindeki etkinliğini artırması, demokrasiyi güçlendirmesi, kurumların meşruluğunu artırması, karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlaması gibi faydaları vardır (Toksöz 2008).

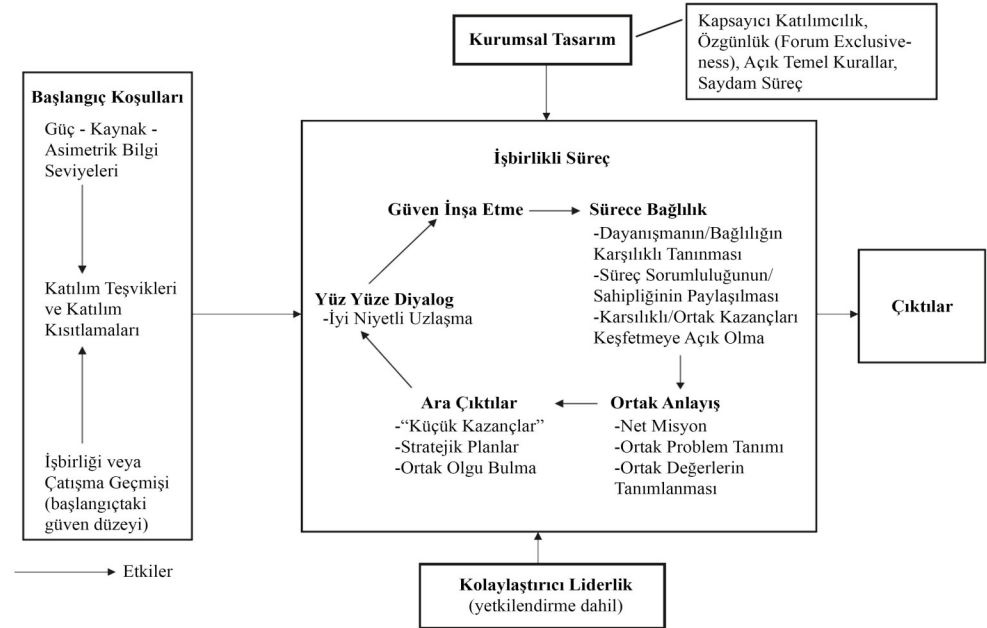
**İşbirlikli yönetim ise;**

Bir veya daha fazla kamu kurumunun devlet dışı paydaşları doğrudan katılımı resmi, fikir birliği odaklı ve müzakereye dayalı bir toplu karar alma sürecine dâhil ettiği ve bir kamu politikası yapmayı ya da uygulamayı veya kamu programlarını ya da varlıklarını yönetmeyi amaçlayan bir yönetim düzenlemesidir. (Ansell ve Gash 2007, 544)

şeklinde tanımlanmaktadır. Ansell ve Gash işbirlikli yönetim için 6 önemli kriter belirlemiştir. Bu kriterler; forumun (*collaborative forums*) kamu kurumları veya

kuruluşları tarafından başlatılması; forumdaki katılımcıların devlet dışı aktörler içermesi; katılımcıların yalnızca kamu kurumları tarafından danışılan konumunda bulunmak yerine, doğrudan karar alma sürecine dâhil olması; forumun resmi olarak düzenlenmesi ve kitlesel biçimde toplanması; forumun fikir birliği ile karar vermeyi amaçlaması (pratikte fikir birliğine varılmamış olsa bile); iş birliğinin odağının kamu politikası veya kamu yönetimi olması şeklindedir.

Ansell ve Gash (2007), bu kriterleri içinde bulunduran bir işbirlikli yönetim modeli (Resim 1) geliştirmiştir. Bu modelde işbirlikli yönetim sürecini besleyen üç önemli kavram vardır. Bunlardan birincisi sürecin oluşumunda itici güç olan başlangıç koşullarıdır. Güç, kaynak ve bilgi asimetrisi ile önceki çatışma ve iş birliği deneyimleri katılım için teşvik edici veya kısıtlayıcı etkilere sahip olduğundan başlangıç koşulları içerisinde yer almaktadırlar. İkincisi; kapsayıcı, katılımcı, özgün, açık ve net temel kurallara sahip ve saydam olan kurumsal tasarımıdır. Üçüncüsü ise süreci uygun yönetebilme kapasitesine sahip olmak, kapsamlı ve aktif katılımı teşvik etmek, bütün aktörler için kabul edilebilir işbirlikli kararların alınmasını sağlamak ve desteklemek gibi özelliklere sahip olan kolaylaştırıcı liderliktir. Başlangıç koşulları, kurumsal tasarım ve kolaylaştırıcı liderliğin beslediği işbirlikli süreç; yüz yüze diyalog, güven inşası, sürece bağlılık, ortak anlayış ve ara çıktılardan oluşmaktadır.



**Resim 1.** İşbirlikli Yönetişim Modeli (Yazarlar tarafından Ansell ve Gash (2007)'den uyarlanmıştır.)

Literatüre bakıldığında, işbirlikli yönetim süreçlerinin genellikle üç ana aşaması olduğu görülmektedir. Bu aşamalar hazırlık, uzlaşma ve uygulama olarak öne çıkmaktadır (Susskind ve Cruikshank 1987; Gray 1989; Edelenbos 2005). Bunun yanında, katılımcı karar verme süreçlerinde dördüncü aşama olarak takip ve sağlama (UN HABITAT, 2001) adımı ortaya çıkmaktadır. Bu aşamadaki izleme süreci tüm süreç için bir geri besleme mekanizması oluşturmaktadır.

Yapısal benzerliklerinin olmasının yanında, Healey (2003) işbirlikli planlama ve yönetim süreçlerinin bir reçete veya tariften ibaret olmadığını; özel durumlar için oluşturulan benzersiz yapılar olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu sebeple işbirlikli planlama ve yönetim süreçlerini gerektiren çalışmalarda mevcut durumun klasik doğal, yapılaşmış ve sosyo-ekonomik analizlerin yanı

sıra etkileme/etkilenme, kaynak/çıkar ve güç ilişkileri açısından paydaş analizleri ve alana özgü olarak ortaya çıkan farklı analizler ile desteklenmesi; güçlü, zayıf yönlerin iyi anlaşılmasını, fırsatların iyi değerlendirilmesini ve olası tehditlere önlemler alınarak sürecin işleyişinin kolaylaştırılmasını sağlayacaktır. Bu sebeple yönetim modellerinin kentsel dönüşüm çalışmalarında çözüm niteliği taşıyabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kentsel dönüşüm temel olarak kentlerde yaşam kalitesinin yükseltilmesini ve bu kalitenin kentte yaşayanlara eşit bir şekilde dağıtılmasını hedeflerken, çok boyutlu bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadır. Nitekim bu bakış açısının ihmal edilmesi ülkemizde olduğu gibi kentsel dönüşümü kavramsal ve uygulama açısından birçok eleştiriye maruz bırakmıştır. Eleştirilerin daha çok fiziksel iyileştirmeye yönelik müdahale ve yaklaşımların benimsenerek dönüşümün sosyal boyutu ile katılım ve organizasyon gibi konuların ihmal edilmesinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu da sosyal, ekonomik ve toplumsal birçok sorunu beraberinde getirmektedir. İşbirlikli yönetim gibi yeni yönetsel araçların kentsel dönüşüm uygulamalarında kullanılmasıyla beraber; kaynakların yetersizliği, çıkar çatışmaları, dava süreçleri, yetki karmaşası vb. sebeplerden dolayı başarısızlıkla sonuçlanan projelerin yerini çok aktörlü, kapsayıcı, uygulama alanının karakteristik özellikleri dikkate alınarak geliştirilen çok daha sağlıklı ve sürdürülebilir uygulamalara bırakabileceği düşünülmektedir.

## ÇALIŞMA ALANI: PINAR MAHALLESİ, SARIYER/İSTANBUL

İstanbul'un kuzeyinde yer alan Sarıyer ilçesinde bulunan Pınar Mahallesi'nde 11.430 kişi yaşamaktadır (TÜİK 2019). Mahalle nüfusunun yaklaşık %95'i gecekondulu niteliğindeki yapılarda ikamet etmekte ve mahallede yer alan 1420 yapı İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait arazi üzerinde bulunmaktadır (Sarıyer Belediyesi 2019). Mahalle içerisinde tapu sahibi olan kullanıcıların yanı sıra, 2981 Sayılı "İmar ve Gecekondulu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 Sayılı İmar Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun" doğrultusunda tapu tahsis belgesi alanlar ve imar barışı kapsamında yapı kayıt belgesine sahip olan kullanıcılar bulunmaktadır. Bu sebeple; Pınar Mahallesi'ndeki kullanıcı çeşitleri tapu sahipleri, tapu tahsis belgesi olanlar ve imar barışına başvuranlar olarak gruplandırılarak 'hak' ve 'öncelik' dengesinin sağlanması gerekmektedir.

Boğaziçi Yasası doğrultusunda hazırlanan, 1/5000 Ölçekli Sarıyer Geri Görünüm ve Etkilenme Bölgesi Koruma Amaçlı Uygulama İmar Planı'nda alandaki meskûn alanlar 'Yüksek Yoğunluklu Konut Alanı' olarak planlanmıştır. Boğaziçi Yasası'nın geri görünüm bölgeleri için tanımladığı kriterler doğrultusunda, alandaki yapı yoğunluğu TAKS=0,15, KAKS=0,75, h.max=15,50 m olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda yasaya göre mahallede yerleşilebilir alan %15 oranıyla 8.25 hektardır. Topografya verilerine göre, mahallenin yüksekliği kuzeydoğu ve güneydoğu yönlerinden güneybatı yönüne doğru artmaktadır. Analiz çalışmaları sonucunda çalışma alanının %14'ü %40'ın üzerinde, %39'u %21-40 arası, %28'i %11-20 arasında eğim oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Alanın eğimli ve hareketli topografya yapısı ile mevcut yapılaşmada %90 oranındaki doluluğu, Boğaziçi Yasası'nın kriterleriyle bir arada değerlendirildiğinde ortaya çıkan planlama kısıtları; alandaki potansiyel kentsel dönüşüm faaliyetleri ile ilgili olarak yerinde dönüşümün sağlanması ve hak dağıtımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından problemlere yol açmaktadır.

2020 yılı itibarıyla Pınar Mahallesi'nin sokak rayiç değerlerinin çevresindeki caddelere (Sarıyer Caddesi: 5234,48 TL, Katar Caddesi: 31123,64 TL ve Büyükdere

Caddesi: 7469,67 TL) kıyasla daha düşük olduğu ve değerlerin 560,22 TL ile 942,2 TL arasında değiştiği görülmektedir (Sarıyer Belediyesi 2020). Maslak merkezi iş alanına yakınlığı, İstinye Park ile komşuluğu düşünüldüğünde merkezi bir konumda olması sebebiyle dönüşüm projesi sonucunda ortaya çıkacak olan değer artışı potansiyeli, çakışan çıkar ilişkileri için en önemli neden olarak ön plana çıkmaktadır. Planlama sürecinde paydaşlar arasında çıkabilecek çatışmalara sebep olan diğer etkenler ise yerleşimin İBB arazisi üzerinde konumlanması, Maslak merkezi iş alanının baskısı, alanın yatırımcılar için cazip bir bölge olması, gecekondü sahiplerinin barınma hakkı, politik kararlar, olası dönüşüm projesi süresince hak dağıtımını konusunda yaşanabilecek çözümsüzlükler ve dönüşüm sürecinin sonunda ortaya çıkabilecek soylulaştırma ve yerinden edilme riski olarak sıralanabilir.

Pınar Mahallesi'nin planlama sürecinde altı farklı paydaş grubu rol almaktadır. Bunlar; yerel halk, yerel yönetim ve organları, merkezi yönetim ve organları, sivil toplum kuruluşları, araştırma kurum ve kuruluşları ile özel kurum ve kuruluşlardır. Süreçte rol alan temel paydaşların hepsi farklı kaynak ve çıkarlara sahiptir. Pınar Mahallesi'nin planlama tarihi boyunca farklı paydaşların çakışan çıkar ilişkileri sebebiyle ortaya çıkan sorunlara çözüm üretilmemiştir.

Pınar Mahallesi halkı ile yapılan odak grup çalışmasına göre; mahalle içerisindeki sosyal ilişkilerin güçlü olduğu, günlük hayatta karşılaşılan problemleri iş birliği ile çözdükleri ve mahalle içerisinde dayanışma halinde yaşadıkları belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcılar, planlama çalışmaları sonucunda sürdürdükleri mahalle kültürlerini kaybetmek istemediklerini net bir dille belirtmişlerdir. Katılımcılar, mahallenin güneyinde bulunan ve kapalı lüks site niteliğinde olan İstinye Park konutlarının, özellikle mahalledeki gençler üzerinde sosyal dışlanma etkisi yarattığına da değinmişlerdir.

Katılımcılar daha önce yaşadıkları planlama süreçlerinde, mülkiyet sorununun belirsizlik ortamı yarattığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda şimdiye kadar yaşadıkları süreçte hiçbir adım atılmadığını ve atılmış olsaydı durumun çözümü için bir başlangıç olacağını söylemişlerdir. Katılımcılara göre Pınar Mahallesi'ndeki bu müdahalesiz durumun sebeplerinden bir tanesi komşu mahallelerde yaşanan ve çözümlenemeyen süreçlerin yaşanmasıdır. Ancak mevcut durumdaki bu belirsizlik durumu kendi yaşam alanlarında yapacakları müdahaleleri etkilediği için süreçten olumsuz etkilendiklerini dile getirmişlerdir.

Odak grup çalışmasında 'kentsel dönüşüm' kavramı moderatör tarafından kullanılmamasına rağmen, katılımcılar mahalle kültürünü korudukları bir proje ile temiz bir çevrede yaşamak için kentsel dönüşümün uygulanmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yasal sınırlamalar sebebiyle, mülkiyet dağıtımının yerinde yapılabilmesi için dönüşümü gerçekleştirecek kurumun kâr marjının olmaması ya da düşük olması gerekmektedir. Aynı zamanda mülkiyet dağıtımında, önceliklerin belirlenmesi ve kiracıların göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilmiştir.

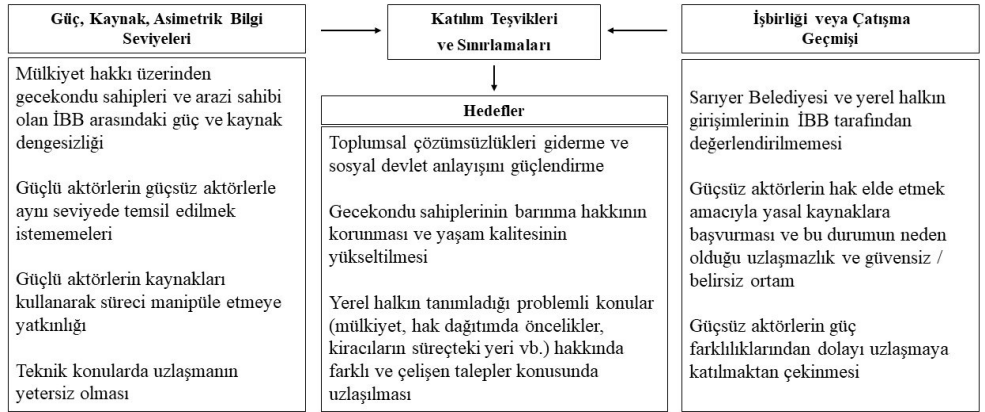
Yapılan derinlemesine görüşmeler ve odak grup çalışması sonucunda elde edilen bilgilere göre; mahalle halkının geçmiş deneyimlerinin de etkisiyle planlama çalışmalarına katılmaya oldukça istekli olduğu ve hem kendi aralarında hem de yerel belediye ve derneklerle güçlü ilişkileri bulunduğu ortaya çıkmıştır. Mahalledeki güçlü iletişim ağları tasarlanan işbirlikli planlama süreci için önemli bir girdi oluşturmaktadır.

## PINAR MAHALLESİ İŞBİRLİKLİ PLANLAMA MODELİ

Pınar Mahallesi işbirlikli planlama modeli için yapılan analitik değerlendirmeler, gözlemler ve odak grup çalışması ile mahallenin fiziksel, sosyal, ekonomik ve politik sorunlarının analiz edilmesi sonucunda "samimiyeti, güveni ve yerel yaşam biçimlerini korumak" vizyon olarak benimsenmiştir. İşbirlikli planlama sürecini tasarlayarak alan ve çevresinde kullanıcılarının yaşam kalitesini yükseltmek amaçlanmış ve süreci temellendirecek ana değerler; katılımcılık, eşitlik, güven, barınma hakkı, toplum yararı, katılımcı demokrasi, iyi niyetli uzlaşma, fikir birliği, müzakere, karşılıklı güven ve empati olarak belirlenmiştir.

Belirlenen amaç, vizyon ve değerler gözetilerek, Ansell ve Gash'in (2007) geliştirmiş olduğu işbirlikli yönetim modeli -kapsamlı ve esnek bir yapıya sahip olduğu düşüncesiyle- Pınar Mahallesi'nin karakteri göz önüne alınarak uyarlanmıştır. Buna göre, Pınar Mahallesi'ndeki itici güç niteliğindeki başlangıç koşullarının; güç, kaynak, asimetrik bilgi seviyeleri, iş birliği ve çatışma geçmişi göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi sonucunda katılım teşvikleri ve sınırlamaları tanımlanmıştır (Resim 2).

**Resim 2.** Pınar Mahallesi Başlangıç Koşulları (İTÜ Şehir Planlama Yüksek Lisans Programı, 2018-2019 Bahar Dönemi, Proje II dersi kapsamında Büşra Metin, Fatma Kılınç, Merve Saruhan ve Safiye Özge Subaşı tarafından geliştirilmiş, yazarlar tarafından revize edilmiştir.)



Geliştirilen işbirlikli model kapsamında, Pınar Mahallesi'nde sürdürülecek çalışmalar için kapsayıcı katılımcılık, özgünlük, saydamlık ve açık temel kuralların belirlenmesi ana ilkeler olarak benimsenerek işbirlikli kurumsal yapılanma tasarlanmıştır (Resim 3). Pınar Mahallesi işbirlikli planlama sürecinde proje ortaklığı, proje protokolü ve proje konseyi ana kurumsal yapılar olarak kurgulanmıştır.

Proje ortaklığı katılımcılık ilkesi göz önünde bulundurularak bütün paydaşların (yerel halk (ev sahipleri, kiracılar), esnaf, İBB, Sarıyer Belediyesi, muhtar, üniversiteler, Pınar Mahallesi Kooperatifi, Pınar Mahallesi Derneği, mahallede bulunan Sivas-Kavacık ve Tokat-Turhal-Akçatarla Köy Dernekleri, sivil toplum kuruluşları ve vakıflar) rol aldığı bir yapılanma olarak oluşturulmuştur. Bu paydaşların sürece nitelikli iş gücü, finansal destek, sosyal dayanışma ve kapasite artırımı gibi katkılarının bulunacağı öngörülmüştür. Böylelikle süreç içinde gerekli olabilecek bütün kaynaklar Pınar Mahallesi paydaşlarının oluşturduğu ortaklık tarafından sağlanacak ve hem mahallenin sosyal ve ekonomik yapısı dinamik tutulacak hem de yerel nitelikler sürece yansıtılabilecektir.

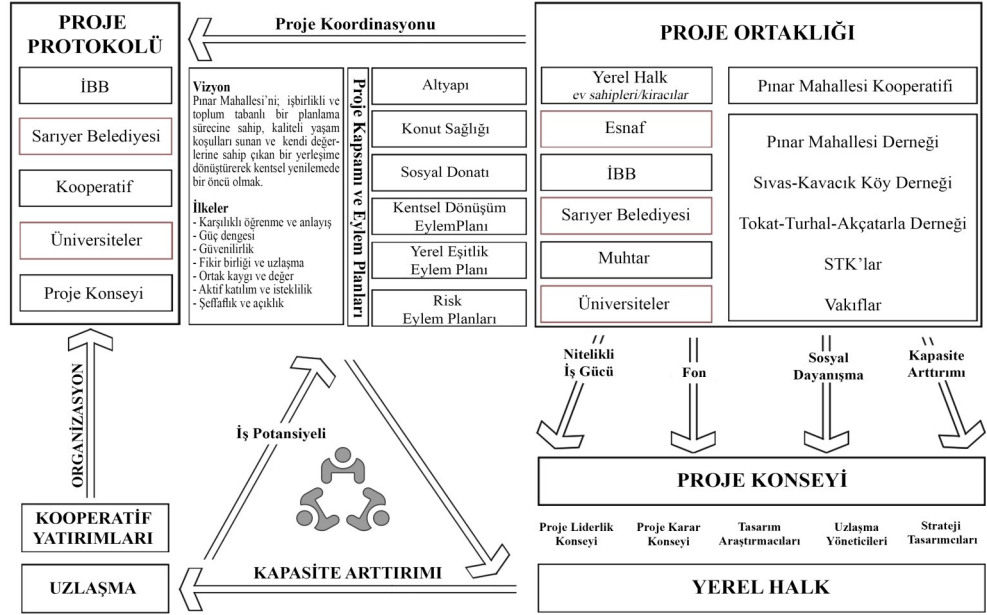
Proje ortaklığında rol alan paydaşların temsilcileri seçilerek proje konseyi oluşturulacaktır. Konsey içerisinde farklı uzman çalışma grupları oluşturularak süreçteki çeşitli konuların eş zamanlı olarak irdelenmesi ve çözülmesi hedeflenmiştir. Bu çalışma grupları; proje liderlik konseyi, proje karar konseyi,

## SKETCH

Year | Yıl 2020  
Volume | Cilt 02  
Number | Sayı 01

"Kentsel Dönüşümde İşbirlikli Planlama ve Yönetişim:  
Toplum Tabanlı Mahalle Yapılanması, Pınar Mahallesi, Sarıyer, İstanbul"

Safiye Özge Subaşı, Büşra Metin



**Resim 3.** İşbirlikli Kurumsal Yapılanma (İTÜ Şehir Planlama Yüksek Lisans Programı, 2018-2019 Bahar Dönemi, Proje II dersi kapsamında Büşra Metin, Fatma Kılıç, Merve Saruhan ve Safiye Özge Subaşı tarafından geliştirilmiş, yazarlar tarafından revize edilmiştir.)

tasarım araştırmacıları, uzlaşma yöneticileri ve strateji tasarımcılarıdır. Çalışma grupları aracılığıyla hem yerel halkın hem de diğer paydaşların potansiyel kaynakları kullanılabilir, hem de nitelikli iş gücü, fon, sosyal dayanışma ve kapasite artırımı sağlanarak süreçte dinamik bir yapılanma sağlanacaktır. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda proje, yeniden yapılandırılmış olan Pınar Mahallesi Kooperatifi ile uygulamaya geçirilecektir.

Proje protokolü ise işbirlikli süreç boyunca projenin yönetsel ve yasal konularının çalışıldığı bir yapılanmadır. Protokolde İBB, Sarıyer Belediyesi, kooperatif, üniversiteler ve proje konseyi yer alacaktır. Toplum tabanlı bir yapı olan Proje konseyinin proje protokolünde rol alması, bütün paydaşların temsiliyetinin sağlanması açısından önemli bir noktadır.

Ansell ve Gash (2007)'in tanımladığı kolaylaştırıcı liderlik rolü proje konseyinden seçilmiş 'proje liderlik konseyi' tarafından üstlenilecektir. Bu konseyin ana görevleri net temel kuralların oluşturulması ve sürdürülmesi, güven inşası, karşılıklı diyalogun kolaylaştırılması, karşılıklı fayda ortamının sağlanması, proje kapsamının genişletilmesi, mahalle bağlarının korunması ve mevcut mahalle kültürünün yaşatılmasını önceliklendirmektir. Proje liderlik konseyi, süreci uygun yönetebilme kapasitesine sahip olma; teknik kapasitesinin devamlılığını sağlama; bütün aktörler için kabul edilebilir işbirlikli kararların alınmasını sağlama ve destekleme; kapsamlı ve aktif katılımı teşvik etme; çoğunluğa dayalı etki ve kontrolü sağlama; üretken grup dinamiklerini kolaylaştırma; güçsüz paydaşların temsiliyetini güçlendirme ve bunu sürdürerek güç dengesine ulaşırma gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Pınar Mahallesi için tasarlanan işbirlikli planlama modelinin uygulanması sonucunda ortaya çıkabilecek olası olumlu ve olumsuz çıktılar değerlendirilerek, süreç tasarımı yapılırken riskler minimize edilmeye çalışılmıştır. Buna göre, sürecin sonunda ortaya çıkabilecek olası olumsuz çıktılar; güçlü paydaşların süreci manipüle etmesi, kamu kurumlarının işbirlikli planlama sürecine gerçek bir bağlılığının olmaması, güvensizlik ortamının müzakeredeki iyi niyete engel teşkil etmesi, sürecin tıkanma noktalarında iyi bir liderlikle engellerin aşılabilmesi, çözümsüz uzun süreçlerin işbirlikli hareket motivasyonunu düşürmesi olarak tanımlanabilir.



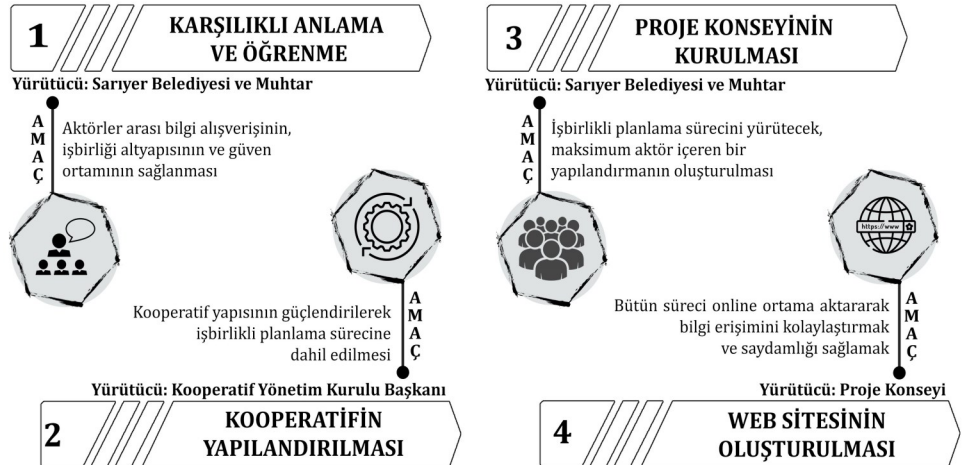
Olumlu çıktılar ise; etkili işbirlikli sürecinin karar almayı ve uygulamayı hızlandırması, paydaşların işbirlikli süreç vasıtasıyla birbirine olan bağılıklarının artırılması ve dayanışma ortamının sağlanması, daha iyi işbirlikli hareketler için talebin artırılması, hükümet ve aktörler arasında koordinasyon oluşturulması, mevcut problemlerin bütün aktörler tarafından benimsenmesi ve ortak çözüm odaklı hareket edilmesi, problem çözümünde bütün aktörlerin tek bir çatı altında temsil edilmesi ve çatışmaların işbirlikli süreç için itici güç olarak kullanılarak avantaja çevrilmesi olarak değerlendirilebilir. Model içerisinde elde edilmesi hedeflenen olumlu çıktılar ile olası olumsuz çıktıların etkilerinin minimize edilmesi veya giderilmesi hedeflenmektedir.

## PINAR MAHALLESİ İŞBİRLİKLI YÖNETİŞİM SÜRECİ

Ansell ve Gash (2007) tarafından geliştirilen işbirlikli yönetim modelinin merkezinde süreç tasarımı yer almaktadır. Karşılıklı güven inşa etme, sürece bağlılığın sağlanması, ortak anlayışın geliştirilmesi ve yüz yüze diyaloglarla uzlaşmanın sağlanması süreç tasarımıdaki en önemli amaçları oluşturmaktadır. Bu bağlamda Pınar Mahallesi'nin karakteristik özellikleri göz önüne alınarak üç ana başlık ve 12 adımdan oluşan işbirlikli süreç tasarımı yapılmıştır. Bu başlıklar; işbirlikli planlama süreci için gerekli altyapının oluşturulması, işbirlikli araştırma ve karar verme süreci ile işbirlikli uygulama sürecidir.

İşbirlikli planlama süreci için gerekli altyapının oluşturulması başlığı altında 4 adım belirlenmiştir (Resim 4). Sürecin ilk adımı olan "Karşılıklı Anlama ve Öğrenme" aşamasındaki amaç aktörler arası bilgi alışverişinin, iş birliği altyapısının ve güven ortamının sağlanmasıdır. Sürecin yürütücüsü Sarıyer Belediyesi ve muhtar olarak belirlenmiştir. Yerel belediyenin ve mahalle temsilcisinin yürütücü olarak ilk adımda rol alması, mahalle halkında sürece karşı oluşabilecek potansiyel önyargıları kırmak açısından önemlidir. Bu adım; mevcut durumun, tarafların beklenti ve isteklerinin açıkça ifade edilmesi, işbirlikli planlama sürecinin anlatılması, proje gündeminin belirlenmesi ve mevcut kooperatif yapısının güçlendirilerek uygulama aracı olarak kullanılmasının avantajlarının anlatılmasını kapsamaktadır. İlk adımın sonucunda bütün aktörlerin aktif katılımının sağlanması; kooperatif ile ilgili soru işaretlerinin giderilmesi; sorun ve beklentilerin açıkça, çekinmeden dile getirilmesi; aktörler arasındaki uzlaşma sorunlarının çözümüne yönelik fikirler

### İŞBİRLİKLI PLANLAMA SÜRECİ İÇİN GEREKLİ ALTYAPININ OLUŞTURULMASI

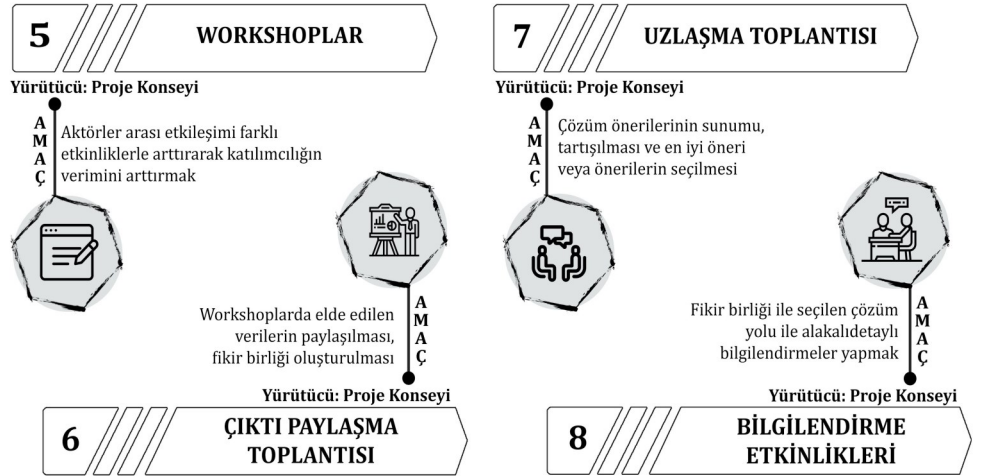


**Resim 4.** İşbirlikli Yönetişim Süreci için Gerekli Altyapının Oluşturulması (İTÜ Şehir Planlama Yüksek Lisans Programı, 2018-2019 Bahar Dönemi, Proje II dersi kapsamında Büşra Metin, Fatma Kılınç, Merve Saruhan ve Safiye Özge Subaşı tarafından geliştirilmiş, yazarlar tarafından revize edilmiştir.)

geliştirilmesi beklenmektedir. Hedeflenen çıktılar alınmazsa, tarafların birbirlerini dinleyip anlamadan sağlıklı bir süreç izlenemeyeceğinin anlaşılmasını sağlayacak çalışmalar ile sunulan farklı çözüm yollarının değerlendirilmesi ve ortak payda bulma gibi eylemlerle sorunlar aşılmaya çalışılacaktır.

İkinci adım "Kooperatifin Yapılandırılması"dır. Bu adımın amacı kooperatif yapısının güçlendirilerek işbirlikli planlama sürecine dâhil edilmesidir. Yürütücü kooperatif yönetim kurulu başkanı olarak belirlenmiştir. Bu adımda; üyeler, genel kurul, denetçi ve yönetim kurulunun belirlenmesi ile maksimum aktör katılımıyla uygulama sürecinin yürütülmesine temel oluşturmak ve ortak endişelere sahip ekonomik bir katılım modeli oluşturmak hedeflenmektedir. Beklenen ana çıktılar güçlü ve çok aktörlü bir kooperatif yapısı ile iş birliğinin güçlendirilmesi ve uygulama sürecinde yerel halkın içinde bulunduğu kooperatif yapısının önceki süreçlere de katılımının sağlanması olarak belirlenmiştir. Pınar Mahallesi'nde var olan kooperatif yapısının geliştirilmesi ve uygulama aracı olarak kullanılmasıdaki amaç çoğunluğu belediye mülkiyetine ait olan arazinin dönüşümünde, yerel karakterin korunmasıdır. İşbirlikli planlama süreci için gerekli altyapının oluşturulması başlığı altındaki üçüncü adım "Proje Konseyinin Kurulması" olarak isimlendirilmiş ve bu adımın amacı işbirlikli planlama sürecini yürütecek maksimum aktör içeren toplum tabanlı bir yapılanmanın oluşturulması olarak belirlenmiştir. Yürütücü olarak Sarıyer Belediyesi ve muhtar görevlendirilerek, konsey üyelerinin alandaki her aktör ve grubu temsil edecek şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak seçilmesi, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve proje karar konseyini oluşturmak gibi hedeflere ulaşmak amaçlanmıştır. Beklenen çıktı, bütün süreci yönetecek, toplum tabanlı bir yapılanma ile oluşmuş güçlü bir birliğin oluşturulmasıdır. Dördüncü adımda, "Web Sitesinin Oluşturulması" ile proje konseyi yürütücülüğü aracılığıyla bütün süreci çevrimiçi ortama aktararak bilgi erişimini kolaylaştırmak ve saydamlığı sağlamak hedeflenmektedir. Eşzamanlı süreç takibini sağlamak, izlenebilirlik ve saydamlığı arttırmak, web sitesi üzerinden bilgi toplamak, interaktif bilgi akışı sağlamak ve sosyal medya hesapları ile web sitesi üzerinden projeyi tanıtmak sürecin ana çıktıları olarak belirlenmiştir.

### İŞBİRLİKLI ARAŞTIRMA VE KARAR VERME SÜRECİ

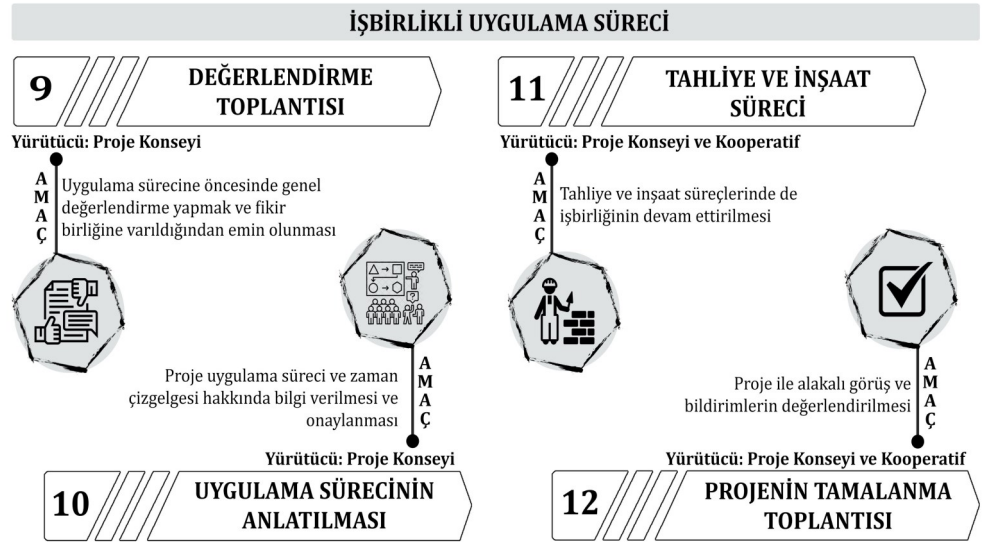


**Resim 5.** İşbirlikli Araştırma ve Karar Verme Süreci (İTÜ Şehir Planlama Yüksek Lisans Programı, 2018-2019 Bahar Dönemi, Proje II dersi kapsamında Büşra Metin, Fatma Kılınc, Merve Saruhan ve Safiye Özge Subaşı tarafından geliştirilmiş, yazarlar tarafından revize edilmiştir.)

İşbirlikli planlama sürecinin ikinci başlığı olan araştırma ve karar verme sürecinde (Resim 5), bütün paydaşların eşit bir zeminde rol alabilmeleri adına proje konseyi ana yürütücü olarak benimsenmiştir. Bu aşamada aktörler arası etkileşim farklı etkinliklerle artırılarak, katılımcılığın güçlendirilmesi amacıyla, çalıştayların düzenlenmesi ve çalıştaylarda elde edilen verilerin paylaşılması ile

fikir birliği oluşturulması hedeflenmektedir. Çalıştaylar, anketler ve derinlemesine mülakatlar yaparak alanı birinci ağızlarından tanımaya ve anlamaya çalışmak; video, fotoğraf, haritalama vb. araçlar ile görsel veri oluşturmak, yürüyüş, çalıştay, odak grup gibi çalışmalarla katılımı arttırmak ve elde edilen çıktıların web sitesi üzerinden duyurulması gibi katılımı artırıcı, saydamlığı ve özgünlüğü artırıcı aktivitelerin gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Eğer çalıştaylarda beklenen çıktılar sağlanamazsa; yeterli katılımı sağlamak için duyuru yöntemlerinin iyileştirilmesi ve çalışmalardan verimli sonuçlar elde etmek için farklı stratejilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Süreç boyunca elde edilen çıktıların katılımcılarla saydamlık ilkesi doğrultusunda paylaşılması güven inşasında ve uzlaşma sürecinde önemli katkılar sunacağından, öncelikle yerel halk, Sarıyer Belediyesi, sivil toplum kuruluşları ve proje konseyinin; ikincil olarak İBB, araştırma kuruluşları, kooperatif gibi aktörlerin katılımı önem taşımaktadır.

Bir diğer adım ise "Uzlaşma Toplantısı"dır. Bu adım, çözüm önerilerinin sunumu ve tartışılması, danışma platformlarının oluşturulması, katılımın bilinçli ve verimli olmasının sağlanması, en kapsayıcı ve minimum %70 fikir birliği sağlayan projenin seçilerek ortak bir çözüm yolu oluşturulması ve web sitesi vb. araçlarla duyurulması gibi eylemleri içeren bir içeriğe sahiptir. Süreçte uzlaşmayı engelleyen faktörlere yönelik proje konseyinde bulunan yöneticiler tarafından belirlenen çalışmaların tekrarlanması ve en kapsayıcı noktaya ulaşılması hedeflenmektedir. Proje konseyi tarafından gerçekleştirilmesi öngörülen "Bilgilendirme Etkinlikleri"nde, teknik bilgi yönünden zayıf kalan aktörlerin gerekli bilgi ve donanımına sahip kişiler tarafından bilgilendirilmesi, soru işaretlerinin giderilmesi ve seçilen çözüm yolunun herkesçe benimsenmesi ön plana çıkmaktadır. Amaç, süreçten ve çözüm yönteminden memnun/emin olmayanlara yönelik bilgilendirme çalışmalarının yapılması sonucu fikir birliği ve uzlaşmanın maksimize edilmesidir. Bu adımda, her yaş grubuna özel geliştirilen ve gerçekleştirilen katılımcı aktiviteler ve tasarlanan web sitesi önem kazanmaktadır.



**Resim 6.** İşbirlikli Uygulama Süreci (İTÜ Şehir Planlama Yüksek Lisans Programı, 2018-2019 Bahar Dönemi, Proje II dersi kapsamında Büşra Metin, Fatma Kılınc, Merve Saruhan ve Safiye Özge Subaşı tarafından geliştirilmiş, yazarlar tarafından revize edilmiştir.)

İşbirlikli uygulama süreci (Resim 6), projenin uygulanma aşamasına geçilmeden önce yapılması öngörülen "Değerlendirme Toplantısı" ile başlamaktadır. Buradaki temel amaç fikir birliğine varıldığından emin olunmasıdır. Bu adımda, süreç değerlendirme anketlerinin incelenmesi ve seçilen çözüm önerisinin web sitesi üzerinden gelen yorumlarla değerlendirilmesi sonucu olumsuz durumlara yönelik geri dönüşlerin sağlanması, belirsizliklerin giderilmesi ve güven

inşasının kuvvetlendirilmesiyle projenin uygulama yönteminde kesin uzlaşmanın sağlanması gibi eylemler yer almaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, uzlaşmaya varılmamış konular bulunuyorsa, ilgili adımlara geri dönülmesi ve çalışmaların yeniden değerlendirilmesi ya da tekrarlanması gerekmektedir. Değerlendirme toplantısından sonra, proje konseyi ve kooperatif yürütücülüğünde, projenin vizyon, strateji ve eylemlerinin sunulup onaylanması, proje süreci ve zaman çizelgesi hakkında bilgi verilerek aktörlerin proje takip sürecine de dahil olmalarının sağlanması, web sitesi üzerinden uygulama süreciyle alakalı bilgilerin paylaşılması hedeflenmektedir. Bu adımın temel amacı, uygulama süreci ile ilgili aktörlerin bilgilendirilmesidir.

Bilgilendirme sürecinden sonra "Tahliye ve İnşaat Süreci" gelmektedir. Bu aşamada, oluşabilecek sorunlara süreci aksatmadan müdahale edebilmek amacıyla iş birliğinin sürdürülmesi hedeflenmektedir. Toplu talepler üzerine süreçle eşzamanlı toplantıların düzenlenmesi (geçici konutlarda yaşayanların problemleri, inşaat problemleri, alanda sürecin başlamasıyla oluşan diğer problemler veya istekler için), tahliye edilenlerin mağdur olmadan geçici konutlara yerleştirilmesi ve inşaat sürecinin sağlıklı ve plana uygun şekilde sürdürülmesi gibi eylemler adımın en önemli bileşenleridir. Son olarak, proje konseyi ve kooperatif öncülüğünde "Proje Değerlendirme Toplantısı"nın yapılması öngörülmektedir. Bu toplantı, proje kurulunun Pınar Mahallesi Derneği bünyesinde toplanmaya devam etmesi, proje ile alakalı görüş ve bildirimlerin değerlendirilmesi ve paylaşılması, web sitesinin veri kaynağı olarak korunması ve sürdürülmesi, elde edilen deneyimlerin benzer problemlere sahip projelere aktarılması açısından oldukça önemlidir.

Tasarlanan işbirlikli yönetim sürecinin tıkandığı noktalarda ilgili adımın tekrar edilmesi, dönüşümün süresini uzatması açısından olumsuz yönde değerlendirilebilir. Fakat oluşturulan geri besleme mekanizması sayesinde her adımda verimliliğinin sağlanması ve sürecin sözde değil gerçek bir katılımçılık anlayışı ile sürdürülmesi, problemlerin tespiti ve uygun çözüm önerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, süreç içerisindeki her adımda iyi yönetim ilkelerinden olabilecek en yüksek seviyede faydalanılması ile toplumun ve kurumların kapasiteleri artırılarak kentsel dönüşümün sadece fiziksel değil sosyal, katılım ve organizasyon boyutlarıyla da ele alınması sağlanmış olacaktır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1980'li yıllardan itibaren kavramsal olarak yönetimden yönetişime geçişle beraber, iyi yönetişim hem kurumsal yapılanmalarda hem de uygulamalarda önem kazanmaya başlamıştır. Fiziksel, kurumsal, sosyal ve ekonomik boyutlara sahip olan kentsel dönüşüm uygulamaları, yönetişim anlayışının pratiğe dönüştürülebileceği önemli bir alandır. İyi yönetişim ile kentsel dönüşüm uygulamalarında fiziksel değişimin yanında bütüncül bir toplumsal, kurumsal, sosyal ve ekonomik gelişme sağlanarak sürdürülebilir ve yaşanabilir kentler planlanabilir. Bu bağlamda, İstanbul'un Sarıyer ilçesinde bulunan ve gecekondu bölgesi niteliğindeki Pınar Mahallesi'nde, farklı paydaşlar ve bu paydaşların çıkar/kaynak ilişkileri gözetilerek işbirlikli planlama modeli geliştirilmiştir.

Geliştirilen toplum tabanlı işbirlikli planlama modelinin temel dayanağını Ansell ve Gash (2007) tarafından 137 işbirlikli süreç incelenerek geliştirilen işbirlikli yönetişim modeli oluşturmuştur. Modelde, itici güç olarak başlangıç koşulları göz önünde bulundurularak, kurumsal tasarım yapılmış ve proje konseyi kolaylaştırıcı lider olarak belirlenmiştir. Oluşturulan proje konseyi, yerel halkın güçlü paydaşlarla eşit platformda temsiliyetinin sağlanması açısından önemli bir

role sahiptir. Süreç tasarımı yapılarak, model sonucunda gerçekleşmesi olası olumlu ve olumsuz çıktılar değerlendirilmiştir.

İşbirlikli yönetim süreci için gerekli altyapının oluşturulması, araştırma-karar verme ve uygulama süreci birbirini takip eden üç ana aşama ortaya çıkarmaktadır. Bütün süreç için belirlenen iyi yönetim ilkeleri tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, katılımcılık, hukuka bağlılık, etkinlik, yerindenlik ve ölçülülük iken bu üç ana aşamada, içerdikleri alt eylemlere göre, öne çıkan iyi yönetim ilkeleri farklılaşmaktadır. Süreç içerisinde yer alan her adım yürütücüler, amaç ve içerik temalarıyla birlikte tasarlanarak olası problemler minimize edilmeye çalışılmıştır. Sürecin devamlılığı açısından katılımın ve uzlaşmanın maksimum düzeyde sağlanması önem taşımaktadır. Katılım ve uzlaşmanın etkisi ile çatışmaların süreç içerisinde çözülmesi sağlanarak dönüşüm sürecinde fiziksel iyileşmenin yanı sıra sosyo-ekonomik açıdan problem niteliğindeki konuların ortak paydada buluşulan çözümlerle aşılması amaçlanmaktadır. Süreçte tasarlanan adımların sorunsuz bir şekilde birbirini takip ederek doğrudan sonuca ulaşması beklenmemekle birlikte, ilgili adımların sonucunda beklenen çıktılar alınmazsa önceki adımlara geri dönülüp gerekli görülen faaliyetlerin tekrarlanması gerektiği öngörülmektedir.

Tasarlanan işbirlikli planlama modeli ve süreci ile, günümüzde uygulanan dönüşüm projelerinden farklı olarak, planlama sürecinde etkileyen ve etkilenen rollerdeki bütün paydaşların çıkar ve kaynaklarının değerlendirilmesiyle temsil hakları güçlendirilmiştir. Ayrıca, proje konseyi ve içerisinde bulunan çalışma grupları ile yerel halkın süreçteki etkinliği arttırılmaya çalışılmıştır. Seçilen liderlik grubuna protokolde rol verilerek yerel halkı sürece ve uzlaşmaya teşvik etmek amaçlanmıştır. Böylelikle, model kapsamında karşılıklı güvenin inşa edilmesi, projeye bağlılığın, yüz yüze diyalogun ve ortak anlayışın gelişimi desteklenmiştir. Süreç içerisinde her adımda hedeflenen faaliyetlerle birlikte, bütün paydaşların maksimum katılımı hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bütün adımlar saydamlık, adillik, hukuka bağlılık, yerindenlik ve özgünlük ilkeleri göz önünde bulundurularak tasarlanmış ve iyi yönetişimin süreci geliştirici etkisi vurgulanmıştır.

Katılımcılık; iş birliği için en önemli ilkelerden biridir. Bu sebeple sürecin tasarlanan on iki temel adımında da önemli bir yere sahiptir. Buna rağmen bazı adımlarda bazı paydaşların daha fazla önemsendiği, bu paydaşlara daha fazla ihtiyaç duyulduğu da bir gerçektir. Örneğin, "karşılıklı anlama ve öğrenme" sürecin ilk adımı olduğu için bu adımda yerel halk, Sarıyer Belediyesi, sivil toplum kuruluşları ve proje konseyi gibi daha çok yerel paydaşların katılımı önemsenmekte; ikincil olarak İBB, araştırma kuruluşları, kooperatif gibi aktörler önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra uygulama sürecinin anlatılması, tahliye ve inşaat süreci gibi adımlarda kooperatif, proje konseyi ve proje protokolü gibi paydaşların önem kazandığı görülmektedir. Düzenlenen çalıştay, bilgilendirme ve değerlendirme etkinliklerinde ise bütün aktörlerin katılım seviyelerinin maksimum olarak öngörülmesi; uzlaşmanın bütün aktörler açısından kabul edilmesi, katılımcılık ve saydamlık açısından önem arz etmektedir.

Sürecin uygulama aşamasında, 1980'li yıllarda konut üretiminde önemli bir rol alan kooperatif yaklaşımının benimsenmesi, hem iş birliğinin uygulama aşamasında sürdürülmesi açısından hem de kentsel boşlukların çok az olduğu İstanbul'da kamuya ait olan bir arazide kar dengesinin sağlandığı ve rantın minimize edildiği örnek bir uygulama sağlanması açısından önemlidir. Kooperatif yapılanması hem çoklu temsiliyeti sağlamakta hem de yasal açıdan planlama sınırlamaları olan alanda belediye ortaklığı ile dönüşümün uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Geliştirilen modellerle birlikte, dönüşüm uygulamalarında fiziksel mekân yeniden üretilirken kurumsal, sosyal ve ekonomik boyutların da değerlendirilmesinin iyi yönetim ve işbirliği ile mümkün olduğu tespit edilmiştir. Böylece işbirlikli yönetim yaklaşımı aracılığıyla dönüşüm alanının karakterine bağlı olarak geliştirilen kararlar, stratejiler ve süreç tasarımı ile alana özgü uygulamaların ortaya çıkması sağlanarak kentsel dönüşüm uygulamalarında verimlilik ve etkinliğin artırılabilmesi öngörülmektedir.

### Teşekkürler

Bu çalışma, İstanbul Teknik Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlama Ana Bilim Dalı, Şehir Planlama Yüksek Lisans Programı, 2018-2019 Bahar Dönemi, Proje II dersi kapsamında Doç. Dr. Elif Alkay, Dr. İmge Akçakaya Waite ve Arş. Gör. Sinem Becerik Altındiş yürütücülüğünde geliştirilmiştir. Çalışmaya yorumları ile büyük katkısı olan Doç. Dr. Elif Alkay ve Dr. İmge Akçakaya Waite'a; grup arkadaşlarımız Merve Saruhan ve Fatma Kılınç'a; veri temini ve odak grup çalışmasındaki desteklerinden dolayı Sarıyer Belediyesi'ne teşekkürlerimizi borç biliriz.

### Kaynaklar

- Agger, A., ve K. Löfgren. 2008. "Democratic assessment of collaborative planning processes." *Planning Theory*, 7(2): 145-164. <https://doi.org/10.1177/1473095208090432>
- Ansell C., ve A. Gash. 2007. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Council of Europe. 2008. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level*. Strasbourg: Council of Europe.
- Edelenbos, J. 2005. "Institutional Implications of Interactive Governance: Insights From Dutch Practice." *Governance*, 18(1): 111-134. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2004.00268.x>
- Gray, B. 1989. *Collaborating: Finding Common Ground For Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Healey, P. 2003. "Collaborative Planning in Perspective" *Planning Theory*, 2(2): 101-124. <https://doi.org/10.1177/14730952030022002>
- Hendriks, F. 2014. "Understanding Good Urban Governance: Essentials, Shifts, And Values" *Urban Affairs Review*, 50(4): 553-576. <https://doi.org/10.1177/1078087413511782>
- IMF. 2016. "IMF and Good Governance." *International Monetary Fund*. 14.09.2020. <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/The-IMF-and-Good-Governance#:~:text=The%20IMF%20promotes%20good%20governance,conducive%20to%20private%20sector%20activities.>
- Kaufmann, D., A. Kraay, ve P. Zoido-Lobaton. 1999. *Aggregating Governance Indicators*. 2195. Washington: World Bank Publications.
- Plumptre, T. W., ve J. Graham. 1999. *Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives*. Ottawa: Institute on Governance (IOG).
- Sarıyer Belediyesi. 2019. "Pınar Mahallesi Bilgilendirme Sunumu". Sarıyer Belediyesi.
- Sarıyer Belediyesi. "Sarıyer Belediyesi Arsa Rayiç Değeri Sorgulama". Mart, 2020. <https://www.turkiye.gov.tr/sariyer-belediyesi-arsa-rayic>
- Stoker, G. 1998. "Governance as Theory: Five Propositions." *International Social Science Journal*, 50(155): 17-28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Susskind, L., ve J. Cruikshank. 1987. *Breaking the Impasse*. New York: Wolters Kluwer.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. 2007. *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. "Boğaziçi Kanunu." <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2960&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. "İmar ve Gecekondu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 Sayılı İmar Kanunu'nun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun." <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2981&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Toksöz, F. 2008. *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: TESEV.
- Türkiye İstatistik Kurumu. "Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi". Temmuz, 2020. <https://biruni.tuik.gov.tr>
- UN HABITAT, 2001. *Tools to Support Participatory Urban Decision Making*. Nairobi: The United Nations Centre for Human Settlements (UNCHS Habitat).
- UNESCAP. 2006. *What is Good Governance?* Bangkok: United Nations Economic and Social Commissions for Asia and the Pacific.
- United Nations Development Programme. 1977. *Governance for Sustainable Human Development*. New York: United Nations Development Programme.

## Collaborative Planning and Governance in Urban Renewal: Community Based Neighborhood Development, Pınar Neighborhood, Sarıyer, İstanbul

Safiye Özge SUBAŞI\*; Büşra METİN\*\*

\* Department of Urban and Regional Planning, Gebze Technical University

\*\* Park, Garden and Green Areas Department, İstanbul Metropolitan Municipality

### Abstract

After the 1980s, urban renewal has gained conceptually and practically importance with the process of reproducing urban spaces as a result of globalization and neoliberal policies. An overview of Turkey's urban renewal experiences has revealed that the interventions were developed by prioritizing physical improvements regardless of social and institutional dimensions. This study focuses on the Pınar neighborhood in İstanbul as the area holds a potential for a renewal project with its ownership structure and central location. The collaborative governance model, introduced by Chris Ansell and Alison Gash by examining 137 collaborative processes, was adapted to Pınar Neighborhood and a collaborative renewal process was designed with a community-based planning approach. Preparation, investigation and decision-making and implementation are developed as three main stages in the process. All stages in the process are supported by the principles of good governance to ensure maximum participation and consensus. This paper aims to provide alternative solutions based on neighborhood characteristics, to ensure the active participation of all stakeholders, and to be flexible and sustainable with the feedback mechanism it contains by considering the current legal framework in the process design. In the context of the collaborative governance model, not only physical but also institutional, social and economic development is provided by supporting trust-building, commitment to process, face-to-face dialogue and shared understanding.

Submitted | Gönderim: 19.08.2020  
Accepted | Kabul: 28.10.2020

Correspondence | İletişim:  
s.subasi@gtu.edu.tr

doi: 10.5505/sjcrp.2020.02486

**Keywords:** Good Governance, Collaboration, Collaborative Governance Model, Urban Renewal, Participation, Pınar Neighbourhood