

Araştırma Makalesi

Kentsel Dönüşüm Projeleri Uygulama Alanlarında Tesis Yönetimi Gereksinimi: Ankara Örneği¹

Esra KESKİN

Sorumlu Yazar, Ankara Üniversitesi

esrkeskin@ankara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2778-9024

Harun TANRIVERMİŞ

Ankara Üniversitesi

tanrivermis@ankara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0765-5347

Öz

Çalışmada kentsel dönüşüm projeleri uygulama alanlarında inşaat sonrası dönemde yapı çevre yönetim modelinin geliştirilmesinin hukuki ve sosyal yönlerden değerlendirilmesi ile büyük ölçekli iki proje alanında farklı paydaşların görüşlerine dayalı olarak durum analizi yapılmış ve geliştirme olanakları tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre toplu yapılar ve karma proje alanları yönetiminin mevzuat hükümleri uyarınca başarılı olarak sürdürülmesinin mümkün olamayacağı ve özellikle kat maliklerinin ortak alanlara ilişkin hak ve yükümlülükleri, karar nisapları, işletme projesi yapılması, aidatların ödenmesi ve yönetim planı gibi konularda uyumsuzluklara sık rastlandığı tespit edilmiştir. Söz konusu alanlarda sosyal, ekonomik, fiziksel ve çevresel gelişmenin entegre kentsel tesis yönetimi anlayışı ile ele alınması gerekmektedir. Mevcut yasal düzenlemelerin gözden geçirilmesi ile birlikte tesis ve gayrimenkul yönetimi danışmanlığı alınmasının zorunlu olduğu vurgulanmalıdır.

Anahtar kelimeler: Kentsel dönüşüm, yapı çevre, konut yönetimi, toplu yapı yönetimi, kentsel tesis yönetimi

JEL Sınıflandırma Kodları: R53, Z18, P48

The Need for Facility Management in Urban Transformation Project Implementation Areas: The Case of Ankara²

Abstract

In this study, the development of a built environment management model in the post-construction period in the application areas of urban regeneration projects is evaluated from legal and social aspects. Based on the views of different stakeholders in the two scaled project areas, the situation was analysed and development possibilities were discussed. According to the results of the research, it has been determined that it is not possible to maintain the management of collective buildings and mixed project areas successfully following the provisions of the legislation. Disputes are frequently encountered, especially on issues such as the rights and obligations of the condominium owners regarding common areas, decision quorums, making a business project, payment of dues, and management plan. Social, economic, physical and environmental development should be handled with an integrated urban facility management approach. It should be emphasised that facility and real estate management consultancy should be obtained together with the review of existing legal regulations.

Keywords: Urban transformation, built environment, housing management, collective building management, urban facility management

JEL Classification Codes: R53, Z18, P48

¹ Bu makale, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalında Prof. Dr. Harun Tanrıvermiş'in danışmanlığında Esra Keskin tarafından hazırlanan "Kentsel Dönüşüm Projeleri Uygulama Alanlarında Tesis Yönetimi Gereksinimi: Kuzey Ankara Girişi ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projeleri Örneği Çerçevesinde Yönetim Modelinin Değerlendirilmesi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

² Extended abstract is presented at the end of the article.

Geliş Tarihi (Received): 19.12.2023 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 08.01.2025

Atıfta bulunmak için / Cite this paper:

Keskin, E. ve Tanrıvermiş, H. (2025). Kentsel dönüşüm projeleri uygulama alanlarında tesis yönetimi gereksinimi: Ankara örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 53-82. doi: 10.18074/ckuibfd.1407026

1. Giriş

Türkiye’de kırsal yerleşimlerden kentlere düzensiz ve yoğun göçlerin başladığı 1950’lerden sonra kentlerin hızla büyümeye başladığı, kentlerde imarlı ve altyapılı arsa ve konut yetersizliği nedeniyle birçok kentte plansız yerleşimlerin ve gecekondu alanlarının oluştuğu gözlenmektedir. Yine bu dönemde artan talep ve inşaat teknolojisinden yararlanılarak çok katlı yapıların üretimine geçilmiş ve mesken yönetimi önemli bir iş alanı haline gelmiştir. Çok katlı yapılarda kat irtifakı veya mülkiyetinin tesisi ve meskenlerin yönetimi için 1965 tarihli 634 sayılı Kat Mülkiyet Kanunu (KMK) yürürlüğe konulmuştur. Kentlerde site veya toplu yapılarıdaki artış ve değişen kullanıcı tercihlerine ilişkin olarak artan sorunların çözümü için 14.11.2007 tarih ve 5711 Sayılı Kanun ile 634 Sayılı Kanun’a toplu yapı yönetimine ilişkin kurallar eklenmiştir. Meskenler ve özellikle toplu yapı yönetimi aynı mevzuat çerçevesinde yönetilmekte olup, meri mevzuatta bütüncül bir anlayış yerine bina bazında yönetimin hâkim olduğu görülmektedir. Dünya uygulamaları ile karşılaştırıldığında kentsel tesis yönetimi, yapıli çevre yönetimi gibi birçok kavramın karşılığı bulunmamakta ve özellikle kentsel dönüşüm alanlarında yer alan toplu yapıların yönetiminde sorunlarla karşılaşmaktadır (Keskin, Yang, Tanrıvermiş ve Erdoğan, 2023a, s. 250).

Bu çalışmada proje uygulama süreçlerine ilişkin ilgili kurumların kayıtları, yargı kararları ile sahada yapılan anket ve karşılıklı görüşme sonuçlarına göre malik ve kiracıların sosyal ve fiziksel beklentilerinin ortaya konulması ile ihtiyaç ve eksikliklerin tespiti yapılmakta ve gözlenen sorunların çözüm önerileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Dünyada tesis yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına karşın Türkiye’de genellikle toplu yapı yönetiminin değerlendirildiği ve bu çalışmalarda da KMK kapsamında yönetimin incelendiği görülmektedir (Bozkurt, 2010; Çevik Öktem, 2010; Şengül, 2010). Yurtdışında yapılmış olan kentsel dönüşüm alanlarının yönetimine ilişkin sınırlı sayıda çalışma ise, özellikle sürdürülebilirlik açısından değerlendirme yapmaktadır (Mutale ve Edwards, 2002; Natividade Jesus, Almeida, Sousa ve Coutinho-Rodrigues, 2019). Yapılan araştırma ile kentsel dönüşüm alanlarında yapıli çevrenin yönetimi için kentsel tesis yönetimi anlayışına ihtiyaç olduğu varsayımı altında, uygulanmakta olan yönetim modeli farklı açılardan değerlendirilerek eksik yönleri ortaya konulmaktadır.

2. Literatür Araştırması

Literatürde kentsel dönüşüm alanlarının yönetimine ilişkin sınırlı sayıda çalışma olduğu ve yapılan çalışmaların sürdürülebilirlik perspektifinden değerlendirildiği görülmektedir (Alexander ve Brown, 2006; Boyle ve Michell, 2017; Michell, 2013). Bununla birlikte, tesis yönetiminden kentsel tesis yönetimine geçiş süreci literatürde özel olarak açıklanmamıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Konusu ile İlgili Önceki Çalışmaların Değerlendirilmesi

	Çalışma Konusu	Yazarlar
Kentsel Dönüşüm	Gecekondulaşma	Bayraktar (2006), Ayten ve Ayten (2017), Çakır (2011), Demirci (2013), Edgar ve Taylor (2000), Eke (2000), Keleş (2014), Yıldız (2005), Yılmaz (2015)
	Kentsel Dönüşüm Proje Örnekleri	Ataöv ve Osman (2017), Ertaş (2011), Hutchinson (2011), Kara (2010), Karşlı ve Baz (2018), Larato, Bjorberg ve Haddadi (2019), Madgin (2010), Malys (2008), McGee (2008), Natividade-Jesus vd. (2019), Özcivan (2016), Tanrıvermiş, Aliefendioğlu, Özdemir Sönmez, Çabuk Kaya ve Arslan (2017), Tanrıvermiş ve Tanrıvermiş (2020), Yu ve Kwon (2011)
Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi	Planlama	Ayyıldız (2010), Yüksel (2007)
	Sosyal Boyut	Erman (2016), Gümüş (2010), Kütük ve İnce (2016), Zeydanlı (2007)
	Sürdürülebilirlik	Korkmaz (2015), Korkmaz ve Balaban (2020), Tatar (2015)
Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi	Planlama	Bal (2017), Avcı (2013), Eren (2016), Türker-Devecigil (2010), Uslu ve Yetim (2006), Yaman (2011)
	Sosyal Boyut	Güngör (2012), Karagüney (2009), Roshani (2020)
	Finansman	Gören (2018), Ulutaş (2005)
Kat Mülkiyeti Kanunu	Toplu Yapıların Denetimi	Kaşıkcı (2014), İhtiyar (1999)
	Kat Mülkiyetinde ve Toplu Yapılarda Yönetim	Öktem Çevik (2010), Şengül (2010), Çelik Şimşek (2019), Uluşen (2019), Kaşıkcı (2014), Arpacı (1984), Seğer (2009), Yavuz (2009)
	Kat Mülkiyetinde Ortak Yerler	Aksan Nar (2013), Şengül (2013), Güleriyüz ve Karaosman (2016)
	Kat Mülkiyeti Kanunu	Karabay (2019), Gökalp (2008), Özmen ve Erden (2000), Soydan (2008), Tuzcuoğlu (2013), Yılmaz (2008)
	Yönetim Planı	Bozkurt (2010), Çeliker (2012)
Tesis Yönetimi	Kentsel Tesis Yönetimi	Nijkamp ve Mobach (2020), Boyle ve Michell (2017), Bjorberg, Sæterøy ve Temeljotov Salaj (2019), Lindkvist Temeljotov- Slaj, Collins, Bjorberg ve Brandstveit Haugen (2021), Michell (2013), Temeljotov Salaj ve Lindkvist (2020), Tobi, Amaratunga ve Noor (2013)
	Tesis Yönetimi	Becker (1990), Cotts, Roper ve Payant (2010), Erentürk (2016), Erentürk ve Güven (2018)
	Toplum Odaklı Tesis Yönetimi ve Mahalle Yönetimi	Alexander ve Brown (2006), Tammo ve Nelson (2012), Tammo ve Nelson (2014), Ngowi ve Mselle (1998), Nakana ve Washizu (2021), Abe (2012), Monirifar, Esmaili, Haghighatian, ve Jajarmi (2021)
	Yapılı Çevre	Hassler ve Kohler (2014), Temeljotov Salaj (2005)
	Sürdürülebilir Tesis Yönetimi	Balslev Nielsen, Sarasoja, ve Ramskov Galamba. (2016), Ramskov Galamba ve Balslev Nielsen (2014)

Araştırmanın; kentsel dönüşüm alanlarının yönetimini hukuk, tesis yönetimi ve yapıli çevre yönetimi gibi farklı disiplinlerin bakış açısıyla değerlendirmesi nedeniyle literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaştığı düşünülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma konusu ile ilgili önceki çalışmalar (makale, rapor, tez ve diğer bilimsel çalışmalar) detaylı olarak incelenerek mevcut uygulamalarla tespit edilen durumlar ve teorik kurgu karşılaştırması yapılmıştır. Kentsel dönüşüm proje alanlarında dönüşüm sonrası tesis ve binaların yönetimi bağlamında karşılaşılan problemler tespit edilerek yönetim modellerinin değerlendirilmesi için ihtiyaç olan konular belirlenmiştir. İlave olarak; 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu (TMK), 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (TBK), 3194 sayılı İmar Kanunu, 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 775 sayılı Gecekondu Kanunu, 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ve diğer yasal düzenlemeler ile yargı kararları çerçevesinde yönetim yapısı ve temel sorunlar saptanmıştır. Araştırmanın ikinci kısmında ise hem idari kayıtlar hem de konut maliki ve kiracıları, işyeri sahipleri ve yöneticileri ile bina ve site yöneticilerine uygulanan anketlerin sonuçlarına göre dönüşüm sonrası yapıli çevre yönetiminin mevcut durumu, temel uygulama sorunları ile kentsel tesis yönetimi modellerinin geliştirilme olanakları ve başarı koşulları değerlendirilmiştir.

Ankara il sınırları içinde uygulanmış bütün kentsel dönüşüm projeleri genel olarak incelenmiş ve proje alanının yüzölçümü, projeden etkilenen kişi sayısı ve dönüşüm sonrası inşa edilen bağımsız bölüm sayısı gibi üç temel kriter esas alınarak iki farklı proje alanında saha çalışması yapılması hedeflenmiştir. Bunlardan ilki Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesidir. Proje, Toplu Konut Büyükşehir Belediyesi İnşaat Emlak ve Proje Anonim Şirketi (TOBAŞ)'nin, Büyükşehir Belediye Başkanlığı'nın ve Toplu Konut İdaresi (TOKİ) Başkanlığı'nın iş birliği ile yürütülmesi, kendine özel bir kanun ile düzenlenmiş olması ve alan ile nüfus açısından Türkiye'nin en büyük ölçekli projeleri arasında yer alması nedeniyle ilk çalışma alanı olarak belirlenmiştir. İkincisi ise Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesidir. Toplam proje alanının büyüklüğü açısından Ankara'da mevcut projeler arasında önemli bir yere sahip (Anonim, 2023) olması, gecekondu bölgelerindeki ilk kentsel dönüşüm projesi olması ve soylulaştırma tartışmalarının merkezinde yer alması nedeniyle araştırma sonuçlarının sosyal açıdan değerlendirilmesine katkı sunması açısından saha çalışması için seçilmiştir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

İncelenen Kuzey Ankara Kentsel Dönüşüm Projesi alanında 182 blokta 8.152 adet ve Karacaören Bölgesinde 2.520 olmak üzere toplam 10.672 bağımsız bölüm bulunmaktadır. Dikmen Kentsel Dönüşüm Projesi alanında ise 54 adet blokta 4.590 adet konut yer almaktadır. İki proje alanında hane halkı anketleri için toplam 15.262 hane hedef kitle olarak tanımlanmıştır. Buna göre örneklem alınacak hane sayısını belirlemede, evrenin bilinmesi durumunda kullanılan klasik örneklem yöntemi kullanılmıştır. Seçilmiş iki dönüşüm projesi alanında ikamet edenler ve çalışanlar, örneklem ve görüşme birimi olarak tanımlanmıştır. Araştırmada doğrudan veriler, örnek alınan haneler ile işyeri sahiplerinin bizzat kendilerinden alınmıştır. Buna göre iki kentsel dönüşüm projesi alanında anket çalışması yapılacak örnek hane sayısı, evrenin bilinmesi durumunda kullanılan örneklem formülü yardımı ile 632 olarak saptanmıştır (Çıngı, 2009; Tanrıvermiş vd., 2017).

Anket ile toplanan verilerin analizi yapılarak; demografik özellikleri, nüfus ve eğitim düzeyleri, ekonomik durumu, oturulan konutun özellikleri, konut mülkiyeti, kira ve konut giderleri, kişilerin başlıca gelir ve yaşam kaynakları, yaşam memnuniyet ve beklentileri, kentsel dönüşüm projelerinden memnuniyet, proje alanında dönüşüm sonrası sorunlar, ödenen kira parası ve bağımsız bölümlere yatırım yapılmasının avantaj ve/veya dezavantajları, blok ve site yönetim sorunları, ödenen aidatlar ve ortak kullanım alanlarının yönetimine ilişkin sorunların tespitine odaklanılmıştır. Anket soruları Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığının 56786525-050.04.04/71522 sayı ve 12.03.2021 tarihli kararı ile uygun bulunmuştur. Anket ile toplanan bütün verilerinin analizinde SPSS paket programı kullanılarak özet çizelgeler oluşturulmuş, istatistiksel geçerlilik testi ve sonuçların anlamlılığı da değerlendirilmiştir. Saha çalışmasında görülecek haneler ve işyerlerinin seçimi, adres listeleri yardımıyla sistematik biçimde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup, görüşmeyi reddeden hane yerine ikame hane seçilerek asgari 632 görüşme tamamlanana kadar alan çalışmasına devam edilmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte proje alanında hak sahipliği ve finansman konutlarında farklı konut alt bölgelerinin bulunduğu ve her bir bölgede yönetim yapısının değişkenlik gösterdiği için, cevapsızlar da dikkate alınarak Kuzey Ankara Kentsel Dönüşüm Projesi alanında 457 ve Dikmen Kentsel Dönüşüm Projesi alanında 203 olmak üzere toplam 660 malik ve kiracı ile görüşme yapılmış ve anket ile elde edilen bütün verilerin analizi ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Her iki proje alanında ayrıca hem blok yöneticileri (Kuzey Ankara Kentsel Dönüşüm Projesi alanında 182 ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi alanında 54 olmak üzere toplam 236 blok) ile site yöneticileri ve varsa dışarıdan hizmet alınan yöneticilere tesis yönetimi anketi uygulanmıştır. Sitelerden bazılarında yönetimin profesyonel şirketlerde olması ve halen geçici inşaat yönetiminin devam ettiği sitelerin bulunması nedeniyle her iki proje alanından

toplam 29 yönetim firması ve site yöneticisi ile görüşme yapılarak elde edilen sonuçlara göre yönetim yapısının değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mümkün olduğu ölçüde katılımcı bir yaklaşım ile uygun yönetim modeli önerisi yapılmasına özen gösterilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Seçilmiş iki kentsel dönüşüm projesi alanında yapılan saha çalışmalarına dayalı olarak durum analizi, sorun tanımlama ve çözüm önerilerinin sunulması amacıyla araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

Hipotez 1: Türkiye’de tesis ve gayrimenkul yönetimi yeterince gelişmemiş ve beklenen kurumsallaşma sağlanamamıştır.

Hipotez 2: Kentsel dönüşüm projelerinin tamamlanmasından sonra yapıli çevrenin yönetim sorunu bulunmaktadır.

Hipotez 3: Genel olarak tesis ve gayrimenkul yönetimi ve özel olarak kentsel dönüşüm sonrası yapıli çevre yönetimine ilişkin mevcut yasal düzenlemeler yeterli değildir.

Hipotez 4: Kuzey Ankara ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Proje alanlarının dönüşüm sonrası alan yönetimi ve kullanıcıların memnuniyet düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Kat malikleri tarafından yapılan yönetim yerine profesyonel tesis yönetimine geçişi etkileyen ekonomik ve sosyal faktörler vardır.

Belirlenmiş olan hipotezler; anket çalışması sonucunda test edilerek, tesis yönetimi ve toplu yapıların yönetimi bir arada değerlendirilmekte ve özellikle gecekondü dönüşüm alanlarında mevcut yönetim modellerinin başarı koşulları irdelenmektedir.

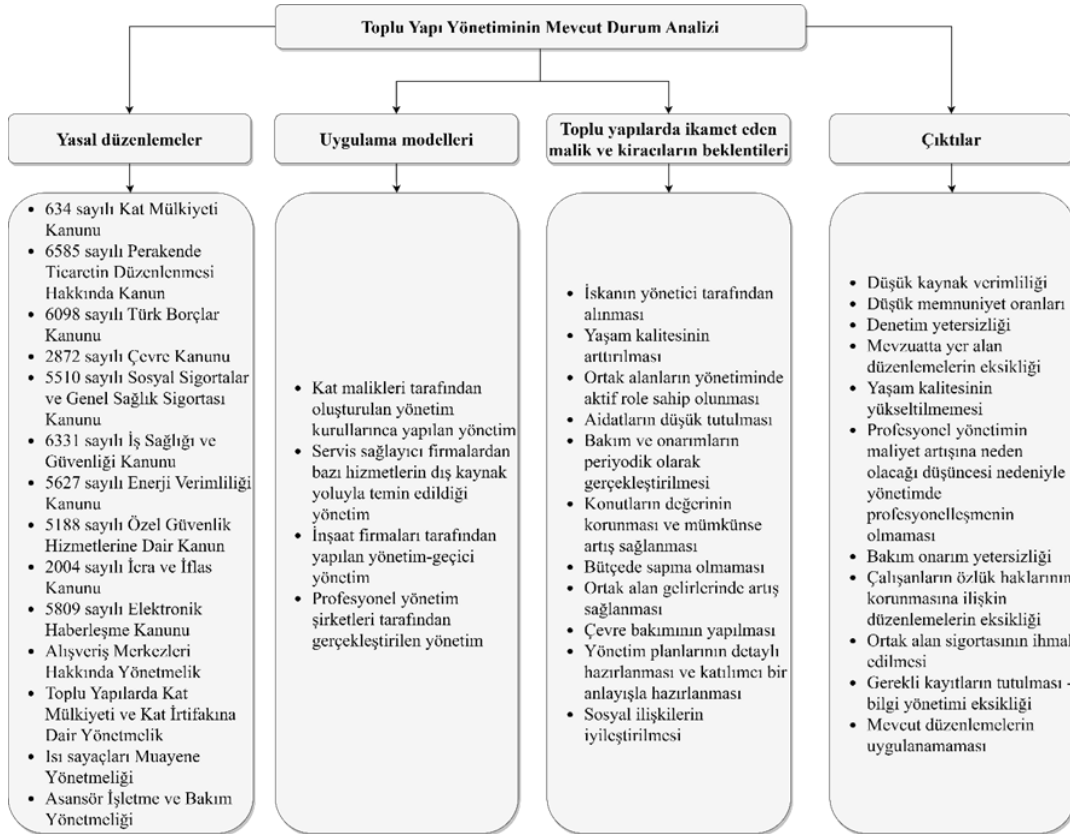
3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında Ankara İli’nde bulunan iki kentsel dönüşüm projesi seçilmiş olup, anket çalışması Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi alanları ile sınırlı tutulmuştur. Bütün tesislerde, yapıli çevrede ve toplu yapılarda tesis yönetimi anlayışının geliştirilmesi ihtiyacı bulunmakla birlikte kentsel dönüşüm alanlarında yer alan toplu yapılar, araştırma konusu olarak seçilmiştir. Dönüşüm alanlarında yer alan toplu yapılar sosyal boyutun ve yönetimin etkisinin tartışılabilmesi açısından diğer toplu yapılardan ayrılmaktadır. Bu nedenle araştırma çıktılarının yorumlanmasında dönüşümün mekânsal ve sosyal etkileri ile sınırlandırma yapılmıştır.

4. Türkiye ve Dünyada Uygulanan Yönetim Modelleri Karşılaştırılan ve Mevcut Sorunlar

4.1. Türkiye’de Uygulanan Tesis Yönetimi Modellerinin ve Temel Sorunların Değerlendirilmesi

Türkiye’de KMK çerçevesinde en sık görülen yönetim modeli kat malikleri tarafından yönetimin gerçekleştirilmesidir. KMK’nın 27. maddesinde anagayrimenkulün, kat malikleri kurulunca yönetileceği hükmü yer almaktadır. Kat malikleri, anagayrimenkulün yönetimini yöneticiye veya üç kişilik bir yönetim kuruluna da verebilmektedirler. Kat malikleri kurulu tarafından gerçekleştirilen yönetim en çok karşılaşılan yönetim modeli olmakla birlikte söz konusu yönetim modeli de kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Bütün yönetim hizmetleri kat malikleri tarafından gerçekleştirilebildiği gibi bazı hizmetlerde dış kaynak kullanımına da başvurulabilmektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Türkiye’de Uygulanan Tesis Yönetimi Modellerinin Mevcut Durum Analizi

Kaynak: Keskin, 2023, s. 213.

Servis sağlayıcı firmalardan dış kaynak kullanımı yolu ile hizmet alımına gidilmesinde zaman içerisinde bir artış olduğu gözlenmektedir. Hizmet alımına gidilen alanlar genellikle temizlik, güvenlik ve bahçe bakım hizmetleri olmakla birlikte farklı hizmetler için de servis sağlayıcı firmalara başvurulabilmektedir. Bu uygulama özellikle vergi açısından avantaj sağlarken diğer yandan da hizmette profesyonelleşmeyi beraberinde getirmektedir (Erentürk, 2016, s.88).

Diğer bir yönetim modeli ise inşaat firmaları tarafından gerçekleştirilen yönetimdir. Ancak bu uygulamada inşaat firmaları daha çok bağımsız bölümlerin satış ve pazarlamasına odaklandıklarından müşteri beklentileri sıklıkla arka planda kalmaktadır. KMK'nın 73. maddesinde ise geçici yönetimin kurulabileceği belirtilmiştir. Kanun maddesinde "kurulacak olan geçici yönetimin en geç toplu yapının bitimini izleyen bir yıl sonrasına kadar devam edeceği ve ilk yapı ruhsatının alınmasından on yıl geçmekle sona ereceği" hükmü yer almaktadır. Her ne kadar toplu yapının bitimini izleyen bir yıl içerisinde geçici yönetimin sona erdirilmesi gerektiği belirtilmiş olsa da uygulamada süre ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Yargıtay kararları incelendiğinde toplu yapının bitiş tarihi olarak yapı kullanma izin belgesinin alınma tarihinin esas alındığı görülmektedir.³ Bununla birlikte toplu yapılarda her blok için aynı tarihte yapı kullanma izin belgesinin alınmadığı birçok örnek ile karşılaşılmaktadır. Bu durumda toplu yapı içerisinde yer alan en son yapı için yapı kullanma izin belgesinin alındığı tarihin toplu yapının bitiş tarihi olarak esas alınması gerekmektedir.

İstisnai olarak arsa sahiplerinin de geçici yönetime dahil oldukları görülse de Türkiye'deki yönetim uygulamalarında genellikle inşaat şirketleri geçici yönetimi tamamen kendi bünyelerinde tutmaktadır. Birçok örnekte on yıllık sürenin dolması ile geçici yönetimler tasfiye edilmemekte, tapuların teslimi gerçekleştirilmemekte ve genel kurul toplanmamaktadır. Genel kurul toplanarak toplu yapı yönetimin oluşturulduğu durumlarda bile geçici yönetimin yasal yönetim iddiasında bulunduğu ve çift başlı bir yönetim ile karşı karşıya kalındığı örnekler ile karşılaşılmaktadır. Her ne kadar Kanun ile yönetsel boşlukların önüne geçilmesi amaçlanmışsa da, uygulamada çok daha fazla soruna neden olduğu görülmektedir. Geçici yönetime yetki, yönetim planı ile verildiği için kat maliklerinin 4/5'inin oyu ile genel kurulun toplanarak geçici yönetimi değiştirebilmesi mümkündür. (Tuzcuoğlu, 2013). Geçici yönetim tarafından yönetimin devredilmemesi halinde maliklerin mahkemeye başvurarak, yönetici atanması veya genel kurulu toplama yetkisinin kendilerine verilmesini talep etme hakları bulunmaktadır. 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda 2021 yılında yapılmış olan değişiklikle KOOPBİS üzerinden ortakları öğrenebilme yetkisinin verilmiş olmasına benzer bir düzenlemenin KMK'da toplu yapı malikleri için yapılması da mevcut sorunların çözümünde etkili olabilecektir.

³ Yargıtay 3. HD. 2004/9157 E., 2004/9403 K.

Başka bir yönetim modeli de yönetim hizmetlerinin tamamen profesyonel yönetim şirketlerine bırakılmasıdır. Profesyonel yönetim şirketleri; proje müdürü, teknik müdür ve teknik elemanlar gibi idari kadroları kendi bünyesinden, temizlik, güvenlik, bahçe bakımı ve peyzaj gibi tekil hizmetleri de servis sağlayıcı firmalardan temin ederek yönetim görevini yerine getirmektedirler. Ancak bütün hizmetlerin kendi içerisinde karşılandığı şirketler de bulunmaktadır. Yönetim şirketleri tarafından yönetimin gerçekleştirilmesi hem profesyonel hizmet sunumu hem de uzun vadede maliyetlerin düşürülmesi açısından önemli görülmektedir. Yapılan alan çalışması sonucunda profesyonel yönetim şirketleri ile çalışmanın maliyet arttırıcı olacağı yönünde bir anlayış geliştirildiği görülmüş olmakla birlikte bakım onarım masraflarının ve bütçedeki sapmaların azalacağı ve sorunlara daha hızlı müdahale edilebileceği gerekçesiyle uzun vadede memnuniyetin artacağı düşünülmektedir.

Gerek önceki çalışmaların sonuçları (Keskin, Temeljotov Salaj ve Tanrıvermiş, 2023b) ve yargı kararlarının değerlendirilmesi, gerekse saha çalışmalarının bulgularına göre ülke genelinde tesis yönetimi, gayrimenkul yönetimi ile varlık yönetimi iş alanlarının gelişme eğilimlerinin zayıf olduğu, konu ile ilgili yasal düzenlemelerin günün koşullarını karşılamaktan uzak bulunduğu, tesis ve gayrimenkul yönetiminde hizmet sunumunda geleneksel modellerin (maliklerce seçilen organlarca yönetim hizmetlerinin verilmesi gibi) ağırlıklı olduğu ve bu alanlarda kurumsallaşma ve hizmet sunum standartlarının geliştirilmesine gereksinim olduğu dikkati çekmektedir. Dünyada hemen her ülkede tesis, gayrimenkul ve varlık yönetimi hızla gelişmekte ve kurumsallaşmakta olmasına karşın, mevcut yapısal sorunlar ve yaklaşımlar Türkiye’de tesis ve gayrimenkul yönetimi piyasasının gelişme eğilimini sınırlamakta ve gelişmiş ülke uygulamaları ile karşılaştırıldığında yönetim yapısının iyileştirilmesini kısıtlayan temel sorunların olduğu görülmektedir.

4.2. Dünyada ve Türkiye’de Dönüşüm Projesi Alanlarının Yönetimi Modelleri ve Mevcut Uygulamaların Farklı Yönlerinin Değerlendirilmesi

Türkiye’de gecekondulaşma ve afet riskleri nedeniyle kentsel dönüşüm ihtiyacı ve projelere ilişkin tartışmalar önemli bir yer tutmaktadır. Tamamlanmış ve devam etmekte olan projeler farklı açılardan eleştirilmekte ve projeler ile hedeflenen amaçlara ulaşmada sorunlarla karşılaşıldığı sıklıkla ileri sürülmektedir. Kuzey Ankara Girişi ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projeleri ile farklı ülkelerdeki dönüşüm ve yenileme projeleri birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’de dönüşüm uygulamalarının bazı yönlerden ayrıştığı dikkati çekmektedir. Tablo 2’de Türkiye ve Dünya örneklerinin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 2: Dünyada ve Türkiye’de Kentsel Dönüşüm ve Yenileme Projeleri Uygulamalarının Karşılaştırılması

Değerlendirme Kriterleri	Dünya Uygulamaları	Türkiye Uygulaması
Uygun fiyatlı konut üretimi	Bölgede yaşayanların konut sahibi olmasının desteklenmesine öncelik verilmesi	Hak sahiplerine konut edinimi olanağının sağlanmasına öncelik verilmesi
İş fırsatları	Proje ile alanda istihdam yaratılması ve ticari anlamda bir cazibe merkezi haline getirilmesi	İstihdamın öncelikli konular arasında yer almaması
Yeşil alanlar	Yeşil alanların yoğun üretimi	Nüfus ve bina yoğunluğu nedeniyle yeşil alanlarda azalma
Sosyal çevre	Alanda yaşayanların birbirleri ile entegre olması için sosyal faaliyetler düzenlenmesi ve ortak alanların yaratılması	Sosyal açıdan uyuma ilişkin faaliyetler ve ortak alan paylaşımının düşük olması
Bina yoğunluğu	Yeşil alanlar ile orantılı yoğunluk	Hak sahiplerinin fazla olması nedeniyle bina odaklı planlama
Paydaş katılımı	Kamu ve özel sektör ortaklığında proje geliştirme anlayışı- çok paydaşlı finansman modellerinin geliştirilmesi	Kamu ağırlıklı finansman ve proje geliştirme
Halk katılımı	Proje aşamasından başlayarak bütün süreç boyunca hak sahiplerinin görüşlerinin alınması ve sürece dahil edilmesi	Proje alanında yürütülen rızaya dayalı proje katılım ve satın alma yoluyla kamulaştırmada uzlaşma görüşmeleri hariç yetersiz halk katılımı
Şeffaflık	Projenin herkese ilan edilmesi, izin süreçlerinin ve finansmanının kamuoyu ile paylaşılması	Proje verilerine dahi ulaşamaması
Profesyonel tesis yönetimi hizmeti	Profesyonel tesis yönetimi şirketleri ile çalışılması ve binaların işletme döneminde profesyonel hizmetlerin verilmesi	Geçici yönetim sonrası kat malikleri tarafından yönetime geçilmesi- profesyonel tesis yönetiminin daha az tercih edilmesi

Kaynak: Keskin, 2023, s. 139.

Türkiye’de gerek gecekondulaşmanın bir sonucu olarak gerekse deprem ve diğer afet riskleri nedeniyle kentsel dönüşüm açısından önemli bir araştırma olanağı bulunmaktadır. Kentsel dönüşüm projeleri dünyadaki diğer örneklerle kıyasla ölçek açısından çok daha büyük alanları kapsamaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak proje yönetimi daha zor hale gelmektedir. Kısa sürede projenin tamamlanması ihtiyacı ve finansal açıdan daha çok kamunun sorumluluğu üstlenmesi nedeni ile öncelikli amaç inşaatın tamamlanması olmaktadır. Bu nedenle sosyal etkileşim, refah seviyesinin artırılması ve katılımın sağlanması konularında eksiklikler olduğu görülmektedir. Proje tamamlandıktan sonra alanın nasıl yönetileceği de proje aşamasında tasarlanmadığı için, işletme döneminde yönetim sorunları ile karşılaşılması kaçınılmaz olmakta ve kentsel dönüşüm alanlarında sosyal, kültürel ve ekonomik anlamda bir yönetime de ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Projenin

tasarlanması aşamasından itibaren hak sahiplerinin ve paydaşların sürece dahil edilmesi, projenin bir bütün olarak kentsel tesis yönetimi anlayışı ve bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde birçok hak sahibi proje alanını terk etmekte ve dönüşümün sosyal ve ekonomik etkisi göz ardı edilebilmektedir.

5. Kentsel Dönüşüm Projeleri Alanında Malik ve Kiracılar İle Yapılan Görüşme ve Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma konusu olarak seçilen iki büyük dönüşüm proje alanındaki malikler ve kiracıların demografik özellikleri ile konut ve ticari alanların yönetim yapıları ve dönüşüm sonrası alan yönetimi sorunlarının farklılık göstermesi beklenmektedir (Şekil 2).



Şekil 2: Çalışma Alanlarının Birbirlerine Uzaklığı

Kaynak: Keskin, 2023, s. 146.

Saha çalışmasında kentsel dönüşüm projeleri alanında yapıların mevcut yönetim durumu, sorunları ve yönetim modelinin iyileştirilmesi olanaklarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Proje alanlarında malikler ve kullanıcılara yöneltilen “bina/site yönetiminin etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz” sorusuna “etkinliği zayıf” cevabını verenlerin oranı Kuzey Ankara’da %48,6 ve Dikmen’de %39,4 olarak saptanmıştır. Kuzey Ankara’da yönetimin etkin olabilmesi için birinci derece önemli olarak “bütün yönetim işleri profesyonel tesis yönetimi şirketlerine bırakılmalı” cevabını verenlerin oranı %43,6 ve Dikmen’de %67,5 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Site veya Bina Yönetimi Hizmetlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Bina veya Site Yönetimi Etkinlik Değerlendirmesi		Dönüşüm Projeleri					
		Kuzey Ankara		Dikmen		Toplam	
		Sayı (Adet)	Oran (%)	Sayı (Adet)	Oran (%)	Sayı (Adet)	Oran (%)
Bina/site yönetiminin etkinlik düzeyi	Çok etkin	9	2,0	4	2,0	13	1,9
	Etkin	203	44,4	113	55,7	316	47,9
	Fikri yok	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Etkinliği zayıf	222	48,6	80	39,4	302	45,8
	Hiç etkin değil	23	5,0	6	2,9	29	4,4
	Toplam	457	100,0	203	100,0	660	100,0
Birinci derece önemli*	Bütün yönetim işleri profesyonel tesis yönetimi şirketlerine bırakılmalı	98	43,6	27	67,5	125	47,2
	Bazı hizmetler dışarıdan temin edilmeli, bazıları site yönetimine bırakılmalı	26	11,6	1	2,5	27	10,2
	Konu ile ilgili eğitim almış kişilerin çalıştığı işletmelerden hizmet alınmalı	39	17,3	6	15,0	45	17,0
	Tesis yönetiminin gelişmesini kısıtlayan yasalar değiştirilmeli	12	5,3	3	7,5	15	5,6
	Yukarıdakilerin hepsi birden yapılmalı	50	22,2	3	7,5	53	20,0
	Toplam	225	100,0	40	100,0	265	100,0

Kaynak: Keskin, 2023, s. 159.

İncelenen iki kentsel dönüşüm alanında da malikler ve kiracılar tarafından yönetim hizmetlerinin kalitesi ve etkinlik derecesinin “yeterli” bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak kentin başka bölgelerine taşındıkları ve yönetim hizmetlerinin kalitesinin konut talebi üzerinde doğrudan etkisinin olduğu gözlenmiştir. Kentsel dönüşüm projelerinin başarısı için proje alanlarının yönetiminin çok önemli olduğu önermesine katılanların Kuzey Ankara’da %76,1 ve Dikmen’de %76,4 gibi oldukça yüksek oranlarda olmasının da “kentsel dönüşüm projelerinin tamamlanmasından sonra yapıli çevrenin yönetim sorunu bulunduğu” hipotezini destekleyecek nitelikte olduğu vurgulanmalıdır.

Tesis ve gayrimenkul yönetimi için dışarıdan profesyonel hizmet alınması genel olarak meskenler ve diğer gayrimenkul maliklerinde ilk akla gelen çözüm yaklaşımı olmaktadır. İncelenen proje alanlarında malikler ve kiracılara “kimlerden yönetim hizmeti alımının yapılması gerektiği?” sorusu yönetilmiş olup, “yönetim profesyonel şirketlere devredilmeli” cevabını verenlerin oranı Kuzey Ankara’da %85,2 ve Dikmen’de %37 olarak bulunmuştur. Tesis ve gayrimenkul yönetimi hizmetlerinin profesyonel yönetim şirketleri tarafından gerçekleştirilmesinin maliyet artışına neden olduğu görüşüne malik ve kiracıların Kuzey Ankara’da %52,8’i ve Dikmen’de %56,7’sinin katıldığını beyan etmesi, yapıli çevre ve kentsel

tesis yönetimi hizmetlerinin profesyonelleşmesinin önündeki temel kısıtları ortaya koyması bakımından önemli görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4: Site veya Bina Yönetiminde Hizmet Alımı

Yönetim Hizmetlerinin Değerlendirilmesi		Dönüşüm Projeleri					
		Kuzey Ankara		Dikmen		Toplam	
		Sayı (Adet)	Oran (%)	Sayı (Adet)	Oran (%)	Sayı (Adet)	Oran (%)
Cevap evet ise, kimlerden hizmet alımı yapılması önerisi	Yönetimin profesyonel şirketlere devredilmesi	46	85,2	20	37,0	66	61,1
	Güvenlik şirketlerine devir	4	7,4	15	27,8	19	17,6
	Dış cephe firmaları ile anlaşma yapılması	3	5,6	9	16,7	12	11,1
	İnşaat sektöründen yararlanma	1	1,8	7	13,0	8	7,4
	Diğerleri	0	0,0	3	5,5	3	2,8
	Toplam	54	100,0	54	100,0	108	100,0
Yönetimin profesyonel yönetim şirketleri tarafından gerçekleştirilmesi maliyet artışına neden olmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	21	4,6	12	5,9	33	5,0
	Katılmıyorum	58	12,7	30	14,8	88	13,3
	Fikrim yok	137	30,0	46	22,7	183	27,7
	Katılıyorum	153	33,5	87	42,8	240	36,4
	Kesinlikle Katılıyorum	88	19,2	28	13,8	116	17,6
	Toplam	457	100,0	203	100,0	660	100,0

Kaynak: Keskin, 2023, s. 161.

Saha çalışmasının belirtilen bulguları, “kat malikleri tarafından yapılan yönetim yerine profesyonel tesis yönetimine geçişi etkileyen ekonomik ve sosyal faktörler olduğu” hipotezi ile uyumlu olarak değerlendirilmektedir.

Büyük ölçekli dönüşüm projeleri alanlarında gerek yöneticiler gerekse bütün kullanıcıların konut ve işyeri kullanımı, sorumluluk ve yönetim konularında mevzuatın amir hükümleri hakkında bilgi sahibi olmaları, malik ve kiracıların seçilen yöneticilerin faaliyetlerini sürekli olarak izlemeleri ve adeta üçüncü taraf olarak görev yapmaları, yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına önemli ölçüde katkı yapabilecektir. Bu amaçla malik ve kullanıcılara yönlendirilen “Toplu yapıların yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeler yeterlidir” önermesine katılmayanların oranı Kuzey Ankara’da %27,4 ve Dikmen’de %56,2 olarak tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Görüşülenlerin Dönüşüm Projeleri ile İlgili Seçilmiş Önermelere Katılım Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Seçilmiş Önermeler	Katılım Durumu	Dönüşüm Projeleri					
		Kuzey Ankara		Dikmen		Toplam	
		Sayı (Adet)	Oran (%)	Sayı (Adet)	Oran (%)	Sayı (Adet)	Oran (%)
Toplu yapıların yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeler yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	36	7,9	42	20,7	78	11,8
	Katılmıyorum	89	19,5	72	35,5	161	24,4
	Fikrim yok	183	40,0	63	31,0	246	37,3
	Katılıyorum	121	26,5	13	6,4	134	20,3
	Kesinlikle Katılıyorum	28	6,1	13	6,4	41	6,2
	Toplam	457	100,0	203	100,0	660	100,0

Kaynak: Keskin, 2023, s. 176.

Bu sonuç “genel olarak tesis ve gayrimenkul yönetimi ve özel olarak kentsel dönüşüm sonrası yapıları çevre yönetimine ilişkin mevcut yasal düzenlemelerin yeterli olmadığı” hipotezini doğrulayıcı nitelikte bulunmaktadır. Her iki bölgede fikrinin olmadığını belirtenlerin oranının toplam %37,1 gibi oldukça yüksek olması, yasal düzenlemelere ilişkin bilgi düzeyinin oldukça düşük olduğunu ve mutlaka büyük ölçekli dönüşüm projeleri alanında yaşayacak hak sahipleri ile dönüşüm sonrası alana yerleşecek kiracılara yönelik bilgilendirme toplantılarının yapılmasının yararlı olacağını göstermesi bakımından önemli görülmektedir.

Araştırmanın temel hipotezlerinden biri de her proje alanının özellikleri ve yönetim modelinin farklılık gösterebileceğini test etmektedir. Bu çerçevede “Kuzey Ankara ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Proje alanlarının dönüşüm sonrası alan yönetimi birbirinden farklılık göstermektedir” hipotezini test etmek için, araştırma konusu iki sahanın söz konusu alanlarda yaşayanların gayrimenkul sahipliği, eğitim ve gelir düzeylerinin farklı olmasına özen gösterilerek seçim yapılmıştır. Diğer yandan Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi eski bir proje, Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi ise ona oranla yeni bir proje olduğundan, zamana bağlı olarak sosyal değişimin daha iyi gözlemlenebileceği düşünülmüştür. Dönüşüm sonrası binaların profesyonel yönetim şirketi tarafından yönetilme oranı Kuzey Ankara’da %43,8 iken, Dikmen’de bu oran %28,6 gibi düşük düzeyde bulunmuştur. Dönüşüm projelerinden etkilenen hanelerden uzlaşanlara konut verilmesi ve konut fiyatlarının nispeten daha düşük olması nedeniyle Kuzey Ankara’da konut sahipliği oranının daha yüksek düzeyde olduğu ve Dikmen’de sahiplik oranının ortalamanın altında kaldığı saptanmıştır. Kuzey Ankara’da ödenen yönetim gideri (aidat) tutarını yüksek binaların sayısının, Dikmen’e göre çok daha fazla olduğu saptanmıştır. Seçilen iki proje arasında hanelerin ödedikleri yönetim aidatları arasında 1,4 kat ile 2,5 kat arasında farklılığın olması yönetim modeli ve sunulan hizmetlerle ilişkilendirilmiştir.

Blok ve site yöneticileri ile yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre yönetim alanında önemli sorunlar bulunmakta olup, bunların projeler ve inşaat işlerinden kaynaklanan sorunlar, yasal yetersizlikler ve proje alanında yaşayanlar ile ilgili kamu ve özel kurumlardan kaynaklanan sorunlar oldukları tespit edilmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre dışarıdan alınan hizmetlerde de sorunların olduğu ve hizmet alımı yapılacak firmaların sadece maliyet yükü değil, hizmet sunum biçimi ve kalitesinin de sorunlu olabileceği vurgulanmaktadır. Mevcut koşullarda “tesis ve gayrimenkul yönetiminin yeterince gelişmediği ve beklenen kurumsallaşmanın sağlanamadığı” hipotezi doğrulanmış olmaktadır. Yöneticilerin tesis ve gayrimenkul yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin eksik ve yöneticilere yönelik sertifikalı eğitim programlarının yetersiz olduğu ve site yönetimlerinde profesyonel yönetim uzmanları istihdamına ihtiyaç duyulduğu, ancak nitelikli uzman bulunmasında da güçlüklerin yaşandığı ve genellikle emekli güvenlik mensuplarının tesis yönetimi hizmeti konusunda hiçbir teorik bilgi ve uygulama deneyimi olmamasına karşın, sıklıkla istekli olmaları ve istihdam edilmelerinin de başlı başına sorun oluşturduğu vurgulanmalıdır. Yönetim hizmetlerinde çalışanların iş sürekliliği sorunlarının olması ve sıklıkla personel değiştirilmesi, geçmiş deneyimlerden yararlanılarak geleceğe yönelik işletme projesi ve hizmet sunumunun planlanması ve uygulamasının yapılmasına imkân vermemekte ve bu eğilim de yönetim hizmetlerinden memnuniyeti olumsuz etkilemektedir.

6. Türkiye’de Karşılaşılan Sorunların Değerlendirilmesi

Dönüşüm projeleri alanlarında yapılan saha çalışmalarının (Erman, 2011, Güngör 2012) sonuçlarına göre; projelerin inşaatının tamamlanmasından sonra birçok sakinin dönüşüm alanlarından ayrıldığı, boşluk oranlarının yüksek düzeyde olduğu ve proje alanındaki konutlar ve işyerlerinin terk edilmesinin nedenlerinin başında alan yönetim yapısı ve yönetim giderlerinden memnuniyetsizlik olduğu belirtilmektedir (Tanrıvermiş vd., 2017; Keskin vd., 2023a). Özellikle dönüşümün sadece mekânsal veya fiziksel yönüne odaklanması, dönüşüm sonrası yeni iş ve istihdam olanaklarının artırılmaması, artan yaşam giderleri ve emlak vergisi nedeniyle eski sakinlerden ödeme gücü yetersiz olanların proje alanlarını adeta terk etmek zorunda kaldıkları gözlenmektedir. Belirtilen sorunların minimize edilebilmesi için Tobi vd. (2013) tarafından vurgulandığı üzere kentsel dönüşüm ve yenileme alanlarında fiziksel, sosyal ve ekonomik gelişme ile kentsel tesis yönetimi anlayışının bütüncül yaklaşım ile ele alınması zorunluluğunun olduğu ve bu bakımdan proje fikri ve geliştirme aşamasının başından itibaren tesis yönetimi danışmanlığı hizmeti alınması ve işletme döneminde yapıların etkin yönetiminin yapılması ve projelerden etkilenen insanların yaşam koşullarının iyileştirilmesine özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Mevcut koşullarda apartman ve toplu yapı yönetiminin maliklerin seçtikleri kurullar tarafından yapılmasına sık rastlanmakta olup, belirtilen yönetim

yapılarının tüzelkişiliği bulunmamaktadır. Gerek inşaat ve geliştirme şirketlerinin oluşturdukları geçici yönetim, gerekse maliklerin seçtikleri kurullarca yönetilen konut alanlarında önemli teknik, ekonomik, hukuki ve çevresel sorunların olduğu ve genel olarak mekânın sürdürülebilirliği, yönetim hizmetlerinden memnuniyet düzeyleri ve yaşam kalitesi yönlerinden önemli sorunların bulunduğu gözlenmektedir. Belirtilen yönetim yapılarını öngören yasal düzenlemelerin günün koşullarına uygun olmadığı ve mutlaka yeni yasal düzenleme ile yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi gerektiği, bütün paydaşlar tarafından genel olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte mevcut yasal düzenlemeler inşaat sonrası geçici yönetime imkân vermekte, maliklerin oluşturdukları eski ve geleneksel yönetim yapılarını teşvik etmekte ve dışarıdan hizmet alınması ve profesyonelleşmenin ilave maliyet yükü getirmesi de kaçınılmaz olmaktadır. Örnek olarak 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (GVK) açısından kat malikleri arasından yönetici seçilmesi ile dışarıdan yönetici atanması durumunda farklılık olduğu ve dışarıdan yönetici ile çalışmanın vergisel açıdan ilave yük getirdiği görülmektedir. Kapıcı ve kaloriferci ücretleri GVK'nın 23. maddesine göre vergiden istisna edilmiş bulunmakla birlikte temizlik personeli, elektrikçi ve güvenlik görevlilerine ödenen ücretler GVK'nın 61. maddesi uyarınca vergiye tabi tutulmaktadır. Dışarıdan sağlanan hizmetlerin KDV'den muaf tutulması, profesyonel yönetimin maliyet arttırıcı olduğu konusundaki hâkim görüşün değişmesi için yapılması gereken önemli bir düzenleme olarak görülmektedir. Her iki dönüşüm alanında yöneltilen "Yönetimin profesyonel yönetim şirketleri tarafından gerçekleştirilmesi maliyet artışına neden olmaktadır" önermesine katılanların oranının %54 çıkması da (Tablo 4) uygulamada bu konuda mevcut yargıyı gösterir niteliktedir.

Seçilen iki proje alanında malikler ve kiracılara uygulanan ankette proje alanında sunulan hizmetler ve yetersizlikleri ile mevcut sorunları değerlendirmeleri de istenmiştir. Kuzey Ankara Projesi alanında; binalarda eksik imalatlı teslimlerin yapılması, sosyal donatı yetersizliği, belediyelerin yetki ve görev alanlarına giren konularda ilgisizlik, mimari tasarımda halkın ihtiyacının gözetilmemiş olması, altyapı ve otopark eksikliklerinin olması, komşuluk ilişkilerinin kötüleşmesi (çok katlı ve daireli konutlarda ikamet edenlerin birbirilerini tanımamaları) ve şerefiyelendirme yapılmadan bağımsız bölümlerin dağıtımının yapılması gibi sorunlar olduğu vurgulanmıştır. Dikmen Projesi alanında ise; otopark, yeşil alan ve çocuk bahçesi gibi ortak kullanım alanlarının yetersiz olması, binalarda yalıtım ve ses sorununun olması, kanalizasyon ve altyapı sistemlerinin kapasitelerinin yetersizliği, çevre kirliliğinin olması ve özellikle ortak alanlarda temizliğin ihmali, sokak ve yürüme alanlarında aydınlatmanın yetersizliği ve işçilik kalitesinin kötü olması gibi daha çok hizmet ve yaşam kalitesine ilişkin problemler öne çıkmaktadır.

Yönetimin genellikle bina yönetimi olarak algılandığı ve çok sayıda blok ve sitelerden oluşan büyük ölçekli proje alanlarındaki bütün yapı ve tesislerin yönetiminin 1965 yılında yürürlüğe giren KMK çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir. Anılan yasal düzenlemenin yapıldığı tarihteki mevcut yapı stoku

düşünülmüş olarak hazırlandığı için günümü koşullarında büyük ölçekli projeler ve özellikle toplu yapılar, karma kullanımlı gayrimenkuller ve diğer özellikli altyapı ve üst yapı tesisleri için ihtiyaç duyulan yönetim anlayışının uygulanmasında yeterli olmadığı sıklıkla vurgulanmaktadır.

Türkiye’de gerek kentsel dönüşüm ve koruma uygulama alanlarında, gerekse yeni kentsel gelişim bölgelerinde yapı yaşam döngüsüne dayalı yönetim modellerinin geliştirilmesine gereksinim olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. KMK’ya 2007 yılında eklenmiş olan toplu yapılara ilişkin hükümler de kentsel dönüşüm alanları gibi mekânsal, sosyal ve ekonomik etkilerin önemli olduğu bölgelerde tatmin edici çözüm yolları sunamamakta ve yönetime ilişkin ihtilafların çözümü yargı yolunda aranmaktadır. Bu nedenle tesis yönetimi çatısı altında bütüncül bir yasal düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Zira KMK’ya yapılacak olan ek düzenlemeler ile bütün tesisleri kapsayacak bir anlayışın geliştirilebilmesi mümkün görülmemektedir.

Türkiye’de mevcut tesislerin, gayrimenkul ve varlık yönetimi çalışmalarının yeniden yapılandırılmasına, farklı disiplin ve meslekleri bir araya getirerek eğitim veren kamu ve özel kurum sayısının artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Seçilen proje alanlarından yürütülen saha çalışmalarının sonuçlarına göre yönetimde yer alan kişilerin; bu alanda eğitim almadıkları, eğitim alan bazı yöneticilerin ise iş sağlığı ve güvenliği, yangın, ısınma ve soğutma ve bazı paket programların kullanımları ile sertifika programlarına katıldıkları, ancak KMK, İş Kanunu, Türk Medeni Kanunu, İcra ve İflas Kanunu ve diğer yasal düzenlemelerle ilgili olarak birçok sorunun yaşandığı gözlenmektedir.

7. Sonuç ve Öneriler

Kentsel dönüşüm alanlarında geçiş döneminde ve uyum sürecinde gerek sakinler gerekse proje alanında bağımsız bölüm ve işyeri satın alanlar ve kiralayanlar (projelerden etkilenen kişilere göre “yabancılar”) ile bu yeni birlikte yaşama biçimine uyum sağlamakta zorlanabilmektedir. Söz konusu geçiş sürecini kolaylaştırmak için düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Elbette yüksek yoğunluklu projeler yapılmaması bir çözüm önerisi olarak sunulabilse de hak sahiplerinin sayısının fazla olması ve finansman ihtiyacı nedeniyle düşük yoğunluklu yapı adaları inşa edilmesi hedefine genellikle mevcut imar yoğunluğunun yüksek olduğu dönüşüm alanlarında ulaşılması mümkün olamamaktadır.

Gerek maliklerce seçilen yönetim kurulları gerekse yönetim şirketlerinin işletme projesi ve gelir kalemleri içerisinde yer alan aidatların banka aracılığıyla toplanması ve özel bir yazılımlar kullanılarak tahsilat oranlarının izlenmesi; hem gelir-gider dengesinin kurulması ve hesap verilebilirlik, hem de gelecek yıllar için işletme projesi yapılması ve gelir-gider bütçesinin yapılmasında yeterli ve güvenilir veri kaynağı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Bunun için bütün kiracılar ve

maliklerin belirlenen sürede aylık yönetim giderlerini açılacak banka hesabına yatırmaları sağlanmalı, geciken ödemelere otomatik olarak gecikme faizi uygulanmalı ve gelir-gider durumuna ilişkin gerçekleşme düzeylerine ilişkin olarak malik ve kiracılar üçer aylık dönemlerle bilgilendirilmelidir. Yönetim giderlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi ve özellikle şeffaflığın sağlanabilmesi için belirli büyüklüğün üzerindeki sitelerde ve karma projelerde bağımsız dış denetim hizmetinin alınması zorunlu tutulmalıdır. Diğer yandan sürdürülebilirlik kapsamında enerji, su ve atık yönetimi, yalıtım ve dış cephe ve çatı bakım-onarım çalışmaları zaman içinde daha önemli bir etken olmaktadır. Enerji ve suyun etkin kullanım politikalarının belirlenmesi ile yönetime ilişkin önemli sorunlardan biri olan aidatlarda düşüş sağlanabilmekte ve ayrıca enerji israfının da önüne geçilebilmektedir.

Proje fikri ve geliştirme aşamasında altyapı tesisleri ve özellikle kanalizasyon, su, yağmur suyu ve diğer altyapı tesislerinin kapasitelerinin alandaki hedef nüfusa göre tespit edilmesi zorunlu olup, altyapı ve üstyapı tesislerinin bir bütün olarak imalatları tamamlanmadan alanda tamamlanan bağımsız bölümlerin teslimi ve yaşamın başlatılmamasına özen gösterilmelidir. İnşaatin tamamlanmasından sonra oluşturulacak yönetim organınca yüklenici firmalar tarafından teslim edilen binaların incelenmesi, eksikliklerin tespit edilmesi, binanın mimari projeler, şartname, sözleşme ve eklerine uygun yapıp yapılmadığının kontrol edilmesi ve gerektiğinde binaların teknik incelenmesi raporunun (due diligence report) alınması, kullanım döneminde olası şikayetlerin azaltılması açısından önemli ölçüde fayda sağlayabilecektir.

Dönüşüm alanlarının yönetimi, KMK çerçevesinde toplu yapı yönetiminin ötesinde çeşitli mekânsal, çevresel, ekonomik, sosyal ve kültürel yükümlülükler de getirmektedir. Bu tür büyük projelerin konsept tasarımında yönetim danışmanlarının da yer alması gerektiğinin öncelikle altını çizmek gerekmektedir. Yapılan anket çalışması sonucunda da “Yönetimin profesyonel şirketlere devredilmesi” %61,1 oranında desteklenmiştir (Tablo 4). Böylece projenin başından itibaren sürece dahil olan danışmanlar, uyum süreci ve yaşamı kolaylaştırıcı düzenlemelerin yapılması ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilecek ve deneyimlerini paylaşarak kullanım döneminde yönetim işlerinin rasyonel esaslara dayalı olarak sürdürülmesine imkân verecektir. Bunun için tesis ve gayrimenkul yönetimi uzmanlığı ve hizmetlerine ilişkin yasal düzenleme yapılması ve bu uzmanların proje geliştirme, uygulama ve işletme dönemlerinde görev ve yetkilerinin tanımlanmasına gereksinim olduğu açıktır. İkinci olarak projeden memnuniyet oranlarını belirleyebilmek ve sürdürülebilir politikalar izleyebilmek için alanda fiilen kullanım veya yerleşimin başlamasından sonra ekonomik ve sosyal etki analizinin yapılması, özellikle dönüşüm ve koruma uygulama projelerinde zorunlu olmalıdır. Bu sayede yönetime ilişkin sorunların neler olduğu belirlenerek memnuniyet oranlarının ve yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik önlemlerin alınması mümkün olabilecektir. Memnuniyetin

artması ile alanda yaşayanların başka bölgelere taşınmalarının önüne geçilebilecek ve proje ile amaçlanan ekonomik, sosyal ve çevresel beklentiler karşılanabilecektir. Yönetim sürecinin her aşamasının idari, mali ve teknik yönlerde denetlenmesi de memnuniyet ve şeffaflık açısından önemli bir etken olacaktır.

Türkiye ve diğer birçok gelişmekte olan ülkede tesis yöneticiliği, gayrimenkul yöneticiliği ve varlık yöneticiliğinin birer meslek veya iş alanı olarak tanımlanması ve ulusal standartların geliştirilerek uygunluğunun denetlenmesi de eğitim ile birlikte düzenlemeye ihtiyaç duyulan konular arasında yer almaktadır. Tesis, gayrimenkul ve varlık yönetimi alanında kurumsallaşma için güçlü yasal düzenlemelere ilave olarak mesleki gelişme ve insan kaynaklarının da geliştirilmesi zorunlu bulunmaktadır. Tesis ve gayrimenkul yönetimi alanında çalışanlara üniversitelerde lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim verecek bölümlerin ve programların açılması ile nitelikli yeni yöneticilerin yetiştirilmesine ve ayrıca halen bu sektörde çalışanlara yönelik farklı sertifika programlarının açılmasına yüksek düzeyde ihtiyaç bulunmaktadır. Anket çalışması sonucunda “Toplu yapıların yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeler yeterlidir” önermesine “fikrim yok” cevabını verenlerin oranının %37,3 gibi yüksek bir sayı olması (Tablo 5), bu konuda ciddi bir eğitim eksikliği olduğu iddiasını desteklemektedir.

Tesis ve gayrimenkul yönetimi alanında lisans, yüksek lisans ve doktora programları ile sertifikalı eğitim programları uygulayan akademik kurumların sayısı arttırılarak, kamu ve özel sektörlerde ihtiyaç duyulan nitelikli personel ve uzmanların yetiştirilebilmesi mümkün olmalıdır. Amerika Birleşik Devletleri, Hollanda, Norveç ve İsviçre gibi birçok ülkede ayrı bir disiplin ve meslek alanı olarak kabul edilen tesis, gayrimenkul ve varlık yönetimi çalışmalarının Türkiye’de de yeniden yapılandırılması ve düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle uzman pozisyonları için yurtdışı örneklerinde olduğu gibi, asgari eğitim şartı ve tecrübe şartı getirilmesi gerekli görülmektedir. Asgari eğitim koşullarının sağlanması için de akademik kurumların uluslararası standartlara uygun eğitim vermesi ya da akredite bir eğitim kurumu olmasına özen gösterilmelidir. Tesis yönetimi alanında İstanbul Üniversitesinde Akıllı Bina ve Tesis Yönetimi programı olmakla birlikte EuroFM (Avrupa Tesis Yönetimi Ağı) üyeliği ve IFMA akreditasyonu olan ve tesis yönetimi derslerini akreditasyona uygun şekilde gerçekleştiren tek bölüm Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümüdür. Lisans ve lisansüstü programların arttırılarak uluslararası kurumlara akreditasyonun sağlanması ile ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücü ve profesyonelleşmenin sağlanabileceği düşünülmektedir. Diğer bir çözüm önerisi ise tesis ve gayrimenkul yöneticileri için lisanslama sistemine geçilmesi ve bu amaçla IFMA tarafından verilen üç temel lisans konularının esas alınması hedeflenmelidir. Buna ilave olarak tesis ve gayrimenkul yönetimi alanında faaliyette bulunacak işletmeler için de normların tespit edilmesi ve özellikle belirli büyüklük ve niteliğin üzerinde olan toplu yapı, ticari gayrimenkul ve karma projeler ile limanlar,

havalimanları, sağlık ve eğitim kurumlarına hizmet verecek şirketlerin asgari koşulların üzerinde göstergelere sahip olmaları zorunlu tutulmalıdır.

Tesis ve gayrimenkul yönetimi konuları ile ilgili politikalarının tespiti ve etkin uygulanması için kamu idarelerinde yapılanmaya gereksinim olduğu açıktır. Bu alanda görevli ve/veya yetkili kamu kurumlarının etkinliğinin çok zayıf olması, uygulamada yöneticilerin sıklıkla görevlerini kötüye kullanmaları, yetki ve sorumluluk aşmalarına yol açmaktadır. Öncelikle bütün yapıları çevre yönetimi hizmetlerinin en azından genel müdürlük düzeyinde Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı altında toplanması, konut, ticari gayrimenkul ve diğer yapıları çevre yönetimi yapan kişi ve kurumların sürekli olarak izlenmesi ve yaşanan sorunlara yönelik hızlı karar alma ve uygulama yaklaşımlarının geliştirilmesine gereksinim bulunmaktadır. Buna ilave olarak tesis ve gayrimenkul yönetimi alanında eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalı çalışma yapacak kamu ve özel kuruluşların sayısının artırılması da zorunlu görülmektedir. Belirtilen iki yapılanma ile kamuoyunun hatalı bilgilendirilmesi azaltılmalı, hizmet veren ve alanlar ile diğer aktörler arasındaki bilgi asimetrisi asgari düzeye çekilmelidir. Hatalı bilgilendirme sorununun çözümü için çok sayıda dernek yerine kamu kurumu niteliğinde meslek birliğinin kurulması alternatif de gündemde olmalıdır.

Son olarak tesis ve gayrimenkul yönetimi ulusal standartların geliştirilebilmesi ve uluslararası standartlara uygunluğun sağlanabilmesi için tesis yönetimi alanında daha fazla araştırma ve yayın yapılmasına gereksinim bulunmaktadır.

Kaynakça

- Abe, D. (2012). Tourim, gentrification and neighborhood management in regenerated-cities: towards a post-regeneration urbanism. Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU)- 6th Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU): Tourbanism, Barcelona.
- Aksan Nar, Ş. (2015). *Kat mülkiyetinde ortak yerlerin tâbi olduğu hukuki rejim*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Alexander, K. ve Brown, M. (2006). Community based facilities management. *Facilities*, 24(7/8), 250-268.
- Anonim. (2023). Ankara Büyükşehir Belediyesi. <https://www.ankara.bel.tr/cevrekorumavekontrol/peyzaj-uygulama/ilce-parklari/cankaya/dikmen-vadisi>. (Erişim Tarihi: 04.06.2023).
- Arpacı, A. (1984). *Türk hukukuna göre kat mülkiyetinde yönetim*. İstanbul: Bedir Yayınevi.

- Ataöv, A. ve Osmay, S. (2007). Türkiye’de kentsel dönüşüme yöntemsel bir yaklaşım. *METU JFA*, 24 (2), 57-82
- Avcı, E. (2013). *Gecekondu sorununun çözümünde kentsel dönüşüm projeleri Ankara Dikmen Vadisi Projesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı, Ankara.
- Ayten, A., M. ve Ayten, S. S. (2017). Kentsel dönüşüm olgusu kapsamında gecekondu alanlarının değişimi ve dönüşümü: Ankara, Keçiören, Aktepe örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (53), 933-945.
- Ayyıldız, İ. (2010). *Türkiye’de kentsel dönüşüm: Kuzey Ankara Protokol Yolu örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisliği Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Bal, S. (2017). *Türkiye’de soylulaştırma: Ankara Dikmen Vadisi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Genel Sosyoloji ve Metodoloji Bilim Dalı, Denizli.
- Balslev Nielsen, S., Sarasoja, A. L. ve Ramskov Galamba, K. (2016). Sustainability in facilities management: An overview of current research. *Facilities*, 34 (9/10), 535-563.
- Bayraktar, E. (2006). *Gecekondu ve kentsel yenileme*. Ankara: Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları.
- Becker, F.D. (1990). *Total workplace: Facilities management and the elastic organization*. United States of America: Van Nostrand Reinhold.
- Bjørberg, S., Sæterøy, R. ve Temeljotov Salaj, A. (2019). MultiMapping and Urban FM. *Journal for Facility Management*, 1(17), 27-44.
- Boyle, L., ve Michell, K. (2017). Urban facilities management: A systemic process for achieving urban sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 12(3), 446-456.
- Bozkurt, C. (2010). *Kat mülkiyetinde yönetim planı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul.
- Cotts, D.G, Roper, K.O. ve Payant, R.P. (2010). *The facility management handbook third edition*. United States of America: American Management Association.

- Çakır, S. (2011). Türkiye’de göç, kentleşme/gecekondu sorunu ve üretilen politikalar. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 209-222.
- Çelik Şimşek, N. (2019). *Kat mülkiyetine konu taşınmazların yönetiminde üç boyutlu model tabanlı yaklaşım*. Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Harita Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Trabzon.
- Çeliker, G. (2012). Kat mülkiyetinde yönetim planı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Çevik Öktem, S. (2010). *Toplu yapılarda yönetim*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çıngı, H. (2009). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Erk Yayıncılık.
- Demirci, E. (2013). *Kentleşmenin bir sonucu olarak gecekondu ve gecekonduya alternatif çözümler*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Konya.
- Edgar, B. ve Taylor, J. (2000). Housing, in P. Roberts and H. Sykes (eds.). *Urban regeneration, a handbook* içinde (s. 153-175). London: British Urban Regeneration Association, SAGE Publications.
- Eke, F. (2000). Gecekondu Alanlarının Değerlendirilmesine İlişkin Çözümler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 43-54.
- Eren, F. (2016). *Mülkiyet hukuku*. Ankara: Yetkin Yayınevi.
- Erentürk, M. K. (2016). *Dış kaynak kullanımı ile tesis yönetiminin konutlardaki yaşam kalitesine katkıları ve bir inşaat firması üzerinde çalışma*. Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Erentürk, M. K. ve Güven, Ö. F. (2018). *Temel kavram ve uygulamaları ile tesis yönetimi*. Ankara: Beta Yayınları.
- Erman, T. (2016). *Mış gibi site*. Ankara: İletişim Yayıncılık.
- Ertaş, M. (2011). Kentsel dönüşüm çalışmalarında sosyal boyutun incelenmesi, Ankara ve Londra örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Teknik- Online Dergisi*, 10 (1-2011), 1-18.

- Gökalp, Ş. (2008). Kat Mülkiyeti Kanununda yapılan değişiklikler. *Terazi Hukuk Dergisi*, 3 (18), 183-192.
- Gören, B. (2018). *Büyükşehir belediyelerinin kentsel dönüşüm projelerinde rant geliri elde etmesine yönelik alan araştırması Ankara Büyükşehir Belediyesi (Dikmen Vadisi Projesi rant paylaşımı değerlendirilmesi)*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Ankara.
- Güleryüz, M.T. ve Karaosman, E. (2016). Ortak yer ve tesislerin oybirliğiyle kiraya verilebileceği meselesini yeniden düşünmek. *Hacettepe Law Review*, 6 (1), 213-228.
- Gümüş, N.A. (2010). *Becoming a neo-liberal city: Ankara North Entrance Urban Transformation project*. Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Bölümü, Ankara.
- Güngör, Z. (2012). *Türkiye’de yaşanan gecekondulaşma süreci ve çözüm arayışları: Ankara Dikmen Vadisi Örneği*. (Kentsel Tasarım Ödevi). Okan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kentsel Dönüşüm Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Hassler, U. ve Kohler, N. (2014). Resilience in the built environment. *Building Research and Information*, 42(2), 119-129.
- Hutchinson, J. (2001). The meaning of “strategy” for area regeneration: A review. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (3), 265-276.
- İhtiyar, M. (1999). *Kat mülkiyetinde denetim*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Bölümü, Kocaeli.
- Karabay, M. (2019). *634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu kapsamında kat maliklerinin hak ve borçları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Şehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Karagüney, F. (2009). *The problem of eligibility of uncertified gecekondu possessors in urban transformation implementations in Turkey -The case of Ankara Dikmen Valley 4th and 5th Phases urban transformation and development project*. Yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Şehir ve Bölge Planlama Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Keleş, R. (2014). 100 soruda Türkiye’de kentleşme, konut ve gecekondu. Ankara: Cem Yayınevi.

- Keskin, E., Yang, E., Tanrıvermiş, H. ve Erdoğan, E. (2023a). Facility management perspective in urban transformation projects: The opportunities and challenges in Turkey. *Facilities*, 41 (3/4), 248-264.
- Keskin, E., Temeljotov-Salaj, A. ve Tanrıvermiş, H. (2023b). Development trends and current status of facility management and professionalization of facility services in Turkey. *Facilities*, 41(7/8), 510-525. DOI 10.1108/F-03-2022-0050Kara (2010),
- Karlı, S. ve Baz, İ. (2018). Türkiye’de kentsel dönüşüm sürecinde mülkiyet kavramının rolü: Başbüyük ve Gülsuyu Mahalleleri örneği. *Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 1(1), 37-52.
- Kaşıkcı, G. (2014). *Toplu yapıların denetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, C. (2015). *Evaluation of sustainability performance of urban regeneration projects: The Case of The North Entrance of Ankara Urban Regeneration Project*. Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Ankara.
- Korkmaz, C. ve Balaban, O. (2020). Sustainability of urban regeneration in Turkey: Assessing the Performance of the North Ankara Urban Regeneration Project. *Habitat International*, 95 (2020), 1-14.
- Kütük İnce, E. (2006). *Kentsel dönüşümde yeni politika, yasa ve eğilimlerin değerlendirilmesi Kuzey Ankara Girişi (Protokol Yolu) Kentsel Dönüşüm Projesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Ankara.
- Larato, F., Björberg, S. ve Haddadi, A. (2019). Study on practices in regenerated urban areas. *Urban Facility Management*, 151-160.
- Lindkvist, C., Temeljotov- Slaj, A., Collins, D., Björberg, S. ve Brandstveit Haugen, T. (2021). Exploring urban facilities management approaches to increase connectivity in smart cities. *Facilities*, 39 (1/2), 96-112.
- Madgin, R. (2010). Reconceptualising the historic urban environment: Conservation and regeneration in Castlefield, Manchester, 1960–2009. *Planning Perspectives*, 25 (1), 29-48.
- Malys, N. (2008). Sustainable communities and urban regeneration: two sides of the same aim. lessons from Castlefields. *7th International Environmental Engineering Conference*, May 22-23, 997-1002, Lithuania.

- McGee, T.G. (2008). Managing the rural–urban transformation in East Asia in the 21st century. *Sustainability Science*, 3, 155-167.
- Michell, K. (2013). Urban facilities management: A means to the attainment of sustainable cities? *Journal of Facilities Management*, 11(3).
- Monirifar, S., Esmaili, R., Haghighatian, M. ve Jajarmi, H.I. (2021). Examines the social and cultural impacts of the neighborhood management plan on the lives of citizens in Tehran. *Journal of Research and Urban Planning*, 12 (45), 132-149.
- Mutale, E. ve Edwards, M. (2002). The London Development Agency and local regeneration issues: An overview of urban regeneration management. *Local Economy*, 17 (1), 25-34.
- Nakana, S. ve Washizu, A. (2021). Will smart cities enhance the social capital of residents? The importance of smart neighborhood management. *Cities*, 115 (2000), 1-21.
- Natividade-Jesus, E., Almeida, A., Sousa, N. ve Coutinho-Rodrigues, J. (2019). A case study driven integrated methodology to support sustainable urban regeneration planning and management. *Sustainability*, 11 (15), 1-16.
- Ngowi, A. B. ve Mselle, P.C. (1998). Community participation in facility management. *Facilities*, 16 (11), 314–318.
- Nijkamp, J. E. ve Mobach, M.P. (2020). Developing healthy cities with urban facility management. *Facilities*, 38 (11/12), 819-833.
- Özcivan, K. (2016). *Kentsel dönüşüm alanlarında yaşayan farklı hak sahiplerinin uzlaşma eğilimleri: Gaziosmanpaşa / Sarıgöl Mahallesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Şehir Planlama Programı, İstanbul.
- Özmen, E. S. ve Erden, H. (2000). 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına ve Kanuna Toplu Yapı İle İlgili Maddeler Eklenmesine Dair Kanun Tasarısının eklenmesi. *İstanbul Barosu Dergisi*, 74, 10-19.
- Ramskov Galamba, K. ve Balslev Nielsen, S. (2014). Towards sustainable public FM: collective building of capabilities. *Facilities*, 34 (3/4), 177-195.
- Roshani, M. (2020). *Social affordances of residential open spaces: Case study of Dikmen Valley, Ankara*. Yüksek Lisans Tezi. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Seçer, Y. (2009). Toplu Yapılarda Kat Malikleri Kurulu. *İstanbul Barosu Dergisi*, 83 (5), 2507-2527.
- Soydan, Y. (2008). Kat Mülkiyeti Kanununa eklenen toplu yapılara ilişkin özel hükümler, çok parselli sitelerde yönetim planları, işletme yönetim kooperatif sözleşmeleri nasıl düzenlenmelidir. *İzmir Barosu Dergisi*, 73 (4), 55-67.
- Şengül, M. (2010). *Türk Medeni Hukuku'nda toplu yapılar ve toplu yapı yönetimi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hukuk Anabilim Dalı, Özel Hukuk Bilim Dalı, İstanbul.
- Tammo, M. ve Nelson, M. (2012). A critical review of the concept of facilities management in community-based contexts. *28th Annual ARCOM Conference*, 3-5 September 2012, Edinburgh, United Kingdom, Association of Researchers in Construction Management, 1379-1388.
- Tammo, M. ve Nelson, M. (2014). Emergent theories for facilities management in community-based settings. *Journal for Facility Management*, 8 (2014), 22-33.
- Tanrıvermiş, H., Aliefendioğlu, Y., Özdemir Sönmez, F. N., Çabuk Kaya, N. ve Arslan, M. (2017). *Sincan İlçesi Saraycık Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi mevcut durum analizi ve etki değerlendirme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Yayın No: 30.
- Tanrıvermiş, H. ve Tanrıvermiş, Y. (2020). Gecekondu alanlarının dönüşümü: Sincan İlçesi Ulubatlı Hasan ve Saraycık Mahalleleri örnekleri. *II. Uluslararası Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Konferansı*, 30 Ocak - 1 Şubat, Ankara, Türkiye.
- Tatar, H. (2015). *Sürdürülebilirlik ölçütleri bağlamında kentsel dönüşüm projelerinin irdelenmesi üzerine bir model: Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi I. etap hak sahibi konutları*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Mimarlık Anabilim Dalı, Ankara.
- Temeljotov Salaj, A. (2005). The synergetic effect of the observer on the built environment. *UrbaniIzziv*, 16 (2), 163-167.
- Temeljotov Salaj, A. ve Lindkvist, C.M. (2020). Urban facility management. *Facilities*, 39 (7/8), 525- 537.
- Tobi, S.U., Amaratunga, D. ve Noor, N. M. (2013). Social enterprise applications in an urban facilities management setting. *Facilities*, 31(5/6), 827-832.

- Tuzcuoğlu, T. (2013). Kat Mülkiyeti Kanununa eklenen toplu yapılara ilişkin hükümlerin değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University*, Özel sayı (8), 2673 - 2706.
- Türker-Devecigil, P. (2010). Urban transformation projects as a model to transform gecekondu areas in Turkey: The Example of Dikmen Valley- Ankara. *European Journal of Housing Policy*, 5(2), 211–229.
- Uluşen, M. (2019). *Apartman ve site yönetiminden doğan hukuki sorumluluk*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hukuk Fakültesi, Özel Hukuk Anabilim Dalı, Ankara.
- Ulutaş, C. (2005). *Kentsel toprak rantının kamuya kazandırılmasında bir araç olarak imar haklarının toplulaştırılması (Dikmen Vadisi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı, Kent ve Çevre Bilimleri Bilim Dalı, Ankara.
- Uslu, A. ve Yetim, L. (2006). Çağdaş kentsel çevre yaratma çabalarına bir örnek: Ankara Portakal Çiçeği Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 169- 179.
- Yaman, M. (2011). *Kentsel dönüşüm uygulamaları Ankara Büyükşehir Belediyesi: Dikmen Vadisi 3. etap örneği*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kent ve Çevre Bilimleri Bilim Dalı, Ankara.
- Yavuz, N. (2009). *5711 sayılı Yeni Kat Mülkiyeti Kanunu'na göre toplu yapıların yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, H. (2005). *Türkiye'deki gecekondu sorununun yapısal analizi ve bir sağlıklılaştırma modeli önerisi*. Ankara: Türkiye Mimarlar Odası, Sayı 323.
- Yılmaz, İ. (2015). Gecekondu direnişi: Dikmen Vadisi örneği. *Mülkiye Dergisi*, 39 (2), 309-314.
- Yılmaz, O. (2008). Kat Mülkiyeti Kanununa eklenen toplu yapılara ilişkin özel hükümler. *İstanbul Barosu Dergisi*, 82 (1), 9-30.
- Yu, J. ve Kwon, H. (2011). Critical success factors for urban regeneration projects in Korea. *International Journal of Project Management*, 29 (2011), 889-899.
- Yüksel, Ö. (2007). *Kentsel dönüşümün fiziksel ve sosyal mekana etkisi: Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi

Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü,
Ankara.

Zeydanlı, H. (2007). *Kentsel dönüşüm projeleri ve Ankara Kent Girişi Projesi*.
Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,
İstanbul.

Etik Beyanı: Yazarlar, bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu beyan etmektedirler. Bilimsel etik konuları ile ilgili aksi bir durumun tespiti halinde tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına ait olup, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.

The Need for Facility Management in Urban Transformation Project Implementation Areas: The Case of Ankara

Extended Abstract

1. Introduction

With the beginning of migration from rural to urban areas in Türkiye in the post-1950 period, the need for housing in cities increased and illegal settlements developed due to insufficient housing supply. In addition to the illicit structures called slums, about 40% of the existing housing stock comprises risky structures. Three laws have assigned and authorized different public institutions to transform slum areas and risky buildings. However, relevant regulations have not considered the building life cycle, transformation areas, and built environment production and management. Urban regeneration, development and conservation strategy documents do not include the understanding of building management or, more generally, built environment management, and especially in large-scale regeneration projects, significant problems arise after the occupancy, delivery of the buildings and the start of use, and the dissatisfaction caused by the lack of post-transformation space management leads to the emergence of new mobility and a significant part of the right holders to leave the project areas after the transformation. The management of the built environment in urban regeneration areas has different aspects from the management of mass buildings, and these differences are one of the main factors determining the project's success. In these circumstances, this study evaluates the legal status and practices of building and housing estate (or collective building) management in urban regeneration projects both in general and based on the results of field studies conducted in two selected project areas, analyzes the main inadequacies and implementation problems, and discusses the model for the management of project areas after regeneration.

2. Methodology

To develop post-transformation built environment (space) management models in large-scale transformation projects, two different projects with the highest three criteria such as the area of the project area, the number of people affected by the project and the number of independent units built after the transformation were selected as much as possible. Through the convenience sampling, 660 owners and tenants, 457 in the North Ankara Transformation Project area and 203 in the Dikmen Project area were interviewed to obtain data on building and site management structure, owner, and user problems.

3. Conclusion

According to the results of the field study conducted in the transformation project areas, it is emphasized that many residents leave the transformation areas after the completion of the construction of the projects, vacancy rates are at high levels, and the main reasons for the abandonment of residences and workplaces in the project area are dissatisfaction with the area management structure and management costs. According to the results of the field study, the "effectiveness of building/site management" was evaluated as weak by 48.6% in Kuzey Ankara Project area and 39.4% in Dikmen, and the participation in the opinion that the management of all buildings should be left to professional facility management companies was 43.6% in Kuzey Ankara and 67.5% in Dikmen. In the questionnaire administered to the owners and tenants in the two selected project areas, they were also asked to evaluate the services provided in the project area and their inadequacies and current problems. In the Kuzey Ankara Project area, issues such as incomplete delivery of buildings, insufficient social facilities, lack of interest in issues that fall within the jurisdiction and duties of the municipalities, lack of consideration of the needs of the

public in architectural design, infrastructure and parking deficiencies, deterioration of neighborhood relations (residents of multi-story and multi-apartment houses do not know each other) and distribution of independent sections without goodwill were emphasized. In the Dikmen Project area, problems related to service and quality of life, such as insufficient common areas such as parking lots, green areas, and playgrounds, insulation and sound issues in buildings, inadequate capacity of sewage and infrastructure systems, environmental pollution and neglect of cleaning especially in common areas, insufficient lighting in streets and walking areas and poor quality of workmanship come to the fore.

It should be emphasized that social, economic, physical, and environmental development in transformation and renewal areas should be handled with an integrated urban facility management approach or built environment management approach. For this purpose, it is imperative to review the existing legal regulations and to obtain facility and real estate management consultancy and management services during the project development, construction, and operation periods of housing and other building projects. There is a need to develop a professional facility management model, especially in housing projects above a specific size, and to regulate the qualifications, duties, authorities and responsibilities of managers.