T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BÜYÜK ÖLÇEKLİ PROJELERİN EKONOMİK VE MEKÂNSAL COĞRAFYASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ

Ayça ÇELİKBİLEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı

Kentsel Dönüşüm ve Planlama Programı

Danışman

Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN

Aralık, 2019

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BÜYÜK ÖLÇEKLİ PROJELERİN EKONOMİK VE MEKANSAL COĞRAFYASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ

Ayça ÇELİKBİLEK tarafından hazırlanan tez çalışması 17.12.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Kentsel Dönüşüm ve Planlama Programı **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN
Yıldız Teknik Üniversitesi
Danışman

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN, Danışman
Yıldız Teknik Üniversitesi _____

Prof. Dr. Sırma RAMAZANOĞULLARI TURGUT, Üye
Yıldız Teknik Üniversitesi _____

Prof. Dr. Şevkiye Şence TÜRK, Üye
İstanbul Teknik Üniversitesi _____

Danışmanım Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN sorumluluğunda tarafımca hazırlanan Büyük Ölçekli Projelerin Ekonomik ve Mekânsal Coğrafyası: İstanbul Örneği başlıklı çalışmada veri toplama ve veri kullanımında gerekli yasal izinleri aldığımı, diğer kaynaklardan aldığım bilgileri ana metin ve referanslarda eksiksiz gösterdiğimi, araştırma verilerine ve sonuçlarına ilişkin çarpıtma ve/veya sahtecilik yapmadığımı, çalışmam süresince bilimsel araştırma ve etik ilkelerine uygun davrandığımı beyan ederim. Beyanımın aksinin ispatı halinde her türlü yasal sonucu kabul ederim

Ayça ÇELİKBİLEK

İmza

Yapamazsın

denileni başarmış herkese…

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca değerli bilgi birikimini paylaşarak çalışmama değer kattığı, çalışmamın her aşamasında beni cesaretlendirdiği ve bana güvendiğini hissettirdiği için danışmanım **Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN**'e,

Jüri üyeliğini kabul ederek çalışmama katkı sunan **Prof. Dr. Sırma TURGUT'**a ve beni kendi öğrencilerinden ayırmaksızın zamanını, katkısını ve desteğini sunarak çalışmamı değerli kılan **Prof. Dr. Şevkiye Şence TÜRK**'e,

Attığı adımlarla her zaman yolumu açan, her zaman destekçim olan meslektaşım **Aysun ÖZKAN YAZAR**'a, iş arkadaşım ve yol arkadaşım olan **Gökhan SAPMAZ**'a, tez sürecinin her zor anını birlikte paylaştığımız kader ortağım **Kutlu NEYDİM'**e, zamanını esirgemeden yardımıma koşan meslektaşım **Mahfuz AKTAŞ**'a,

Bu zorlu süreçte çalışıyorum gelemem, yapamam dediğim; ama bu durumu anlayışla karşılayıp bana destek olan ve arkadaşlığımızdan ödün vermeyen, adını sayamayacağım tüm arkadaşlıklarıma,

Maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeden en büyük destekçim ve başarımın tek sırrı olan annem **Zeynep KIRMIZILIOĞLU**'na ve ihtiyacım olan her an varlığıyla bana destek olan halam **Diğdem ÇELİKBİLEK**'e,

destekleri için sonsuz teşekkür ederim.

Planlanan teslim tarihinden dört ay önce bilgisayarımı çalarak, senelerce yaptığım çalışmayı en baştan yapmama neden olan kişiye de istediğimde zor da olsa her şeyi başarabileceğimi anlamamı sağladığı için teşekkür ederim…

Çalışmamın yeni çalışmalara katkısı olması dileğiyle…

Ayça ÇELİKBİLEK

İÇİNDEKİLER

SİMGE LİSTESİ vii
KISALTMA LİSTESİ viii
ŞEKİL LİSTESİ x
TABLO LİSTESİ xiii
ÖZET xiv
ABSTRACT xvi
1 Giriş 1
1.1 Literatür Özeti 1
1.2 Tezin Amacı 3
1.3 Hipotez 4
1.4 Çalışma Yöntemi 5
2 Sanayisizleşme Döneminde Kentler ve Yeni Kentsel Dokular 8
2.1 Sanayisizleşme Döneminde Kentlerdeki Yeni Ekonomik Faaliyetler ve Yer Seçim Kriterleri 9
2.2 Sanayisizleşme Döneminde Kentsel Yönetim ve Kentsel Yenileme Politikaları 16
2.3 Sanayisizleşme Döneminde Yeni Kent İmajları ve Yer Pazarlaması 21
3 Büyük Ölçekli Kentsel Projeler 31
3.1 Büyük Ölçekli Kentsel Projelerin Ortaya Çıkması ve Yayılması 31
3.2 Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Temel Özellikleri 33
3.2.1 Projelerin Genel Özellikleri 33
3.2.2 Proje Maliyetlerine İlişkin Özellikler 37
3.2.3 Proje Tasarımına İlişkin Özellikler 42
3.2.4 Proje Sürecine İlişkin Özellikler 45
3.2.5 Proje Yönetimine İlişkin Özellikler 49
3.2.6 Çok Boyutlu Yapıya Sahip Olma 54
3.3 Büyük Ölçekli Proje Türleri 58
3.3.1 Mega Projeler 58
3.3.2 Öncü/ Tetikleyici Projeler 76
3.3.3 Büyük Ölçekli Etkinlikler 109

4 İstanbul'da Büyük Ölçekli Projeler 127
4.1 Araştırma Metodu ... 127
4.2 Osmanlı Döneminde İstanbul ve Büyük Ölçekli Projeler ... 131
4.3 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ... 133
4.3.1 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Genel Özellikleri . 135
4.3.2 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Maliyetlerine İlişkin Özellikleri ... 145
4.3.3 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Tasarımlarına İlişkin Özellikleri ... 160
4.3.4 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Süreçlerine lişkin Özellikleri ... 167
4.3.5 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Süreçlerine lişkin Özellikleri ... 173
4.3.6 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Çok Boyutluluklarına İlişkin Özellikleri ... 179
5 Sonuç ve Öneriler 184
Kaynakça 211
A Dünya Genelinde Büyük Ölçekli Proje Örnekleri ve Özellikleri 233
B İstanbul'daki Büyük Ölçekli Projeler ve Özellikleri 237

SİMGE LİSTESİ

$	Amerikan Doları
€	Euro
£	İngiliz Sterlini

KISALTMA LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirketi
BJK	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
CBI	Confederation of British Industry (İngiliz Endüstrisi Konfederasyonu)
COHRE	Centre on Housing Rights on Evictions (Tahliye Konut Hakları Merkezi)
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirmesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DSİ	Devlet Su İşleri
f^2	Fit Kare
FHWA	Federal Highway Administration (Federal Karayolu İdaresi)
FIFA	Federation Internationale de Football Association (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
GSYİH	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
GYO	Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
h	Hektar
ICT	Information and Communication Technology (Bilişim ve İletişim Teknolojileri)
IOC	International Olympic Committee (Uluslararası Olimpiyat Komitesi)
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İDO	İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.
İMP	İstanbul Metropoliten Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi
İnş.	İnşaat
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
km	Kilometre
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design (Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik)
Ltd.Şti.	Limited Şirketi
m	Metre

m^2	Metrekare
MSGSÜ	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
NASA	National Aeronautics and Space Administration (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)
San.	Sanayi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TL	Türk Lirası
TMMOB	Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TOKİ	Toplu Konut İdaresi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOP	The Olympic Partner Programme (Olimpiyat Ortakları Programı)
t.y.	Tarih Yok
yy	Yüzyıl

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 İngiltere ve Galler'de 1841-2011 yılları arasında her bir sektörde çalışan işgücü oranları 11

Şekil 2.2 2015 yılında bazı ülkelerdeki hizmet sektörü çalışanlarının tüm çalışanlara oranı 12

Şekil 2.3 Satış ve pazarlama yöntemleri karşılaştırması 27

Şekil 2.4 Birmingham için hazırlanan reklam 29

Şekil 3.1 Tekil projeden oluşan büyük ölçekli proje örnekleri 43

Şekil 3.2 Çok sayıda proje alanından oluşan büyük ölçekli proje örnekleri 43

Şekil 3.3 Dünyanın en uzun binaları, maliyetleri ve yapım süreleri 62

Şekil 3.4 Bilbao Guggenheim Müzesi ve Rotterdam-Erasmus Köprüsü 79

Şekil 3.5 Seattle Merkez Kütüphanesi'nde satılan "I read in a Koolhaas" t-shirtleri 81

Şekil 3.6 Kop Van Zuid'in gurur hissi verdiğini düşünen kentlilerin dağılımı 87

Şekil 3.7 Kop Van Zuid'in Rotterdam'ın sembolü olduğunu ve Rotterdam için olumlu bir imaj yarattığını düşünen kentlilerin dağılımı 88

Şekil 3.8 Kop Van Zuid'in aslında turistler ve Rotterdam dışından gelenler için olduğunu düşünen ve sadece zenginler için olduğunu düşünen kentlilerin dağılımı 94

Şekil 3.9 Guggenheim Bilbao ve Guggenheim Abu Dhabi yapıları 97

Şekil 3.10 Yıllara göre olimpiyat oyunlarının yayın hakkı gelirleri 113

Şekil 3.11 1968-2016 Yılları arasında düzenlenen olimpiyatların maliyetleri ... 120

Şekil 3.12 1968-2016 Yılları arasında düzenlenen olimpiyatların maliyet aşımları 121

Şekil 3.13 Kış olimpiyatlarında finansman sistemi 122

Şekil 3.14 Yıllara göre kış olimpiyatları spor ve destekleyici tesis maliyetleri .. 122

Şekil 4.1 Cisr-i Enbubi projesi 132

Şekil 4.2 Cisr-i Enbubi Fil Bahr projesi 132

Şekil 4.3 Karadeniz Kanalı projesi ve Kanal İstanbul projesi 133

Şekil 4.4 Global City indeksine göre İstanbul'un yıllar içindeki sıralaması 134

Şekil 4.5 Projelerin mevcut durumlarının yüzdesel dağılımı 135

Şekil 4.6 Projelerin mevcut durumlarının mekansal dağılımı 136

Şekil 4.7 Projelerin kent gündemine alınma tarihlerinin yüzdesel dağılımı 137
Şekil 4.8 Projelerin kent gündemine alınma tarihlerine göre mekansal dağılımı 137
Şekil 4.9 Projelerin tamamlanma tarihlerinin yüzdesel dağılımı 138
Şekil 4.10 Projelerin tamamlanma tarihlerine göre mekansal dağılımı 138
Şekil 4.11 Projelerin başlama, bitirilme ve iptal edilme dönemleri 139
Şekil 4.12 Projelerin istihdam hedefleri 140
Şekil 4.13 Projelerin nüfus hedefleri 141
Şekil 4.14 Projelerin ziyaretçi/ kullanıcı hedefleri 142
Şekil 4.15 Projelerin konut, ticari ve ofis birimi hedef toplamları 143
Şekil 4.16 Marina/ liman ve port projelerinin yat kapasitesi hedefleri 144
Şekil 4.17 Hastane projelerinin yatak kapasitesi hedefleri 144
Şekil 4.18 Gündeme alınan proje maliyetlerinin yıllara göre dağılımı 146
Şekil 4.19 Proje maliyetlerinin yüzdesel dağılımı 147
Şekil 4.20 Proje maliyetlerinin mekansal dağılımı 147
Şekil 4.21 Proje türlerinin yüzdesel dağılımı 148
Şekil 4.22 Proje türlerinin mekânsal dağılımı 148
Şekil 4.23 Projelerin arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyetlerinin yüzdesel dağılımı 149
Şekil 4.24 Projelerin arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyetlerinin mekânsal dağılımı 150
Şekil 4.25 Projelerin yapı birim maliyetlerinin yüzdesel dağılımı 150
Şekil 4.26 Projelerin yapı birim fiyatlarının mekânsal dağılımı 151
Şekil 4.27 Proje kullanım türlerine göre ortalama birim maliyetlerin karşılaştırılması 153
Şekil 4.28 Proje maliyetlerinin Resmi Gazete'de yayınlanan yapı birim maliyetlerine oranı 154
Şekil 4.29 Proje maliyetlerinin Resmi Gazete'de yayınlanan yapı birim maliyetlerine oranının mekânsal dağılımı 155
Şekil 4.30 Proje alan büyüklüklerinin mekansal dağılımı 160
Şekil 4.31 Proje alan büyüklüklerinin yüzdesel dağılımı 161
Şekil 4.32 Projelerin inşaat alanı büyüklüklerinin yüzdesel dağılımı 161
Şekil 4.33 Projelerin inşaat alanı büyüklüklerinin mekansal dağılımı 162
Şekil 4.34 Proje gelişim potansiyelleri ve yer seçimlerinin yüzdesel dağılımı 163
Şekil 4.35 Projelerin tasarım yaklaşımlarının yüzdesel dağılımı 163

Şekil 4.36 Projelerin tasarım yaklaşımlarının mekansal dağılımı....164
Şekil 4.37 Proje fonksiyonlarının mekansal dağılımı....165
Şekil 4.38 Proje fonksiyonlarının yüzdesel dağılımı....165
Şekil 4.39 Projelerin tasarım komplekslikleri nin yüzdesel dağılımı....166
Şekil 4.40 Projelerin tasarım komplekslikleri nin mekansal dağılımı....166
Şekil 4.41 Proje süreçlerinin dağılımı....167
Şekil 4.42 Proje üretim modellerinin yüzdesel dağılımı....170
Şekil 4.43 Proje üretim modellerinin yüzdesel dağılımı....171
Şekil 4.44 Kamu- özel sektör ortaklığı ile üretilen projelerin proje modellerinin yüzdesel dağılımı....172
Şekil 4.45 Kamu sektörünün ürettiği projelerin ortaklık yapılarının mekansal dağılımı....178
Şekil 4.46 Kamu sektörünün ürettiği projelerin ortaklık yapılarının yüzdesel dağılımı....178
Şekil 4.47 Projelerin toplumsal muhalefetle karşılaşma oranı....180
Şekil 4.48 Toplumsal muhalefetle karşılaşan projelerin mekansal dağılımı....180
Şekil 4.49 Projelere karşı gelişen muhalefet unsurları....181
Şekil 4.50 Projelere açılan davaların içerikleri....182
Şekil 4.51 Projelere dava açan kişi/kurumların yüzdesel dağılımı....182
Şekil 4.52 Tmmob bünyesinde dava açan odaların yüzdesel dağılımı....183
Şekil 5.1 Büyük ölçekli proje türleri ve ayırt edici özellikleri....191

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 2018 yılında bazı ülkelerdeki hizmet sektörü çalışanlarının tüm çalışanlara oranı 12
Tablo 2.2 Modernizm ve postmodernizmin kentsel yaşama etkileri..... 22
Tablo 2.3 Farklı kentlerde pazarlama sloganları 28
Tablo 3.1 Bazı büyük ölçekli projelerin maliyet aşımları 38
Tablo 3.2 Bazı büyük ölçekli projelerin zaman aşımları 46
Tablo 3.3 Big Dig projesi süresince görev yapan yöneticiler 53
Tablo 3.4 Bazı mega projelerin maliyetleri 60
Tablo 3.5 Mega proje gelişiminin getirdiği 4 büyük görkem 64
Tablo 3.6 Büyük ölçekli etkinlikler üzerine yapılan çalışmalar ve ele aldıkları etkiler 111
Tablo 3.7 Yıllara göre olimpiyat oyunları top programı gelirleri 114
Tablo 4.1 Büyük ölçekli kentsel projelerin ortak özellikleri.....129
Tablo 4.2 Gündeme alınan projelerin yıllara göre toplam maliyetleri.....145
Tablo 4.3 Proje kullanım türlerine göre ortalama birim maliyetler 152
Tablo 4.4 Projelerin Resmi Gazete'de yayınlanan proje grupları, sınıfları, yapı birim maliyetleri ve maliyet karşılaştırmaları.....156
Tablo 4.5 Projelerin zaman aşımları.....169
Tablo 4.6 Projelerin başlangıç aşamalarına geçiş süreçleri.....173
Tablo 5.1 Büyük ölçekli kentsel projelerin ortak özellikleri.....187
Tablo 5.2 İstanbul'daki projelerin Avrupa ve Amerika örnekleriyle benzer ve farklı özellikleri 206

ÖZET

Büyük Ölçekli Projelerin Ekonomik ve Mekânsal Coğrafyası: İstanbul Örneği

Ayça ÇELİKBİLEK

Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN

Sanayisizleşme sürecinde kentlerin yeni kalkınma araçları bulmak üzere gösterdiği girişimler, kentsel yönetimde yönetişim metoduna doğru bir değişim yaratmıştır. Kentlerin üretim mekânı olmaktan tüketim mekânı olmaya doğru yaşadığı dönüşüm, kente yatırım çekebilmek için kentlerin çekici imajlar ile pazarlanması stratejilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu süreçte kent pazarlamasının en önemli araçlarından biri ise; büyük ölçekli kentsel projeler olmuştur. Ancak, ilk zamanlarda sanayiden arda kalan eskimiş ve âtıl hale gelmiş alanların kent ekonomisine yeniden kazandırılması amacıyla üretilen büyük ölçekli projeler, zamanla kentteki mekânsal dönüşümün temel belirleyicileri haline gelmiştir.

Kentlerde büyük ölçekli proje üretiminin hız kazanması ile birlikte literatürde bu projelere dair yapılan araştırma sayıları da artış göstermiştir. Ancak, günümüze değin yapılan çalışmalarda bu projelerin pek çok farklı kavram ile ele alındığı ve proje türlerine ilişkin sınıflamalar yapılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu projelerin kent imajları ve kentsel ekonomi üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmekle birlikte, bu etkilerin mekânsal yansımasını araştıran ampirik çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir.

Bu çalışma aracılığı ile büyük ölçekli projeler ile ilgili literatüre iki farklı katkı sunulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amaçlarından ilki, literatürde büyük ölçekli kentsel projelerin tanımlanmasında görülen kavram karmaşasının giderilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için çalışma kapsamında yapılan literatür taramaları ve proje incelemeleri aracılığıyla, büyük ölçekli projelerin doğru bir şekilde tanımlanmasını sağlayacak ortak özellikler ve doğru bir şekilde sınıflandırılmasını sağlayacak ayırt edici özellikler belirlenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı ise; belirlenen bu ortak ve ayırt edici özellikler aracılığıyla, İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin karakteristik yapısını ve mekânsal coğrafyasını çözümlemektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için, tez çalışması kapsamında İstanbul'da üretilen 78 adet büyük ölçekli kentsel proje, belirlenen ortak ve ayırt edici özellikler açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca, projelerin bu özellikler açısından belirgin bir mekânsal kümelenme eğilimleri olup olmadığı araştırılmıştır. Böylece, kent genelinde geliştirilen büyük ölçekli kentsel projelerin kentsel mekânı dönüştürme etkisinin de yorumlanmasına imkân sağlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin maliyet, tasarım ve süreçler açısından Avrupa ve Amerika'da görülen öncü örnekler ile benzerlik gösterdiği; ancak gelişim potansiyelleri, risk dağılımı, proje yönetimi ve politika üretim içerikleri açısından literatürde tanımlananlardan farklı özellikler gösterdiği görülmüştür. Projeler mekânsal yayılımları açısından incelendiğinde ise; projelerin kıyı alanları ve kent merkezinde sayısal olarak daha fazla olması ile birlikte belirgin bir mekânsal kümelenme göstermediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Büyük ölçekli kentsel projeler, mega projeler, öncü projeler, kentsel dönüşüm, İstanbul

ABSTRACT

Economic and Spatial Geography of Large-scale Projects: The Case of Istanbul

Ayça ÇELİKBİLEK

Department of Urban and Regional Planning

MSc. Thesis

Advisor: Prof. Dr. Asuman TÜRKÜN

The attempts of cities to find new tools of development during the de-industrialization process have created a change towards the governance method of urban management. The transformation of cities from being a place of production to being a place of consumption has led to the emergence of strategies of attractive images and marketing cities in order to attract investment in the city. In this process, large-scale urban development projects have been one of the most important tools of city marketing. However, these projects which were developed in order to renovate the old and obsolete areas that were left behind from the industrial era and reintroduce to the urban economy, have become the main determinants of the urban transformation in time.

With the increasing importance of large-scale urban development project production in cities, the number of researches on these projects has increased. However, in the studies carried out to date, it is seen that these projects are handled with many different concepts and no classifications are made to determine the types of projects. Also, although it is stated that these projects have significant effects on

urban images and urban economy, it is seen that empirical studies that investigate the spatial reflection of these effects are quite low.

This study aims to make two important contributions to the literature on large-scale urban development projects. In this context, one of the aims of the study is to eliminate confusion seen in the definition of large-scale urban projects in the literature. In order to realize this aim, common features that will enable accurate identification of large-scale projects and distinctive features that will ensure correct classification have been determined via literature surveys and project reviews. Another aim of the study is to analyze the characteristic structure and spatial geography of large-scale urban development projects produced in Istanbul via these common and distinctive features. In order to realize this aim, 78 large-scale urban development projects that are produced in Istanbul were evaluated in terms of common and distinctive features identified. In addition, it has been investigated whether the projects have a significant spatial cluster tendency in terms of these features. Thus, the transformation effect of the developed large-scale urban projects on the urban space is also interpreted. As a result of the analyzes, it is observed that large-scale urban development projects produced in Istanbul are similar to the leading examples in Europe and America in terms of project cost, design and process. However, it has been observed that the projects show different features in terms of development potentials, risk distribution, project management and policy production than those described in the literature. When the spatial extent of the projects is examined, it is seen that although the projects are numerically higher in coastal areas and city center, projects don't show a significant spatial cluster.

Keywords: Large-scale urban projects, megaprojects, flagship projects, urban transformation, Istanbul

1
Giriş

1.1 Literatür Özeti

Büyük ölçekli proje üretimi ağırlıklı olarak 1980-1990 dönemlerinde ortaya çıkmıştır. Sanayisizleşme dönemiyle birlikte, üretimin çekildiği alanlardaki kentsel çöküntü imajını kaldırma, kente yeni turist ve yatırım çekecek projeler kazandırma çabaları bu projelerin hız kazanmasını sağlamıştır. Özellikle "dünya kenti" olma çabaları ve küresel düzlemde kentler arasındaki artan rekabet, bir kentte başarılı olan projenin başka kentlerde de kopyalanması ile bu süreci daha hızlı ve yoğun bir hale getirmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde öncü (tetikleyici/flagship) projesi olmayan bir kentin yenilemeye dair bir stratejisi olmadığı varsayımı, bu projelerin kent gündeminde önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Kentlerde büyük ölçekli proje üretiminin hız kazanması ile literatürde bu projelerin türleri, özellikleri, kent, ekonomi ve topluluklar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri üzerine yapılan çalışmalar da artmıştır.

Literatürde bu projeleri tanımlamak için pek çok kavram kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan en sık kullanılanları "Büyük Ölçekli Projeler" (Olds, 2001; Mouleart, Rodriguez, & Swyngedouw, 2003; Oakley & Rofe, 2005; Halbert & CNRS, 2007; Lecroart & Iaurif, 2007; Majoor, 2007; Vilmin, 2007; Orueta & Fainsteind, 2008), "Mega projeler" (Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter, 2003; Smyth, 2005; Fainstein, 2008; Flyvbjerg, 2014), "Flagship Projeler" (N. Smith, 2002; Vicario & Monje, 2003; A. Smith, 2006; Temelova, 2007; Doucet, Van Kempen, & Van Weesep, 2011; Boelsums, 2012), "Prestij Projeleri" (Loftman & Nevin, 1995, 1996) ve "Küresel Kent Projeleri" (Marshall, 2003) kavramlarıdır.

Büyük ölçekli projeler ile ilgili bu çoklu kavram karmaşıklığına ek olarak, bazı çalışmaların bu kavramları eş anlamlı olarak kullandığı görülmektedir. Örneğin,

Leick (2014), “Large-Scale Urban Projects in Smaller Metro Areas: Towards a Broader Conceptual Perspective” isimli çalışmasında büyük ölçekli proje, mega proje ve öncü proje kavramlarını, Del Cerro (2013) ve Jennings (2012) büyük ölçekli proje ve mega proje kavramını, Steinbrink, Haferburg ve Ley (2011) ve Giampiccoli, Shawn Lee ve Nauright (2013) mega etkinlik ve büyük ölçekli etkinlik, Sharpley (2007), Deng ve Poon (2011) ve Doucet (2009) mega proje ve öncü projeleri, Doucet (2007) ise; büyük ölçekli proje ile öncü proje kavramlarını eşdeğer olarak kullanmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle büyük ölçekli proje türlerinin doğru tanımlanabilmesi ihtiyacı olduğu görülmüştür.

Ulusal ve uluslararası literatürdeki pek çok çalışmanın büyük ölçekli kentsel projelerin bölgeye yeni yatırımları, yatırımcıları ve turistleri çekmek, bölgeyi yeni yatırımlar için daha cazip hale getirmek, yeni istihdam olanakları yaratmak ve kamusal borç yaratmak gibi olumlu ya da olumsuz ekonomik etkileri üzerine odaklandığı görülmektedir.

Oldukça az sayıda çalışmanın ise; yerel topluluklar için ortaya çıkan faydalar üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmalar yerel topluluk üzerindeki etkileri sivil gurur (Doucet, Van Kempen, & Van Weesep, 2011), komşu alanlarda gelişimin hızlanması (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992), mülk değerlerinde artış (Loftman & Nevin, 1995), zenginlik ve iş yaratımı (Loftman & Nevin, 1995), komşu mahallelerde yenilemeyi katalize etme (Grodach, 2010), aktivite ve rekreasyon tesislerini kullanma imkanı (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992), projeler ile üretilen mekanları kullanma olarak sıralamaktadır.

Sosyal faydalardan yararlanma imkanının kısıtlandığına dair az sayıdaki çalışma ise; bu projelerin kentte parçalanma yaratması (Wilkinson, 1992; Loftman & Nevin, 1995; Doucet, 2009), özellikle ikonik tasarımlı projelerin bölge dokusuna yabancı ve beklenmeyen bir görüntü oluşturması (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992), yoksun mahallelere daha az kaynak ayırılmasına neden olması (Bianchini,

Dawson, & Evans, 1992) ve bölge sakinlerinin vergilerin harcandığı projeler konusunda güvensizlik duymasına neden olması (Eisinger, 2000) gibi konulara odaklanmaktadır.

Literatürdeki pek çok çalışmada bu tür projelerin kentsel dönüşümü katalize etmek üzere üretildiğini belirtse de bu dönüşümün ekonomik, mekânsal ve sosyal yansımaları üzerine yapılmış ampirik çalışma sayısının da oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, bu tür projelerin geçmişlerinin çok geriye gitmemesi nedeniyle projelerin belirlenen hedeflere ne kadar ulaşabildiği ve dışsal etkilerinin neler olduğu konusunda da araştırmalar bulunmamaktadır.

Benzer şekilde, Türkiye'de büyük ölçekli kentsel proje üretiminin son 30 yılda oldukça hız kazanmış olmasına rağmen ulusal literatürde Türkiye'de üretilen projeleri ve mekânsal etkilerini inceleyen, yurtdışı örnekleri ile karşılaştıran çalışma sayısında da büyük eksiklikler olduğu görülmektedir.

1.2 Tezin Amacı

Bu tez, büyük ölçekli kentsel projelerin farklı türleri olduğunu ve her bir proje türünün kentsel mekân üzerinde farklı dönüştürücü etkisi olduğunu iddia etmektedir. Bu bağlamda tezin öncelikli amacı, projelerin kentsel mekânı dönüştürücü etkilerini doğru analiz edebilmek için, büyük ölçekli kentsel projeleri doğru bir şekilde tanımlamak, büyük ölçekli proje türlerini sınıflamak ve proje türlerinin ortak ve ayırt edici özelliklerini belirlemektir. Böylece, literatürde büyük ölçekli projelerin sınıflandırılması konusunda görülen ihtiyaca katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın temel amacı, belirlenen ortak ve ayırt edici özellikler aracılığıyla, İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin karakteristik yapısını ve mekânsal coğrafyasını çözümlemektir. Böylece, kent genelinde geliştirilen büyük ölçekli kentsel projelerin kentsel mekânı dönüştürme etkisinin de yorumlanmasına imkân sağlanmış olacaktır.

1.3 Hipotez

Büyük ölçekli kentsel proje üretimi öncelikli olarak Avrupa ve Amerika kentlerinde ortaya çıkmış olsa da günümüzde dünyanın her yerinde karşılaşılan birer kentsel gelişim stratejisi haline gelmiştir. Bu bağlamda, araştırma Türkiye'deki büyük ölçekli kentsel proje üretim süreçlerini İstanbul üzerinden inceleyerek şu soruları cevaplama amacındadır:

1. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin temel özellikleri nelerdir?
2. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler, proje tasarımları ve proje politikaları açısından literatürde incelenen Avrupa ve Amerika'daki öncü örneklerle benzerlik göstermekte midir?
3. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler arasında benzer özellikler ya da belirgin farklılıklar var mıdır?
4. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler belirgin bir gelişim potansiyeli ve mekânsal kümelenme eğilimi göstermekte midir?

Bu bağlamda, çalışmanın iki temel hipotezi bulunmaktadır:

1. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler, Avrupa ve Amerika'daki öncü örnekler ile benzer temel özelliklere sahiptir.

Bu hipotezi destekleyen alt hipotezler; "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin yüksek maliyetlidir ve sıkça maliyet aşımları görülmektedir", "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin başlangıç aşamaları uzun sürmektedir ve projeler zaman aşımlarına konu olmaktadır", "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler çoğunlukla büyük kentsel alanlar üzerinde tasarlanmaktadır", "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler büyük ölçekli kentsel politikalarla ilişkilidir ve yasal mevzuatta değişiklikler gerektirmektedir" ve "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler yarattıkları çevresel ve toplumsal riskler nedeniyle genellikle toplumsal muhalefet ile karşılaşmaktadır" olarak belirlenmiştir.

2. İstanbul genelinde gündeme alınan büyük ölçekli kentsel projeler, belirgin bir kümelenme eğilimi göstermemektedir.

Bu hipotezi destekleyen alt hipotezler; "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin yer seçim kriterleri farklılık göstermektedir", "İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin bir kısmı kent merkezindeki dönüşüm süreçlerinde belirleyici olurken bir kısmı yeni kentsel bölgeler oluşturmak üzere tasarlanmaktadır" olarak belirlenmiştir

1.4 Çalışma Yöntemi

Tez çalışması toplam 5 bölüm içermektedir. İkinci bölümde, makale ve kitaplar üzerinden yapılan literatür taraması ile büyük ölçekli kentsel projelerin ortaya çıkmasına yol açan ekonomik ve ideolojik yapı irdelenmektedir. Sanayisizleşme döneminde kentlerde ekonominin yeniden yapılanması ve bu yapılanmanın kent mekânında yarattığı dönüşümler, bu projelerin ilk ortaya çıktığı 1980'li yıllar ve 1990 sonrası dönem temel alınarak incelenmektedir. Aynı zamanda, bu dönemlerde ortaya çıkan yeni kentsel yönetim stratejileri ve bu stratejilerin içerisinde kentsel yenileme politikalarının şekillenmesi süreci çözümlenmektedir. Bölüm, özellikle büyük ölçekli kentsel projelerin kent pazarlamasındaki rolünün anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü, literatür taramasında belirlenen kavramsal karmaşıklığı çözebilmek amacıyla büyük ölçekli kentsel projeleri tanımlamaya ve sınıflamaya odaklanmaktadır. Bu bölümde öncelikle büyük ölçekli projelerin nasıl ortaya çıktığı ve küresel düzlemde nasıl yayıldığı incelenmektedir. Sonrasında büyük ölçekli kentsel projeler ve literatür taraması sonucunda belirlenen temel ortak özellikleri tanımlanmaktadır. Daha sonra büyük ölçekli kentsel proje türleri belirlenmekte ve her bir proje türünün ayırt edici özellikleri ve yarattığı riskler tanımlanmaktadır. Bu bölümde ayrıca, son birkaç on yıllık dönemde büyük ölçekli kentsel projeler için gerekli altyapının inşa edilmesi, kentin yatırımcı ve turistlere tanıtılması amaçlarıyla programlanan büyük ölçekli etkinlikler de kentsel mekâna etkileri açısından incelenmiştir. Kentte kısa dönemli olarak düzenlenen; ancak

kente etkileri uzun dönemli olan bu etkinliklerin kentsel mekânı dönüştürme potansiyelleri, dünya genelinde en yoğun katılım sağlanan Expo Fuarları, Olimpiyat Oyunları ve FIFA üzerinden incelenmiştir.

Çalışma kapsamında büyük ölçekli kentsel proje üretiminin Türkiye'deki örnekleri, İstanbul üzerinden incelenmiştir. Bu bağlamda, dördüncü bölüm İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeleri ve bu projelerin karakteristik yapılarını, mekânsal coğrafyalarını çözümlemeye odaklanmıştır. Bölüm kapsamında öncelikle Cumhuriyet dönemi öncesinde İstanbul için geliştirilmiş olan büyük ölçekli projeler ele alınmış ve bu projelerin günümüzdeki büyük ölçekli projelerle olan benzerlikleri irdelenmiştir. Daha sonra İstanbul'da yaklaşık son 30 sene içerisinde gündeme gelen 78 adet büyük ölçekli kentsel proje, üçüncü bölümde tanımlanan büyük ölçekli kentsel projelerin ortak ve ayırt edici özellikleri kapsamında incelenmiştir. Bu bağlamda, projeler altı ana başlık altında incelenmiş ve projelerin karakteristik yapıları ve mekânsal coğrafyaları çözümlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak projelerin mevcut durumları, gündeme alınma tarihleri, tamamlanma tarihleri, proje hedefleri ve kapasiteleri gibi genel özellikleri incelenmiştir. İkinci olarak yıllara göre projeler için yapılan toplam yatırım miktarı, proje maliyetleri ve proje birim maliyetleri gibi proje maliyetlerine ilişkin özellikleri incelenmiştir. Üçüncü olarak projelerin alan büyüklükleri, inşaat alanı büyüklükleri, gelişim potansiyelleri, tasarım yaklaşımları, kullanım türleri ve tasarım özellikleri incelenmiştir. Dördüncü başlık altında, proje süreçleri, kurulan ortaklıklar ve proje üretim modelleri gibi proje süreçlerine ilişkin özellikler incelenmiştir. Beşinci olarak projelerin uzun süren başlangıç aşamaları, yaşam döngüleri, paydaş sayıları, büyük ölçekli politika ve yasal düzenleme gerektirme potansiyelleri ve projelerde kamu sektörünün yapısı gibi proje yönetimine ilişkin özellikler incelenmiştir. Son olarak ise; projelerin içerdiği farklı boyutlar ve karşılaştıkları toplumsal muhalefet unsurları incelenmiştir.

Çalışma kapsamında altı başlık altında tanımlanan özelliklere ilişkin sınıflamanın yapılması için ilgili veriler resmi gazeteler, proje katalogları ve web siteleri, projeden sorumlu kurum ve kuruluşların basılı yayınları ve web siteleri, proje

bilgilerinin elde edilmesi amacıyla kurum ve kuruluşlara atılan maillere yapılan geri dönüşler, proje müellifleri/inşaat şirketlerinin katalog ve web siteleri, projeden sorumlu kurum ve kuruluşların hazırladıkları tanıtım videoları, basın açıklamaları/gazete ve televizyon haberleri, çevresel etki değerlendirme raporları, mahkeme kararları, e-imar sorgulama sistemleri ve www.megaprojeleristanbul.com sitesi aracılığıyla toplanmıştır. Toplanan veriler ışığında öncelikle, projelerin genel bilgilerini içeren proje künyeleri hazırlanmıştır. Böylece daha sonraki çalışmalara da ışık tutmak amacıyla, İstanbul'da kent gündemine alınan 78 büyük ölçekli kentsel proje için genel bir bilgi kaynağı oluşturulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular özet bilgi olarak tablolaştırılmış, projelerin belirli konular açısından gösterdiği özellikler projelerin karakteristik yapılarının ve eğilimlerinin anlaşılabilmesi için grafikleştirilmiştir. Kentsel olguların karakteristik yapılarının çoğunlukla mekâna bağlı olması nedeniyle projelerin merkezileşme eğilimlerinin, yayılımlarının ve oluşturdukları kentsel desenin analiz edilmesi için nokta deseni analizi kullanılarak haritalandırılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümde öncelikle büyük ölçekli kentsel projelerin özellikleri ve sınıflandırılması hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır. Daha sonra, önceki bölümde incelenen 78 projeye ait yapılan analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Bölüm kapsamında son olarak, İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin kentsel mekânı dönüştürme potansiyelleri incelenmiş ve bu bağlamda hangi büyük ölçekli kentsel proje sınıflamasına dahil edilebileceklerine dair görüşler sunulmuştur.

2
Sanayisizleşme Döneminde Kentler ve Yeni Kentsel Dokular

Kentler dinamik yapıları gereği sürekli bir değişim, dönüşüm içerisindedir. Ancak, kurulan ilk yerleşmelerden günümüze kadar geçen sürede kentlerin gelişmeleri, genişlemeleri ve yıkım süreçleri yavaş yavaş değişime uğramıştır. Diğer yandan, kentin mekânsal olarak değişime uğraması yeni bir şey olmasa da bu değişimlerin sebepleri, ortaya çıkış şekilleri, ölçekleri ya da etkileri farklı olmuştur. 19.yy'da sanayileşme etkisiyle yaşanan kentleşme süreci ve sonrasında sanayisizleşen kentlerin dönüşümü, bu değişimin en sert görüldüğü dönemlerdir. Dönemsel olarak gözlenen bu değişikliklerin kentlerin dinamik yapıları gereği yaşadığı değişimlerin bir parçası mı olduğu yoksa daha temel bir dönüşüm süreçlerine mi işaret ettiği ayrımının yapılması, kent analizleri için oldukça önemlidir. 1970'lerin başından itibaren, kentteki mekânsal yapılarda görülen değişikliklere sadece ulusal etkenlerin değil, uluslararası düzlemlerde paralel olarak gerçekleşen küreselleşme süreci, üretim formlarının değişimi, devletin refah sunumunda azalma, güç ilişkilerinde yaşanan değişiklikler, gelişen teknolojiler gibi pek çok gelişmenin de yol açmış olması muhtemeldir. Bu değişikliklerin her biri kent dokuları üzerinde belirli ölçülerde etki bırakmıştır (Fainstein, Gordon, & Harloe, 1992; O'Loughlin & Friedrichs, 1996; Madanipour, Cars, & Allen, 1998; Musterd & Ostendorf, 1998). 1970'lerden itibaren kentlerin özellikle de "teknolojik devrim" ile şekillenmeye başladığı fikirleri ortaya atılmaya başlamıştır. Diğer bir deyişle, bu dönemde küresel ekonomide yaşanan değişiklikler ulusların, bölgelerin, toplulukların ve bireylerin sosyal, kültürel ve politik hayatlarını da etkileyecek kadar geniş kapsamlı yaşanmıştır. Bu nedenle, bu ayrımın yapılmasının önemi 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında daha da önemli hale gelmiştir. Bu dönemde, yeni kent türlerinin ortaya çıkmasına tanık olunup olunmadığı, kentleri anlamak için geçmişte geliştirilen coğrafi modellerin ve

teorilerin kentleri analiz etme ve anlamadaki uygunluğu ve yeterliliği hakkında sorular ortaya atılmıştır.

2.1 Sanayisizleşme Döneminde Kentlerdeki Yeni Ekonomik Faaliyetler ve Yer Seçim Kriterleri

Kentlerdeki sanayi kapasitelerinin azalması, aslında 1940'larda endüstriyel desantralizasyon ile başlamış bir süreçtir. Ancak, 1960 sonrasında bu süreç derinleşmiş ve şirket iflaslarını da beraberinde getirmiştir. Emeğin teknoloji ile yer değiştirerek üretim tekniklerinin değişimine neden olması, üretim metotlarının ömrünü tamamlaması sonucu yeni teknolojik gelişmeler ile tesislerin yenilenmesine ihtiyaç duyulması, kısıtlayıcı devlet politikaları, şirketlerin üretim tesislerinin yerlerini değiştirerek daha az maliyetli gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelere taşıma çabaları sonucu dominant sektör olan sanayide tesislerin kapatılmasına neden olmuştur. Şehir içlerinde bilim, iş ve sanayi parkları, yatırım bölgelerinin oluşturulması, kentsel kalkınma kurumlarının kurulması gibi politikalar ve yeni fabrikaların açılması ile yeniden sanayileşme çabaları denenmişse de kaybedilen işgücü telafi edilememiş, bu politikalar sonucunda elde edilen iş olanakları, çok sınırlı kalmıştır.

Kentlerin tamamı sanayisizleşmeden aynı derecede etkilenmemiştir. Sanayisizleşmenin kentsel değişim sürecinden Glasgow, Newcastle, Liverpool, Manchester, Sheffield, Birmingham ve Londra gibi önemli ölçüde sanayileşmiş ve ekonomisinin temeli sanayideki üretime dayanan kentler daha ağır etkilenmiştir (Hall, 2012).

Değişim özellikleri kentsel makroforma ve kentin yapısal özelliklerine göre değişim gösterse de benzer özellikteki kentlerde benzer değişimler yaşandığını söylemek mümkündür. 1980'lerin başında hizmet sektöründe sağlanan işgücü, özellikle dağıtım, bankacılık ve sigorta üretim hizmetlerindeki hızlı büyüme ile sektörel olarak düzensiz olmuştur. Dahası, bu sektörde ihtiyaç duyulan işgücünün özellikleri nedeniyle yaratılan yeni iş olanakları, sektörel, sosyal, belirli bir coğrafyada ve üretim sektöründe kaybedilen işten çok daha az miktarda olmuştur

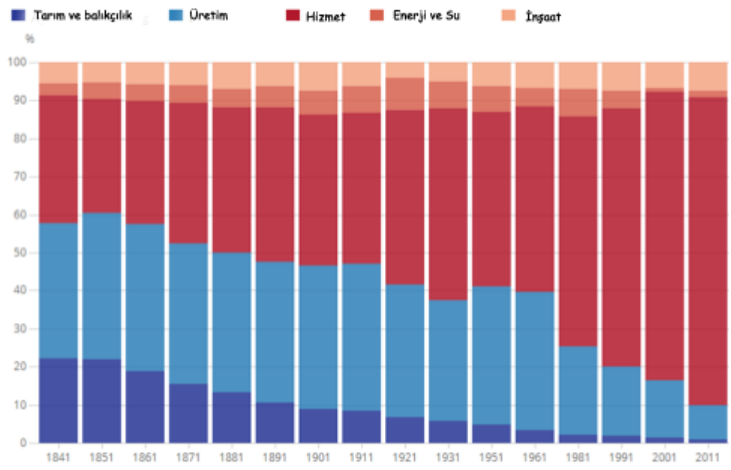
(Hall, 2012). Diğer yandan, üretimdeki pek çok geleneksel üretim aşaması makineleşmiş ve bilgisayarla yapılır hale gelmiştir. İşçiye olan bağımlılığın azaldığı bu üretim şekli ile üretim süreci kâr odaklı hale gelmiş, üretimin diğer aşamaları, işgücünün daha ucuz olduğu dünyanın başka bölgelerine kaymıştır. Üretim sürecinin manuel olan ve olmayan kısımlarını ayırabilme imkânı, üretim sürecinde işgücünün de bölümlere ayrılmasını sağlamıştır (Harvey, 1989b).

Sanayisizleşme sürecinde yaşanan değişikliklerin kentsel alan üzerinde iki açıdan önemli etkileri olmuştur. Bunlardan ilki, üretim tesislerinin yeni lokasyonlarının nerede olacağı ve bu yer seçiminin nasıl yapılacağının belirlenmesi sürecidir. Sermayenin işgücüyle pazarlık gücü, herhangi bir yerde -bazen oldukça uzaklarda- daha düşük maliyetli işgücü arama imkanıyla birlikte son derece artmıştır. Bu nedenle, yabancı sermaye mekânsal dokuyu ve kentlerdeki fiziksel yapıyı gittikçe daha fazla etkilemeye başlamıştır. Bu yeni dönemde yatırımcıların yatırımlarını kendi bölge ya da ülkelerinde yapması gerekmemektedir. Artan mobilite ile yatırımcılar en kârlı olacak bölgelerin arayışına girmeye başlamıştır. Öyle ki büyük uluslararası şirketler yatırımlarını hammadde kaynaklarına ve pazarlara göre en avantajlı lokasyonlara yerleştirerek, kâr oranlarını artırmak için bünyelerinde plancılar çalıştırmaya başlamıştır. İkinci önemli sorun ise; sanayinin terk ettiği alanlara ne olacağı sorunudur. Ağırlıkla kentin merkezinde yer alan bu alanlarda terk edilmişlik sonucu oluşan köhneleşmenin ve güvenlik sorunlarının çözümü için geliştirilen stratejiler de kent imajlarının değişmesine yol açmıştır (Hall, 2012).

Hizmet sektörünün büyüme coğrafyası da yapısı gibi oldukça karmaşıktır. Üstelik, kentsel ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturan hizmet ve üretim sektörlerinin yer seçimi, ulaşım ağları ve konut alanlarının tasarlanması başta olmak üzere, planlama sürecini önemli derecede etkilemektedir. Diğer bir deyişle, kent ekonomilerinde yaşanan bu değişim, kent dokularını da değiştirmektedir. Dahası, ofis işgücünün seçici bir desantralizasyonu söz konusudur. Örneğin, İngiltere'de ofis sektöründeki gelişmelerin 1960'larda ivme kazanmasıyla birlikte ofis yer seçim kararları ağırlıkla Londra ve çevresindeki güneydoğu bölgesinde

yoğunlaşmıştır. Bu bölgelerde görülen ofis yoğunlaşması, beraberinde ulusal ve çok uluslu şirketlerin merkezlerinin Londra'nın finans merkezine yakın olma isteklerini getirmiş ve böylece Londra'daki kamu kurumları Londra'dan uzaklaştırılmıştır (Hall, 2012).

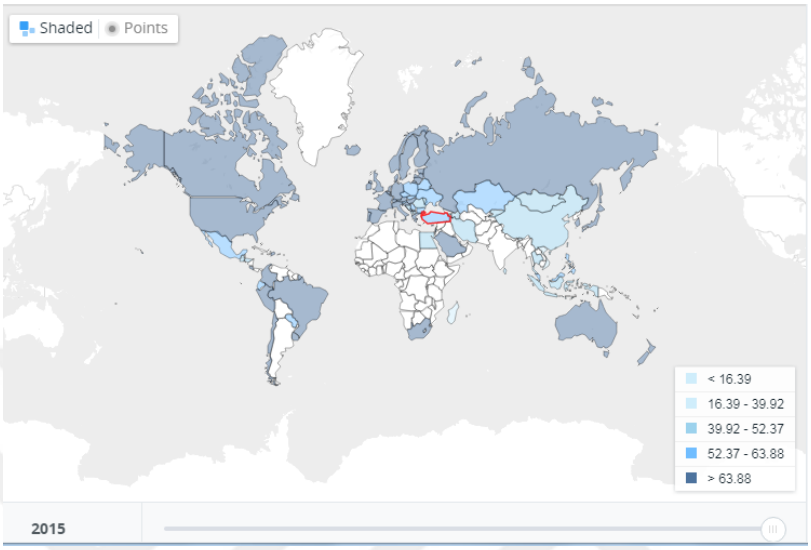
Sanayisizleşme sürecinde, uluslararası ve çok uluslu şirketler aracılığı ile üretim daha avantajlı bölgelere desantralize olmuştur. Bu desantralizasyon, günümüze değin teknolojik gelişmeler aracılığıyla sürekli artış göstermiştir. Teknolojik gelişmeler ile üretimde yüksek beceriye olan bağımlılık azalmış ve şirketler mekânsal olarak değişim gösteren ucuz işgücü ve arazi maliyetlerinden yararlanmak için üretim süreçlerini farklı işlem kollarına ve farklı mekanlara dağıtmaya başlamıştır. Bu mekânsal ayrışmanın iletişim teknolojileri ile bağlantısı da oldukça yüksektir. Telekomünikasyonun gelişmesi, sanal ofislere olanak tanımış ve şirket ofisleri fonksiyonlarına göre mekânsal olarak desantralize olmuştur (Bleeker, 1994; Graham ve Marvin, 1996). İşgücünde yaşanan kutuplaşma, ekonomik sektörler ve yer seçimlerinde de belirgin olarak görülmüştür. Sanayi sonrası kent ekonomileri üretim sektöründen uzaklaşarak, bu yeni ya da büyüyen hizmet sektörlerinin etrafında toplanmaya başlamıştır (Şekil 2.1).



Şekil 2.1. İngiltere ve Galler'de 1841-2011 yılları arasındaki her bir sektörde çalışan işgücü oranları (UK National Archives, 2018)

Dünya Bankası'nın (The World Bank, 2019) 2015 yılı için ürettiği veriler incelendiğinde, hizmet sektöründeki işgücünün ülke genelindeki işgücüne

oranının, pek çok ülkede %75'lerin üzerine çıktığı görülmektedir (Şekil 2.2). 2018 yılı verileri incelendiğinde ise; bu ülkelerin başında %87 ile Lüksemburg, %84 ile Bahama Adaları ve %80 ile Hong Kong'un geldiği görülmektedir (The World Bank, 2019). Türkiye'de ise; bu oran %54'tür (Tablo 2.1).



Şekil 2.2 2015 yılında bazı ülkelerdeki hizmet sektörü çalışanlarının tüm çalışanlara oranı (The World Bank, 2019)

Tablo 2.1. 2018 yılında bazı ülkelerdeki hizmet sektörü çalışanlarının tüm çalışanlara oranı (The World Bank, 2019)

Ülke	Hizmet İşgücü	Ülke	Hizmet İşgücü	Ülke	Hizmet İşgücü
Lüksemburg	%87	**İngiltere**	%81	**Kanada**	%78
Hong Kong	%80	**İsveç**	%80	**Fransa**	%77
Bahama A.	%84	**Kıbrıs**	%80	**İspanya**	%77
İsrail	%82	**ABD**	%80	**Çin**	%57
Hollanda	%81	**Danimarka**	%79	**Türkiye**	%54

Diğer yandan, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri için yer arayışında olan bu imalat tesislerini avantaj olarak görüp çeşitli teşvikler ve imtiyazlar sağlaması, şirketlerin de bu ülkelerdeki işçi koruma yasalarının yokluğunu avantaj olarak görmesi desantralizasyon sürecinde sanayi için yer seçim kararlarını büyük ölçüde etkilemiştir (Hall, 2012). Aynı zamanda firmalar üretimlerinin çoğunu kendi ülkeleri dışına taşıdığı için ne kendi ülkelerinin ekonomik refahını ne de başka ülkelerin ekonomik durumunu gözetmek zorunda değillerdir (Allen, 1995).

Bununla birlikte, hizmet sektöründeki artış ile üretilen iş olanakları daha rutin, daha az sayıda, daha düşük ücretli, daha az yetenek isteyen ve part-time olabilen işler ile kutuplaşma içerisinde olmuştur. Küreselleşen şirketler, küresel düzlemde dağılmış fabrika ve bürolarını kontrol etmek için özel firmalara ve daha uzmanlaşmış bir işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, ekonominin küreselleşmesiyle, temel ekonomik fonksiyonların ve üretimin farklı bölgelere dağılması sonucu ekonomik faaliyetlerde yaşanan bu mekânsal dağınıklaşma, şirketler için merkezi yönetim ihtiyacını doğurmuş, dolayısıyla bu gelişmeye karşı biçimde şirket yönetim birimleri merkezileşme ihtiyacı duymaya başlamıştır (Hall, 2012). Her ne kadar teknolojide yaşanan gelişmeler ve iletişimde yaşanan hız artışı ile servis sektörüne olan bağımlılığın azalacağı düşünülmüşse de üst düzey yönetim ofisleri için bu durum farklı gelişmiş, üretim sektörünün tam tersine kentlerde hizmet ve finans sektörleri daha da yoğunlaşmaya başlamıştır.

Bu değişikliklerin olası mekânsal yansımaları çeşitlilik göstermektedir. Üretim sürecinin kendisinden kaynaklanan mekânsal değişimler ile diğer mekânsal değişimleri ayırt etmek mümkündür. Üretim sürecinin kendisindeki değişim için, bazı bölgelerin özellikle üretim sektöründe iş kaybettiği açıktır. Aynı zamanda hizmet sektöründeki iş olanakları biraz artmaya başlamıştır; ancak bu artış tüm kentlerde görülmemiştir. Bu noktada üst düzey ve alt düzey hizmetleri ayırt etmek önemlidir. Servis sektörünün en üst noktasında yönetim, finans, hukuk ve politika alanlarının kontrol fonksiyonları bulunmaktadır. Bu tür işlerin mekânsal özelleşmesi, yeni iletişim tekniklerine ve hızlı ulaşım imkanlarına rağmen büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bazı kentler önemlerini korumakta hatta belki de artırmaktadır. Düşük düzeydeki hizmet sektöründe ise; ikram ve temizlik hizmetleri gibi alanlardaki orta seviye beceri gerektiren ya da beceri gerektirmeyen işler bulunmaktadır. Yetenek gerektirmeyen işler bir ölçüde yüksek seviyedeki işlerin varlığına bağlı olsa da insanların yaşadığı her yerde görülmektedir (Sassen, 1988).

Şirket merkezleri desantralizasyon sürecindeki yer seçiminde her zaman kentsel bir önyargı izlemiş, sanayi kent ve bölgeleri şirket merkezleri için yapılan yer

seçimi tercihlerinde düşüş göstermiştir (Hall, 2012). Bazı büyük çok uluslu şirketlerin merkezleri büyük şehirlere adapte olma eğilimi göstermiş ve orantısız bir şekilde az sayıdaki "küresel kent"lere yoğunlaşmıştır. Büyük kentsel alanlarda şirket merkezlerinin birleşmesi bölgesel, ulusal ve uluslararası pazarda yüksek nitelikli ve gelişmiş işgücüne erişimin ve uzman hizmet girdilerine olan ihtiyacın bir yansımasıdır. Çünkü, sadece büyük ve iyi iletişim ağına, yeterli sosyal ve teknik altyapıya sahip kentler bu ihtiyaçları karşılayabilecek özelliktedir. Değişen pazar koşullarına hızla cevap verebilmek şirketler için önem kazandıkça, finans, hukuk, reklam, danışmanlık ve muhasebe alanlarından oluşan üretici hizmetler büyük dünya finans merkezlerinin merkezdeki alanlarına ezici bir şekilde yerleşmiş, bu kentlerin yenilikçi çevrelerini oluşturmuşlardır. Bu nedenle, araştırma geliştirme birimlerinin coğrafyası, genellikle kentsel ve bölgesel gelişimin işareti özelliğinde olmuştur.

Şirketlerin araştırma ve geliştirme birimlerinin yer seçimleri için bu dönemde iki etken önemli olmuştur: yüksek nitelikli personele erişim ve yönetim birimlerine, şirket merkezlerine yakınlık. Daha fazla çekim yaratabilmek için araştırma ve geliştirme odaklı çalışan şirketler, çalışma ve gelişimleri için daha merkezi yer seçimleri yapmaya başlamıştır. Bu nedenle özellikle şirket merkezlerinin bulunduğu büyük şehirler, çeşitli araştırma kurumlarının bulunduğu şehirler ve üniversitelere yakın alanlar, yüksek nitelikli ve fonksiyonel işgücüne erişim imkânı, sürekli yeniliği kolaylaştıran ortamlar, güçlü telekomünikasyon, altyapı ve sektörel iş birlikleri uluslararası şirketlerin yer seçimleri için önemli unsurlar olmuştur (Graham & Marvin, 1996).

Günümüzde üretim hizmetlerinin ana müşterileri çok uluslu şirketlerin merkezleridir. Bazı finans ve yatırım hizmetleri ile birlikte üretici hizmetler, "süper kârlar" üretme yetenekleri nedeniyle kentsel ekonomilerde ayrıcalıklı konuma sahip olmuşlardır. Bu nedenle de üretici hizmetlerin kullanımı konusunda zamanla büyük bağımlılıklar oluşmuştur. Oluşan bu "şubeleşme" coğrafyasının gelişmesi ve yeniden yazılması muhtemel görünmektedir; çünkü yerel ekonomilerle olan bağlantı türleri genişlemeye devam etmektedir (The Economist,

1995). Ancak çevre ülkelerde bulunanların eğitim ve araştırma altyapılarının eksikliği nedeniyle bu bölgelerin dezavantajlı konuma düşmeleri ve üretim birimlerinin basit kalması sonucu gerilemeleri de muhtemeldir.

Kentteki yeni iş olanaklarında oluşan kutuplaşma, kentsel mekâna da yansımıştır. Kentsel mekândaki değişimde yeni iş alanlarının fiziksel ve elektronik altyapıları kadar sosyal çevreler de etkili olmuştur. Ancak bu sosyal çevreler, profesyonel sektör çalışanlarına hitap edecek barlar, restoranlar ve kültür merkezleri olarak tasarlanmış ve bu da kentsel mekân aracılığıyla sosyal yapıda kutuplaşmaya ve soylulaştırma tartışmalarına neden olmuştur.

Sanayisizleşme sürecinde yaşanan coğrafi hareketlilik ekonomi ile birlikte kentsel dokuyu da etkilemiştir. Üretim, tüketim ve yaşam mekanlarının yer değiştirdiği bu süreçte kentsel bölgeler giderek kutuplaşmış ve bu durumdan en çok etkilenen bölgeler de terk edilmiş alanlarla mücadele etmek durumunda kalan kent merkezleri olmuştur. Ekonomik düzlemde yaşanan bu değişim sırasında, az sayıdaki küresel kent merkezi büyümüş, bu büyümeyi üretici hizmet sektörü ve finans sektörünün hızlı büyümesi ile beslemişlerdir. Bazı eski üretim kentlerinin merkezleri büyük yatırımlar aracılığı ile fiziksel olarak kongre merkezleri, ofisler, oteller ve perakende ticaret ve eğlence merkezlerine dönüştürülmüşlerdir (Sassen, 1994). Artan rekabet ve 1980'lerin sonlarındaki ticari emlak piyasasının çöküşü gibi sorunlar karşısında daha güvencesiz kalan kentler ekonomik olarak daha sürdürülebilir bir temel oluşturmaya çalışmıştır (Page, 1995).

Ekonomik faaliyetlerin kurduğu bu yeni stratejiler, bu sektörlerde çalışacak işgücünün ihtiyaçları doğrultusunda kentsel dokunun tamamında değişiklik yaratmıştır. Sanayisizleşme sürecinde sanayi kent merkezinden uzaklaşırken, gelişen ulaşım teknolojileri de bu yeni arazi düzenini desteklemiş ve imalat tesisleriyle birlikte konut alanları da kent dışındaki alanlara doğru kaymaya başlamıştır. Kent merkezlerinde yaşanmakta olan trafik sıkışıklıkları, kent merkezini terk eden imalat tesislerinden arda kalan eski ve kötü yapılar, kentin geliştirilmesi ve konut ihtiyacının sağlanması için gerekli kentsel arazinin merkezde yetersiz olması gibi sorunlara karşılık, banliyö alanlarının sağladığı ucuz

ve büyük araziler ve otoyol ağları ile hızlı ulaşım imkanları, banliyö gelişimlerinin tercih edilmesini sağlamıştır. Ayrıca, 1960 ve 1970'li yıllardaki ofis patlamasının arsa fiyatlarını artırması da kent içi fabrika alanlarının satılmasının daha kârlı hale gelmesine de yol açmıştır (Massey, 1988; Champion & Townsend, 1990).

2.2 Sanayisizleşme Döneminde Kentsel Yönetim ve Kentsel Yenileme Politikaları

1945'ten 1970'e kadar olan dönemde dünya genelinde hem yerel yönetimlerin hem de merkezi yönetimlerin desteklediği sürekli büyüme ve genişletilmiş bir refah devleti sistemi görüşü bulunmaktaydı. Ancak bu görüş birliği 1970'lerde değişime uğramıştır. Merkezi hükümetin egemenliği düşüncesinin ağırlık kazanmasıyla yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması gündeme gelmiştir. Bu anlayışta, yerel yönetim aşırı bürokratik ve piyasa işleyişi için gereksiz bir ayak bağı olarak algılanmakta, devletin sosyal hizmetler için en verimli ve adil üretici olduğu varsayımına itiraz edilmekte, bunların piyasa tarafından sağlanmasının daha iyi olacağı, devletin ise yönlendirici bir rol üstlenmesi gerektiği iddia edilmektedir (Hall, 2012).

Yerel yönetimlerin gücünü ve bağımsızlığını azaltma amacındaki bu ideoloji, daha önce yerel yönetimler tarafından sağlanan birçok aktivitenin kontrol ve sunumunu merkezi yönetimin kentsel alanlardaki organlarına, merkezileştirilmiş ya da seçimle gelmemiş kurumlara ya da özel sektöre aktarmıştır. Bu yeniden yapılandırma yerel yönetimlerin bağımsızlığı, işleyişi, kapsamı ve yerel demokratik sorumluluk boyutunu etkilemiş, yerel yönetimlerin güç ve bağımsızlık durumu yerel finans, kamu sektöründe kalan hizmetlerin sağlanması ve kentsel yenileme olmak üzere 3 ana alanda indirgenmiştir (Goodwin, 1992).

Yerel yönetimlerin faaliyetleri 1980'lerle birlikte sosyal refah sorunlarından ekonomik kalkınmaya kaymış ve bunun yerel yönetimlerin daha girişimci bir yönetime dönüşmesini temsil ettiği öne sürülmüştür (Hall & Hubbard, 1996). Yerel yönetimlerin bu yeni girişimci aşaması, büyük ölçüde yerel yönetimlere tahsis edilen merkezi fonlardaki kısıtlama ve azalmalar yoluyla yerel yönetimlerin

yerel vergilendirmelerden elde edebilecekleri gelirlerin kısıtlanması ile alakalı olmuştur (Goodwin, 1992). Sonuçta kullanılabilir fonlarındaki bu ciddi düşüş nedeni ile yerel yönetimler özel sektörü koruyan gelir getirici işlevler aracılığıyla daha girişimci bir rol üstlenmeye başlamıştır. Yerel otoriteler, yerel ekonomik kalkınmadaki amaçlarını ilerletmek için diğer çıkar grupları ile ittifak kurmuş, spekülatif arazi geliştirmesi, alan pazarlaması, özel kalkınma sübvansiyonu gibi faaliyetlere yönelmiş ve tüm tarafların bundan karşılıklı faydalanması beklenmiştir.

Yerel yönetimlerin kurduğu bu ittifaklar kimi zaman proje odaklı olduğu gibi kimi zaman da daimi bir koalisyon niteliğinde olmuştur. Örneğin, birçok Kuzey Amerika kentinde arazi sahipleri, kiracılar, kamu bankaları, kamu hizmeti şirketleri ve yerel otoriteler gibi gruplar arasında kentsel gelişimi yoğunlaştırmak ve dış yatırımları çekmek amaçlarıyla kentsel ittifaklar oluşturmuştur (Logan & Molotch, 1987; Cox & Mair, 1988). Bu ittifakların oluşturulabilmesi için yerel halkın bu gelişmelerin sadece küçük bir elit grubun değil tüm kentin yararına olduğuna ikna edilmesini gerekmiş ve bunun için de yerel medya kullanılmıştır. Yerel medya, kentsel gelişimlere genellikle eleştirisiz ve yüceltici bir yorum ile yaklaşmış ve derinlemesine bir inceleme yapmamıştır (Hall, 2012).

Yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması kentlerde merkezce atanan ve yönlendirilen kurumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Merkezi yönetime bağlı bu kurumlar, seçilmiş yerel yönetimlerden sağlık, eğitim ve bazı temel planlama yetkileri gibi ana güçleri almış, kurul toplantılarının kamu ve basın üyelerine kapatılmasına, sonuç tutanak ve kayıtlarıyla ilgili halka bilgi verilmemesine yol açmıştır. Benzer, bölgesel sağlık kurulları gibi birçok seçilmemiş kurum, halk katılımlarına sadık kalma yükümlülüğüne de sahip değildir. Kamu ile bilgi paylaşımını ve kamu katılımını en düşük seviyeye indirgeyen bu düzende ayrıca birçok kurum, yerel düzeyde bir sorumluluğa da sahip değildir ve sadece merkezi yönetime hesap vermekle sorumludur (Imrie & Thomas, 1993). Bununla birlikte kurullardaki kamusal ve yerel temsil gücünün azaltılması ve özel sektör temsilinin artırılması ile yerel ekonomik kalkınmada özel

sektörün çıkarlarının korunması ve özel sektörün gücünün artırılmasına yol açmıştır (Imrie, Thomas, & Marshall, t.y.). Kısacası 1980'den beri yerel yönetimin sorumluluk alanı kamusal alanı yavaş yavaş terk etmiş, kurullarda iş dünyasının temsili artarken, kamu ve yerel temsil genellikle azalmıştır (Goodwin, 1992; Ambrose, 1994).

1980'lerde İngiltere ve Amerika başta olmak üzere sanayileşmiş ülkelerdeki en temel iki ekonomik problem; işsizliğin ve sosyal kutuplaşmanın artması olmuştur. Sanayisizleşme nedeni ile işsiz kalan endüstri alanlarındaki işçi sınıfları ve kent merkezindeki azınlıklar, bu sorundan en çok etkilenen gruplar olmuştur. Bu sosyal kutuplaşmayı açıklamak için Hall (2001) **"bölünmüş şehirler"** ve **"ikili şehirler"** tanımlarını kullanmıştır. Benzerleri gibi, her iki ülke de özel sektörü kentsel sorunların azaltılması amacıyla kentsel politika üretiminde ana aktör olarak hedeflemiştir.

1980'lerden beri merkezi yönetimin daimi odaklarından olan ve yerel yönetimin yeniden yapılandırılmasını hem yansıtan hem de ondan etkilenen bir ana alan da kentsel yenileme olmuştur. Muhafazakar hükümet, 1980 ve 1990'larda kent içi alanların –özellikle sanayisizleşmeden etkilenen yerlerin- yenilenmelerini kolaylaştırmak için bunalımlı bölgelerin ekonomik alt yapılarının yenilenmesi ve bölgelerde yapılacak yatırımlara özel sektör mekanizmalarının aşılanması stratejileri ile yenilenmeye teşvik etmiştir.

Özetle, bu dönemde izlenen kent politikaları, yerel yönetimlerin yerel demokratik sorumluluğunun kaldırılmasının ve onların yerine seçimle gelmemiş ve yalnızca merkezi yönetime karşı sorumlu olan kurumların gelmesinin merkezinde gelişmiştir. Kentsel yönetişimin planlama gibi kilit alanlarının kontrolünün alınması politika üreticilerini yerel konseylerle karşı karşıya getirmeye başlamıştır. Ayrıca bu kurullar tarafından kontrol edilen alanlarda, işçi sınıfı topluluklarının kendilerini gelişmelerden ve yerel karar mekanizmalarından dışlanmış hissetmeleri, yerinden edilme ve sosyal dışlanmışlık korkuları nedeni ile sosyal gerilim ve çatışmalar ortaya çıkmıştır.

1980'li yıllarda kamu sektörünün özel sektörle kurduğu çeşitli ortaklıklar aracılığıyla, mülkiyet liderliğinde yürüttüğü kentsel dönüşüm çalışmaları 1990'lı yıllarda değişime uğramıştır. Parçacıl, kafa karıştırıcı olan ve sosyal ve ekonomik sorunları hafifletme yeteneği açısından geri kalan stratejiler, 1990'lı yıllarla birlikte toplum çıkarlarını da içerecek daha kapsamlı kentsel politikaların üretimine doğru evrilmiştir. Bu dönemlerde yaşanan kent problemleri siyasetin de etkisiyle medyanın gündeminde olmuştur. Nitekim, 1990'ların başlarında Newcastle Upon Tyne, Glasgow ve Coventry gibi periferik konut alanlarında uyuşturucu bağımlılığı, araba hırsızlığı ve yağmalama gibi sorunların ortaya çıkması ile **"hasta şehir"** kavramı ulusal medyanın zihninde onaylanmıştır (Hall, 2012). Ve bu kentler onlarca yıl bu kötü imajlarını düzeltmek için uğraşmıştır.

Bu dönemde merkezi yönetimi güçlü kılan politikalar, kentsel politikalardan sorumlu çok fazla devlet kurumunun olması, kentsel politikaların parçacıl ve karmaşık olması, merkezi ve yerel otoritelerin kentsel politikalar üzerinde uzlaşamamaları, yerel yönetimlerin kentsel politika üretim sürecinin dışarısında tutulmaya çalışılması ve kamu- özel sektör ortaklık girişimlerinin başarısız olması nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler doğrultusunda, bir sonraki dönem için daha az karmaşık politikaların üretilmesi, yerel otoritelerin politika oluşturulmasında ve teşviklerde daha aktif rol alması gibi çözüm önerileri gündeme gelmiştir.

1990'lı yıllarda kentsel politikalar iki yönlü ortaklıklardan uzaklaşmış, toplumsal olgulara yeniden önem verilmeye başlanmasıyla birlikte, yerel otorite ve özel sektörün yanı sıra toplum kuruluşlarını da içeren üç yönlü bir ortaklık modeli geliştirilmiştir. Mülkiyet liderliğindeki yenilemeler ve "trickle down" (aşağı damlama) etkili yatırımlar öne çıkmıştır (Davoudi, 1995; Hambleton, 1995).

Koalisyon oluşturmadaki ana motivasyonlar (alana daha çok para getirmek ya da daha çok oy kazanmak gibi) ekonomik ya da politik olgulardır. Sonuç olarak ortaya çıkan tablo, ekonomik kalkınma yanlısı ve karşıtlardan oluşan kutuplaşmış bir yapı olduğu için bu koalisyonlar sıkça eleştirilmiştir (Stoker, 1995). Bu eleştirilerin büyük bir kısmı büyüme koalisyonu teorisindeki sorunsuz güç

anlayışından kaynaklanmaktadır. Bu teoride politika gücü insanları ve kaynakları kullanma yeteneği olarak görülmektedir. Oysa ki bireysel gruplar, hükümet ya da sivil toplum tarafından tutulan gerçek güç, doğası gereği oldukça sınırlıdır. Her biri toplumun ya da ekonominin belirli bölümlerini kontrol etmektedir. Farklı olarak rejim teorisi ise; kentsel siyasetteki grupların bir araya gelerek doğası gereği sınırlı olan bu gücün üstesinden gelme ve özel hedeflere ulaşmak için rejim üretme yollarına odaklanmaktadır. Bu teoriye göre yönetme gücü, verilebilecek bir şey değildir ve doğası gereği herhangi bir grubun elinde bulunmamaktadır. Söz konusu güç, oluşturulmakta ve üretilmektedir (Stone, 1989).

Rejimler genellikle kaynakları koordine etme ya da harekete geçirme yeteneği olan devlet kurumlarının ve kaynak sahibi olan özel sektörün gözettiği çıkarların birleşimleri ile oluşmaktadır. Kimi zaman başka karşıt gruplar, her bir ortağın diğerlerine seçici teklifler sunması ile bir araya gelebilmektedir. Kamu kesimleri seçim sandığı aracılığıyla gelişmelere destek olarak ya da toplum liderleri aracılığı ile ifade ederek rejimlere dahil olabilmektedir. Bu nedenle bu teori, sadece kutuplaşmış, karşıt yöndeki belirli gruplar arasındaki ilişkiyi ifade eden büyüme koalisyonu teorisinin önemli bir zayıflığını aşabilmektedir (Painter, 1995).

Aynı dönemde İngiltere'de ise daha farklı bir koalisyon teorisi görülmektedir. Yerel yönetimlerin kentsel dönüşümdeki rolü 1960'larda hızlanıp ekonomik kalkınma odaklı hale gelmişken, 1980'lerde girişimcilik ağırlıklı gelişmiş, İngiltere'deki eski sanayi kentlerinde girişimci uygulamalar uygulanmıştır. Örneğin; Sheffield Kent Konseyi kentsel gelişmeyi sübvanse etmiş ve 1992 yılında Dünya Üniversite Oyunları'na ev sahipliği yapmıştır. Ancak bu durum daha sonra kenti ağır bir finansal krize terk etmiştir. Scrathclyde bölgesel yönetimi ve Glasgow bölge yönetimi fiziksel gelişmeyi ve 1990 yılında Glasgow'un üstlendiği Avrupa Kültür Başkenti rolünü desteklemek için pazarlama çalışmalarına büyük yatırımlar yapmıştır. Birmingham Kent Konseyi 1991 yılında açılan Uluslararası Kongre Merkezi'ne 100 milyon £' dan fazla kamu parası yatırmış ve daha sonraki birkaç yıl projenin kayıplarını sigorta etmeye devam etmiştir. Ancak diğer yandan, bu

gelişmelerin İngiltere'de yerel yönetimlerin doğal yapısındaki değişimi ne derecede temsil ettiği de bazı tartışmalara konu olmuştur (Hall, 2012).

2.3 Sanayisizleşme Döneminde Yeni Kent İmajları ve Yer Pazarlaması

Sanayileşme döneminde bilim, üretim teknik ve teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, hızlı ve standart ölçülerde malzeme üretiminin sağlanması imkânı sağlamıştır. Savaş sonrası dönemde, kentlerin hızlı yeniden inşa edilmesini sağlayan bu gelişme, aynı zamanda modernizmin kendi mimari tasarım ilkeleri oluşmasını da sağlamıştır. Geçmişteki geleneksel yapı formlarını reddeden modernizm, daha önceki dönemlerde çoğunlukla dini yapıların inşasına odaklanan mimarinin kamu görevlerinin genişlemesi sonucu daha büyük kamu inşalarının yapılmasına, sanayi yapıları ve işçilerin konut ihtiyaçlarına, kalabalıklaşan kentin sosyo-kültürel yapılarına uygun alışveriş merkezleri, büro yapıları, otel ve müzeler gibi yapılar tasarlanmasına doğru değişim göstermiştir.

Modernizm ideolojisi, işlevin fonksiyonu belirlediği, süslemeden uzak bir yapı formu benimsemiştir. Ancak, zaman içerisinde bu tek tip mimarinin farklı mekânsal dokularda uyumsuz olduğu tartışmalarının ortaya çıkması ve mimarların kendilerine özgü tasarımlarıyla, kendi imzalarını taşıyan yapılar inşa etme istekleri farklı arayışlar ortaya çıkarmıştır.

Kentleşmenin ana düzenleyici mekanizması fiziksel planlama sistemidir. Ancak, kentsel yönetim formlarındaki değişikliklerle birlikte, planlama da mimari gibi giderek toplumsal yanından kopmaya başlamıştır. 1980'lerde "piyasayı kurtarma" çabaları altında kamu sektörünün kapsamlı reformunun bir parçası olarak piyasada planlamanın etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada maddi imkanları azaltılan yerel yönetimler, kentleri geliştirmek için yatırım arayışına girmiş ve yatırımcıların isteklerine göre kenti geliştirmeye başlamıştır. Bunun sonucunda da planlamanın düzenleyici etkisinden uzaktaki bu değişim kentsel çevrenin parçacıl biçimde gelişmesine yol açmıştır. 1980 ve 1990'lardan itibaren planlamada bölük pörçük, parçacıl bir yaklaşım hâkim olmuştur. Bu dönemde,

özellikle sanayisizleşme sonrasında kendilerine yeni yatırım ve gelişmeler yaratmak isteyen ve küreselleşmenin yarattığı rekabet nedeniyle küresel düzlemde iyi bir yer elde etmek isteyen kentler de kendilerini öne çıkaracak özgün proje arayışları içerisine girmiştir. Bu sürecin sonucunda planlama ve mimaride kentsel arazilerin toplum çıkarları yerine müşteri taleplerine göre planlandığı, geniş kentsel alanlar yerine kent parçalarının tasarlandığı postmodern döneme bir geçiş yaşanmıştır.

Modernizm ve postmodernizm, ekonomiden, kent planlamasına, sosyal yapıdan mimari özelliklere kadar pek çok alanda birbirlerine zıt ideolojiler benimsemiş olsa da (Tablo 2.2) kentsel dokuda modern ve postmodern yapı iç içe geçmiş olarak bulunmaktadır. Diğer bir deyişle çoğu kent, yeni postmodern kent formlarıyla karışmış modern kent özelliklerinin kombinasyonunu içermektedir. Örneğin, son zamanlarda postmodernizm etkisinde yeniden gelişen liman alanları postmodern süreçler tarafından etkilenmemiş ya da daha az etkilenmiş geniş alanlar ile çevrilidir. Çoğu kentin genel yapısı hala sanayi sermayesini ve modern kentleşme sürecini yansıtmaktadır. Ancak, özellikle 2000'li yıllardan sonra kentlerin küresel rekabet içinde üstlendikleri rollere göre şekillenmeye başladığını söylemek mümkündür.

Tablo 2.2 Modernizm ve postmodernizmin kentsel yaşama etkileri

Kent Yapısı	
Modern	**Postmodern**
-Homojen, fonksiyonel bölgeleme	-Karmaşık, düğümlü yapı
-Baskın ticaret merkezi	-Gösterişli merkezler
-Merkezden uzaklaştıkça azalan arazi değerleri	-Büyük "yoksulluk denizleri"
	-Yüksek teknoloji koridorları
	-Banliyö sonrası yerleşimler

Tablo 2.2 Modernizm ve postmodernizmin kentsel yaşama etkileri (devamı)

Mimari, Peyzaj	
Modern	**Postmodern**
-Fonksiyonel mimari -Devasa yapılar	-Derleme kolaj tarzları -Dikkat çekici -Eğlenceli -İronik -Mirasın kullanımı -Özel pazarlar için hazırlanmış
Kentsel Yönetim	
Modern	**Postmodern**
-Yönetimsel; kaynakların sosyal amaçlar için yeniden dağıtılması -Temel hizmetlerin kamusal sunumu	-Girişimci; kaynakların mobil uluslararası sermaye ve yatırımı çekmek için kullanılması -Kamu ve özel sektör ortaklığı -Hizmetlerin pazarda sunumu
Ekonomi	
Modern	**Postmodern**
-Sanayi -Kitlesel üretim -Ölçek ekonomisi -Üretim temelli	-Hizmet sektörü temelli -Esnek üretim -Kapsam ekonomisi -Küreselleşme -İletişim temelli -Finans -Yönlendirilmiş tüketim -Yeni gelişmiş kent dışı alanlarda işler
Planlama	
Modern	**Postmodern**
-Bütünsel planlanan kentler -Sosyal amaçlarla şekillenen mekanlar	-Sosyal amaçlardan çok, estetik için tasarlanan mekânsal “parçalar”

Tablo 2.2 Modernizm ve postmodernizmin kentsel yaşama etkileri (devamı)

Kültür/Toplum	
Modern	**Postmodern**
-Sınıf bölünmeleri	-Büyük ölçüde parçalı
-Sınıf grupları içerisinde büyük ölçüde homojenlik	-Yaşam tarzı bölünmeleri
	-Yüksek derecede sosyal kutuplaşma
	-Tüketim kalıpları ile ayırt edilen gruplar

Tüm kentler geçmişte çeşitli imajlara sahip olmuştur ve gelecekte de olacaktır. Turistler ya da yabancı yatırımcılar gibi kente dışarıdan gelenler için kentleri bütünüyle bilmek imkansızdır. Bu nedenle kentsel dokuyu anlamlı hale getirebilmek için karmaşık kent dokusundan pazarlama için en uygun olan birkaç gösterim seçilerek yer imajları üretilmektedir. Üretilen bu imajlar, basitleştirilmiş, genelleştirilmiş, genellikle kalıplaşmıştır ve bu nedenle de insanlara herhangi bir yerde oldukları izlenimini vermektedir. Yer imajları genellikle "diğerleri"ni içermez ya da azaltırken, bazılarını ise abartır. Bu durumun sebebi fiziksel, sosyal, kültürel, ekonomik, politik gerekçeler ya da bunların bazılarının kombinasyonu olabilmektedir. Bu durum, kentsel imaj yaratım süreçlerinin kentlerin tarihsel bütünlüğünü ve gerçekliğini bozduğu gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmaktadır.

Kent imajı birçok farklı yöntemle şekillendirilebilmektedir (Hall, 2012):

1. Yer promosyonları
2. Yerlerin medyadaki ve sosyal medyadaki hâkim izlenimleri
3. Hicivler (Örneğin, Billy Connolly gibi komedyenler ve Rab C. Nesbit gibi televizyon komedileri içeriklerinde uzun süre Glasgow'un sarhoşlar ve şiddet konusundaki kötü ününü kullanmıştır)
4. Kişisel deneyimler
5. Söylenti ve şöhretler

Kent imajı bu yöntemlerle pozitif yönde şekillendirilebileceği gibi, geçmişten gelen kötü kent imajları, zayıf fiziksel çevre, dar ve kısıtlı kültürel profil, sosyal kutuplaşma, huzursuzluk, ekonomik ihmal ve bunalım öğelerinin abartılı türetilmesi ile olumsuz şekillendirilmesi de mümkündür. Birçok kent geçmişte ve

günümüzde kötü imajlardan etkilenmiş ve hala da etkilenmektedir. Örneğin; Liverpool suç ile, Manchester uyuşturucu ile mimlenmiştir (Hall, 2012). Ancak, diğer lokasyonlardan farklı olan her şeyin pazarlandığı günümüzde, geçmişte yaşanan kötü olayların varlığı da turizm ile pazarlanır hale gelmiştir. Örneğin; tarihte toplu ölüm ya da trajedilere konu olmuş, kaza ya da afetlere maruz kalmış bölgeler "dark turizm" adı altında, kentlerin imajlarını zedelediği düşünülen gecekondu alanlarıysa "gecekondu turizmi" ile pazarlanmaktadır.

Kent imajlarının iyi ya da kötü bulunması dönemlerdeki kültür ve modalar ile değişim gösterebilmektedir. Örneğin, 20.yüzyılın büyük bir bölümünde sanayi, kentin sahip olabileceği olumlu bir imaj olmuş ve gücü, beceri ve gururu simgelemiştir. Ancak modaların değişmesi ile terk edilmişliği, ekonomik gerileme ve kirliliği temsil eder hale gelmiştir (Short, Benton, Luce, & Walton, 1993).

Daha erken dönem örnekleri görülse de yer pazarlaması, temelde 1970 sonrasında, eski sanayi kentlerinde ortaya çıkmıştır. Kent mekânlarının pazarlanması uzun bir süre kentsel gelişimin ve dolayısıyla kent bilimlerinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bunun sonucunda, başarılı projelerin de etkisiyle, yer promosyonu harcamaları 1980'lerden sonra oldukça artmıştır. (Hall, 2012).

Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte, kentler arasındaki rekabet ağı hem mekânsal olarak hem de sayısal olarak artış göstermiştir. Bu nedenle, kentler için bu rekabette üst sıralarda yer almak, yatırım ve turistik faaliyetler için adlarını duyurmada imaj promosyonlarını daha da önemli hale getirmeye başlamıştır. Yer pazarlaması stratejileri, öncelikle özel ve kamu kurumlarının çeşitliliğini gerektirmektedir. Yerel, bölgesel ve merkezi yönetimlerin bütün kademelerini içeren bu stratejiler kimi zaman uluslararası kuruluşlarca da desteklenmektedir

Sanayi döneminde sanayi sektörü için önemli olan hammaddeye yakınlık, büyük işgücü arzı, iyi ulaşım bağlantıları ve erişilebilir piyasalar olmuş ve büyük miktarda sermaye, sanayi tesislerine bağlanma eğilimi göstermiştir. Sonuç olarak sanayi sektörü, büyük bir coğrafi eylemsizlik içermiştir. Günümüzde ise; iletişim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler neticesinde geleneksel konumsal özellikler artık

eskisi gibi birincil önemli konular değildir. Özellikle iletişim teknolojisindeki gelişmeler, üretimini daha ucuz maliyetli ülkelere taşıyan firmalar için pazarlara dünyanın herhangi bir yerinden anında erişilebileceği anlamına gelmiştir. Bu nedenle, küresel rekabet düzleminde yatırımcı çekmek isteyen kentler yatırımcılara ucuz arazi, teşvikler, çeşitli vergi muafiyetleri/indirimleri gibi çeşitli ayrıcalıklar sunarak kendileri için yeni avantajlar üretme eğilimine girmişlerdir.

Teknolojik gelişmeler sayesinde serbestleşen iç yatırım, bir yandan da kentleşme için dengesiz bir temel sağlamaktadır; çünkü hafif değişimlere bile uyum göstermek ve kâr düzeyini artırmak için lokasyonunu değiştirebilecektir. Bu istikrarsızlık kent ekonomilerinin ve uluslararası ekonomik sistemlerin doğası ile ilişkili üç durum tarafından daha da kötüleştirilmektedir (Hall, 2012):

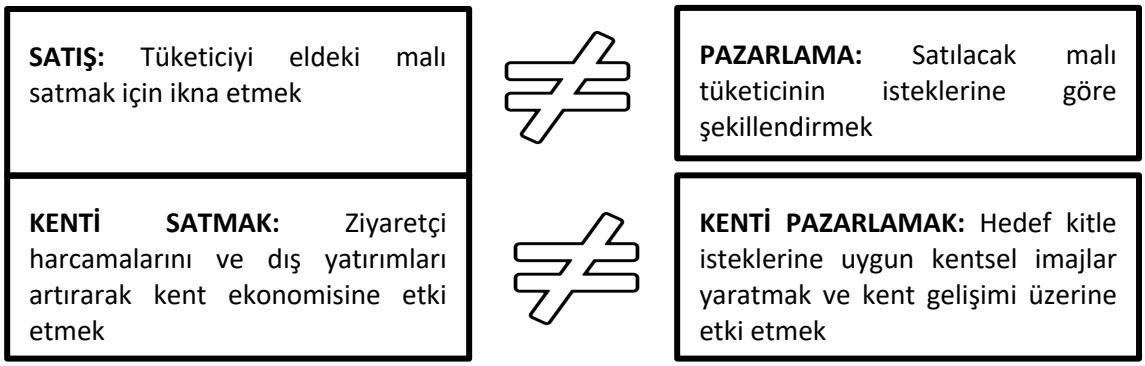
1. Rekabetin uluslararası hale gelmesi

2. Kentsel rekabet ağlarının sadece mekânsal kapsamının değil, sayısal oranının da değişmesi. Kentler geleneksel olarak ekonomik profillerinde belirli bir seviyede uzmanlaşma göstermişlerdir. Ancak, kentlerin görünüş ve ekonomilerini yeniden yaratmak için benimsedikleri stratejiler bu uzmanlığı azaltma eğilimde olmuştur. Bunun sonucunda kentler ofis, turizm gibi kullanımları içeren birbirine çok benzer dönüşüm projeleri üretmiş ve kendilerini benzer kentlerle rekabet içinde bulmuşlardır. Bunlar pazar doygunluğu, bölgesel ve ulusal ölçekte sıfır toplamlı büyüme gibi problemleri ortaya çıkarmıştır.

3. Geçmişte kentleri koruyan koruyucu yapıların (hükümetlerin bölgesel politikaları, ülkeler arasındaki ticaret anlaşmaları, askeri kuvvet ya da işleri ve imparatorluk sistemleri) sayısının azaltılması ve yapısının değiştirilmesi.

Kentlerdeki bu kısır döngüyü kırmak oldukça zor olsa da bazı denemeler olmuştur. Bu denemeler, beraberinde kentsel mekânların satılmasından pazarlanmasına doğru bir değişim yaşanmasına neden olmuştur. Bu noktada, satış ile pazarlama arasındaki ayrımı yapabilmek, kentsel politikaları iyi analiz edebilmek açısından oldukça önemlidir. Satmak; tüketiciye eldeki malı transfer etmek amacıyla yapılan ikna süreci ile ilgilidir. Bu süreçte satan kişi, alıcının ihtiyaçlarına bakmaksızın

üretilen mal ya da hizmeti alıcıya transfer etmektedir. Satış faaliyetinde tüketici indirimler, hediyeler, para iadeleri ve çeşitli muafiyetler gibi kısa dönemli taktiklerle ikna edilmeye çalışılır. Bu bağlamda kentsel mekânların satılması; proje geliştiricilerinin ürettikleri mekanları yatırımcı ve turistlere satılarak kent ekonomisine dahil olmasını içermektedir. Pazarlama ise; satılacak malı tüketicinin isteklerine göre şekillendirerek piyasaya sürme süreci ile ilişkilidir (Fretter, 1993; Holcomb, 1993; Holcomb, 1994). Bu faaliyette mal ya da hizmet, alıcının ihtiyaçlarını karşılamak için transfer edilmektedir. Dolayısıyla, satıcı bu ürünü satmak zorunda değildir. Ancak, başarılı olmak satışına karar verilen ürün için en iyi olmaya ek olarak farklı olmayı da gerektirmektedir. Bu bağlamda, kent pazarlaması, ilgili projede hedeflenen kullanıcı gruplarının ihtiyaç ve arzularını belirleme temeline dayanmaktadır. Taleplerin belirlenmesi ve bu taleplere uygun proje üretilmesi ile kentsel doku ve gelişim süreci üzerine doğrudan etkide bulunulmaktadır. Bu durum, tesadüfi olarak şekillendirilen bir kentsel mekân yerine taleplere göre şekillenmiş bir kent kolajı oluşturmaktadır. Kentin pazarlanmasına doğru yaşanan strateji değişimleri, daha fazla işin daha iyi bir kent yaratacağı anlayışının yerini daha iyi bir kent yaratmanın kente daha fazla iş çekeceği görüşüne bırakmasını sağlamıştır.



Şekil 2.3 Satış ve pazarlama yöntemleri karşılaştırması

Kentler giderek kendilerini pazarlamada daha proaktif bir görünüm almakta, yurtdışındaki potansiyel müşterileri ile tanışmak için yerel otorite ve iş çevrelerinden temsilcilerini göndermektedir. Kentlerin pek çok farklı reklam yapma yolları bulunmaktadır. Bunlar; kılavuzların, broşürlerin ve turizm ofislerinin aracılığıyla bilgilerin dağıtımını, kütüphaneler ve kentlerdeki turizm

büroları, turist bilgi merkezleri aracılığıyla sunulan bilgi hizmetlerini, özellikle büyük tren istasyonları ve havaalanları gibi çok sayıda hedef kitlesi olan yerlerdeki reklam posterleri ve billboardları, basın ilanları yoluyla yayınlanan özellikle finans ve işletme ya da ticaret eklerini ya da uzmanlaşmış dergileri ve tanınabilir slogan ve kent logolarını ve en önemlisi internet üzerinden yapılan tanıtımları ve sosyal medya reklamlarını içermektedir.

Küresel rekabet ortamında pazarlanan imajların bir kısmı geçmişte de var olan kent özellikleri üzerinden kurgulanmışsa da bu özelliklerin nitelikleri ve kapsamları büyük değişime uğramıştır. Pazarlanan imajların bir kısmı ise; yeni küresel rekabet ortamında kentlerin elde ettiği özelliklerle ilişkili olarak geliştirilen yeni imajlar olmuştur (Tablo 2.3).

Tablo 2.3 Farklı kentlerde pazarlama sloganları (Holcomb, 1994)

Tema	**Örnek**
Gelecek	"Yarın yeni bir Brunswick" "Daha güçlü büyüyor" (Connecticut) "Muhteşem bir geçmiş ve daha muhteşem bir gelecek" (Connecticut
Merkezilik	"Firmanızı dünyanın merkezine koyun" (Atlanta) "Herşeyin ortasındayız" (Corona, Kaliforniya) "Dünyanın merkezinde" Hempstead, New York
Geçit	"Meksika'ya geçiş kapınız" (Brownsville, Teksas)
Ucuz Yer Maliyeti	"Daha az vergi olan bir ortam düşünün" (Orland, Florida)
İşgücü Kalitesi	"Empora: Sizin için çalışıyor"
Yüksek Yaşam Kalitesi	"Çalışmak için yaşanabilir bir yer" (Santa Maria, Kaliforniya) "Beklentileri aşan şehir" (Şikago) "1 Numaralı yaşanabilir kent" (Pittsburg)

Oluşan yeni ekonomik düzende, işler de giderek küresel ölçekte yürütülmeye başlamıştır. Elektronik haberleşme, bilginin büyük ölçüde ayrılmış bölgeler arasında anında değişimine olanak tanımıştır. Bu küresel ölçekte iş yapabilme yeteneği, kent prestiji ve statüsünün çok önemli birer göstergesi haline gelirken, iyi iş alanı örüntüleri de modern kent planlamasının köşe taşlarından biri haline gelmiştir. Ofis kuleleri, kongre merkezleri ve iş parkları gibi iş yönetilen alanlar,

kent imajı ve durumunun korunması ve kente prestij sağlaması için çok önemli hale gelmiştir. Bu alanlarda kentlerin promosyon materyalleri sanayi, iş dünyası ve eğitim toplulukları olduğu için aynı zamanda kentte sağlanan bu iş olanaklarının uzman ve kaliteli işgücü çekme yeteneği de önemli hale gelmiştir.

Kente kaliteli işgücünün çekilebilmesi için kentsel promosyon artık sadece iş alanlarını değil, "doğru tür"den insanları çekmek için yaşam tarzlarını da içermeye başlamıştır. Bu yaşam tarzı imajları ağırlıklı olarak kültür ve çevre ögelerinin etrafında şekillendirilmektedir. Ancak bu promosyon çalışmalarında kullanılan kültür oldukça dar bir kapsamdadır ve "üst" olarak nitelendirilen bale, tiyatro, klasik müzik, sanat galerisi, müze gibi ögeleri içermektedir. Şarap barları, publar, tasarımcı mağazaları ve gece kulüpleri gibi daha popüler aktiviteleri içeren alanlar da hala varlıklı kesimleri içermektedir (Hall, 2012).



Şekil 2.4 Birmingham için hazırlanan reklam (Hall, 2012)

Sanayileşme döneminde, kökleşmiş coğrafi bir merkezin bir lokasyonu daha erişilebilir kılacağı, iletişim ve lojistik maliyetlerini azaltacağı düşüncesi uzun süre kentlerin merkezileşme için çabalamasına neden olmuştur. Günümüzde ise; ekonomi sabit mallardan ziyade bilginin değişimi ile karakterize edilmekte, coğrafi merkeziliğin yerini kültürel ve finansal merkezilik duygusu yaratma girişimleri almaktadır. Kültürel merkezilik genellikle kendini hareketin merkezi olan kentlerin bir yansıması olarak göstermektedir. Yani kent barlar, restoranlar, gece kulüpleri, tiyatro, bale, müzik, spor ve kültürel faaliyetlerin bolluğuna

sahiptir. Burada yaşayan kişiler her türlü imkân ve faaliyete erişebilecek ve hiçbir şeyin yokluğunu hissetmeyecektir. Bu, bir anlamda da prestijli projelerde ihtiyaç duyulacak olan işgücü için kentin cazip hale getirilmesi stratejisidir. Böylece artık kentler, coğrafi bir merkez olmaktan, kültürel yaşamın, kent yaşamının merkezi olmaya doğru imaj değişikliği geçirmeye başlamıştır (Şekil 2.4).

Kentler kendilerini gelişigüzel pazarlamamaktadır. Ekonominin genişleyen sektörü olan hizmet sektörü, finans gibi yönetimsel faaliyetler, iş turizmi gibi kentlerin prestijlerini yükseltecek alanlar üzerine stratejiler geliştirerek pazarlamaktadır. Ancak hizmet sektörü, büyük niteliksiz işgücüne ihtiyaç duyma eğiliminde değil, daha az sayıda ve büyük ölçüde üst sınıf profesyonellerden oluşan, yüksek nitelikli ve kalifiye işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Hitap edilen bu kesimler de iş sorunlarının yanı sıra kültür ve çevreyi de içeren yaşam tarzlarının kombinasyonunu içermektedir. Bu nedenle, kent ya da bölgeler artık kendilerini çalışmak için iyi bir yer oldukları kadar yaşamak için de iyi bir yer oldukları şeklinde pazarlamaktadır. Yani artık kent pazarlamasında sadece iş fırsatları değil, yaşam tarzı etkinlikleri de vurgulanmaktadır. Kısacası kentsel mekân ve kent ekonomisi arasında çift yönlü bir pazarlama ilişkisi bulunmaktadır.

Kentlerde ortaya çıkan bu yeni ekonomik yapı ve gerektirdiği kentsel mekanların, özellikle nitelikli işgücünün ve üst sınıfın ihtiyaç duyduğu sosyal, kültürel mekanların ve eğlence mekanlarının tasarlanabilmesi için kentler içerisinde yeni proje alanlarına ihtiyaç duyulmuştur. Söz konusu projelerin, yatırımcılarına ve kullanıcılarına prestijli bir yaşam tarzı sunmak adına pek çok kullanımı içermesi, projeler için geniş alanlara ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. İlk aşamalarda, özellikle sanayisizleşme süreci ile terk edilen ve âtıl durumda kalan sanayi ve liman alanlarında geliştirilen büyük ölçekli kentsel projeler ile planlama ve mimarlık meslekleri, kamu yararı için kentin bir bütün olarak tasarlanmasından uzaklaşarak, tek bir proje için müşteri taleplerinin karşılanmasına doğru değişim göstermiştir. Bu genellikle, medyanın ilgisini çekecek, kamu tarafından bilinen "yıldız" mimarlar tarafından tasarlanan, karma kullanımlı, dekoratif ve simgesel büyük ölçekli projelerin üretilmesi şeklinde olmuştur.

3
Büyük Ölçekli Kentsel Projeler

3.1 Büyük Ölçekli Kentsel Projelerin Ortaya Çıkması ve Yayılması

Geçmişte kent yönetimlerinin ana odağı bölgelerindeki sakinlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması olmuş ve yerel yönetimler suyun sağlanması, altyapı, kanalizasyon, ulaşım, barınma ve sakinlerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen sağlık, güvenlik ve kamu eğitimi gibi hizmetlerin sunumuna odaklanmışlardır (Eisinger, 2000). Bu dönemde kentler Glasgow örneğinde olduğu gibi, kamusal su sistemleri ve belediye ulaşımı gibi hizmetlerin sunumundaki başarıları ile ünlenmiştir. Günümüzde olumsuz koşulları nedeniyle eleştirilen birçok konut alanı, II. Dünya Savaşı döneminde büyük ölçüde güvenli, ekonomik ve konforlu bir konaklama sağlama niyetleri ile inşa edilmiştir (MacLeod, 2002).

1970'lerden itibaren, politika üretiminde merkezi hükümetler önem kazanmaya başlamış (Swyngedouw, Moulaert, & Rodriguez, 2002), kentsel hükümetlerin ana odağı sakinleri için temel minimum standartları sağlamaktan çok ekonomik büyüme için uygun bir ortam sağlamaya doğru değişim göstermiştir. Hükümetin refah dağıtım politikaları küreselleşme sürecinin mevcut eğilimleri içinde değildir ve artık demode bir politika olarak görülmektedir (MacLeod, 2002). Tam istihdamın teşviki ise; yerel politika gündeminin üstünden alınmıştır (Harvey, 1989a). Harvey'in (1989a) de belirttiği gibi bu değişim, kentsel yönetişimin yönetsel formundan çok, girişimci formu olmuştur.

Kentler artık üretim mekanı olmaktan çıkmış, tüketim mekanı olmaya başlamış ve kent ekonomilerinde eğlence, turizm, iş ve profesyonel hizmetler ile perakende ticaret gibi sektörlerin önemi artmıştır. Kent ekonomisindeki bu geçiş, tarihsel olarak daha çeşitli ekonomiye sahip olan kentlere oranla büyük bir sanayi üssü olan kentlerde daha zorlu olmuştur. (Hall, 2012; Loftman & Nevin, 2003).

Ekonomik yapıda yaşanan değişiklikler belediyelerin rolünü de değiştirmiştir. Belediye fonlarında yapılan kısıtlamalar nedeni ile belediyeler yönetsel rolden, özel sektörde bulunan uygulamalara daha yakın olan, büyüme ve gelişmekte olan daha girişimci politikaları takip etmeye yönelik bir role doğru evrilmiştir (Harvey, 1989a). Ulus devletin azalan rolü, kentlerin dış güçlere karşı daha az yalıtılmış olduğu ve artan rekabet ortamında yatırım toplamada daha aktif olması gerektiği anlamına gelmeye başlamıştır (Quilley, 1999).

Kentler arasındaki iş, yatırım ve turistler için olan rekabet, dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile birlikte bölgesel ve ulusal sınırların ötesine yayılmış, küreselleşmiştir. Bu rekabet giderek eskiden olduğu gibi işgücü maliyetleri, kalite, erişim ya da hammaddelere yakınlık gibi üretim faktörlerinden çok, yaşam kalitesi, yapılı çevre, yerel olanaklar, kültürel ve sosyal faktörler gibi tüketim faktörleri üzerine odaklanmıştır (Hall, 2012; Healey vd., 1992). Sonuç olarak tüketimi vurgulayan yerler oluşturmak ya da çevreyi değişim için kullanmak, sadece kent ekonomisini yenilemek ve iç yatırımları teşvik etmek için değil, aynı zamanda bir alanın ya da bir kentin imajını değiştirmek için de popüler bir yol olmuştur. Bu iki hedefi aynı anda gerçekleştirebilmek için kentler ve yönetimler, büyük ölçekli kentsel projeler geliştirmeye başlamıştır.

Sanayinin kentin büyük bölümünü kapladığı ve bu nedenle sanayisizleşme ve beraberinde gelen yüksek işsizlik oranı, zayıf imaj ve azalan kamu gelirlerinden en çok etkilenen Baltimore, Bilbao, ve New Castle gibi kentler, büyük ölçekli kentsel projelerin ilk görüldüğü kentlerdir. Proje geliştiricileri, bu projeler aracılığıyla kent için tekrar çekici bir görünüm yaratmayı, kente turist ve yatırım çekmeyi ve özel yatırımları canlandırıcı teşvikleri hedeflemiş ve hâlâ hedeflemektedir. Ayrıca, projelere katılmış bazı belediyelerin yerel kalite ve faydayı da önemli bir hedef olarak ele aldığı görülmektedir.

3.2 Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Temel Özellikleri

Büyük ölçekli projelerin tanımlanmasında kullanılan ve onları diğerlerinden ayıran en önemli özellik olan "büyük ölçekli" kavramı, çok geniş bir gerçekliği tanımlamaktadır. Proje, üreticilerinin duyduğu hırs, fiziksel büyüklük, program ölçeği (hedeflenen binlerce iş ve binlerce yaşayan) ya da taahhüt edilen kaynaklar (yatırım, büyük kamu ya da özel sektör paydaşlarının taahhütleri, büyük bir etkinlik için kullanımı), proje üretim süreci, fonksiyon çeşitliliği ve ikonik değerleri açısından "büyük ölçekli" olabilmekte ve çoğu zaman bu kriterlerin kombinasyonlarını içermektedir (Lecroart & Iaurif, 2007).

Büyük ölçekli kentsel projeler, farklılaşan proje türlerine ship olmakla birlikte, tüm projeler için geçerli belirli ortak özelliklere de sahiptir. Bu projeleri, daha küçük ölçekli projelerden ayıran ortak özellikler, projelerin genel özellikleri, maliyetine ilişkin özellikler, tasarımına ilişkin özellikler,proje sürecine ilişkin özellikler, proje yönetimine ilişkin özellikler ve projelerin çok boyutlu yapılarının oluşturduğu özellikler olarak 6 ana grupta incelenebilir.

3.2.1. Projelerin Genel Özellikleri

Büyük ölçekli kentsel projeler, **kentlerde yeni ve cezbedici kentsel imajlar** yaratarak kentsel arazileri geliştiren ve değerini artıran, çoğu zaman prestij unsurları barındıran kentsel gelişim ya da yenileme projeleridir. Projelerin üretilmesindeki temel amaçlardan biri, oluşturulan bu güçlü imajlar ve projelerin çekicilikleri aracılığıyla, **kentin reklamını yapmak**, kentin özellikle yatırım yapmak için oldukça elverişli bir yer olduğunu ve ziyaretçiler için mutlaka görülmesi gereken bir destinasyon olduğunu vurgulamaktır. Bu bağlamda, projelerin temel amaçlarından biri **kente yeni yatırım, yatırımcı ve turistleri çekmek**, böylece kentin ekonomisini geliştirmek ve kenti küresel rekabette üst sıralarda tutmaktır (Loftman & Nevin, 1995).

Büyük ölçekli kentsel gelişim projeleri genellikle yüksek potansiyele sahip; ancak gelişime elverişli koşullar sağlanması için güçlü kamu yatırımları gerektiren alanlarda gerçekleştirilmektedir. Sosyal ve ekonomik açıdan mahrum kalmış bu

alanlar, kentsel ve ekonomik dönüşümün sağlanması için büyük ölçekli kentsel projelere hedef olmaktadır. Bazı altyapı projeleri haricinde, büyük ölçekli projeler planlanan ilgiyi çekebilmek için, fiziksel ya da sembolik **olarak merkez kentle ya da çekici bir konum ile tanımlanmakta** ve hedeflenen kullanıcı kitlesinin beklentileri doğrultusunda genellikle mevcut kent merkezleri ve tesisleriyle bir sinerji aramaktadır (Lecroart & Iaurif, 2007).

Pek çok örnek, kent merkezi ile kuvvetli bağlantılara sahip olsa da kent merkezinden uzak alanlarda tasarlanmış büyük ölçekli projeler de bulunmaktadır. Ancak, her iki örnek için de hem kent içi tesislere hem de bölgesel ve küresel merkezlere ulaşım büyük önem taşımaktadır. Özellikle uluslararası **ulaşım ağları**na kolay erişim, tüm projelerin başarısı için gerekli görülmekle birlikte bazıları için ise; vazgeçilmez bir ön koşuldur. Çoğu proje, yeni ya da genişletilmiş metro hatları, tramvay hatları, hava limanı ulaşım bağlantıları gibi projenin ölçeğine göre değişen önemli bölgesel, ulusal ve uluslararası ulaşım bağlantılarına sahiptir.

Büyük ölçekli kentsel projelerin pek çoğu çok fonksiyonlu tasarımlar içermektedir. Bu durum, farklı ölçek ve formlarda, projenin tüm alanında, makro bloklar halinde ve daha nadiren parsel, arsa ya da bina ölçeğinde görülebilmektedir. Uygulamada, büyük ölçekli kentsel projelerin genellikle vaat edilen canlı mahalleleri ya da iyi bir nüfus dengesini yaratma kısmı başarılmadan, bağımsız projelerin yan yana dizilmesiyle üretilmekte olduğu dikkat çekmektedir. Her ne kadar Avrupa'daki bazı projeler belirli bir oranda (yaklaşık %25 ile %50 arasında) sosyal konut yapımı sağlasa da büyük ölçekli kentsel projelerin pek çoğu özellikle sosyal karışım yaratmayı başaramayarak soylulaştırmaya neden olmuştur.

Projelerin kentleşme ve kompaktlık hedefleriyle gittikçe artan kentsel yoğunluk, pek çok büyük ölçekli kentsel projede merkezilik, sıkışıklık ve **karma kullanım** ile ortaya çıkmaktadır. Bu tür büyük ölçekli kentsel projeler çoğunlukla günümüz kent merkezlerinin sunması gereken, iş merkezleri, konferans merkezleri ve lüks oteller, eğlence merkezleri, perakende ticaret alanları, müzeler, üniversiteler ve araştırma merkezleri ve (daha az sıklıkla) kent parkları gibi büyük kent işlevlerine

odaklanmaktadır. Projelerin büyük çoğunluğu, **merkezi hükümetler tarafından destek**lenmektedir. Hükümetler böylece kentleri çekici hale getirerek, hedeflerine uygun bir yatırım seviyesi sağlayabileceklerini garanti etmeyi planlamaktadır.

Kent merkezlerinde kısıtlı miktarda olan kentsel araziden en iyi şekilde faydalanma ve özellikle özel sektör yatırımcıları için bu araziden en yüksek karı elde etme çabası, büyük ölçekli projelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. Bu zorluk hem kentsel hem de finansal mantık açısından, yatırımcıların kent merkezlerinde çok katlı binaları tercih etmesi sonucu oluşan yüksek bir yoğunluğa yol açmaktadır. Diğer yandan, kentsel sürdürülebilirlik açısından pek çok tartışmaya yol açsa da küresel rekabet düzleminde çoğu Avrupa kentinin kentsel yoğunluk artışını bir kentsel sorun olarak ele almak yerine kentleşme, sürdürülebilirlik ve geniş çeşitlilikte nüfus ve iş olanaklarının sağlanmasıyla ilgili stratejiler için bir araç olarak kullanma amacında olduğu görülmektedir (Lecroart & Iaurif, 2007). Bu anlamda bir piyasa aracı olarak yoğunlaştırma, "piyasa dışı" alanların yenilenmesini ve piyasaya dahil edilmesini de mümkün kılmaktadır. Diğer yandan yoğunluk, bazı projelerde görünürlük amaçlarıyla da ilişkili olabilmekte ve bu nedenle sadece ofisler ve finans merkezleri için değil, konut alanları için de **yüksek katlı binalar** ile form kazanabilmektedir. En yüksek, en son teknolojiye sahip ve ikonik yapılar ile alanların görünürlükleri artırılarak projeler daha prestijli hale getirilmekte ve bu özellikleri ile pazarlanmaktadır. İyi konuma sahip arazi miktarı yetersiz olduğundan, kentsel yoğunlaşma denizlerin doldurulması gibi, yapay arazi alanlarının oluşturulmasını da içermektedir.

Bu tür büyük ölçekli projeler kentsel alanlarda yeni sorunlar yaratmalarının yanı sıra, bir yandan da özellikle yatırımcılar ve politikacılar tarafından Avrupa'daki pek çok kentte ortak olarak görülen zorluklara karşı geliştirilen spesifik ve orijinal cevaplar olarak öne sunulmaktadır. Büyük ölçekli kentsel projelerin bir çözüm olarak sunulduğu konular şöyle genellenebilir (Lecroart & Iaurif, 2007):

1. Kentsel Yenileme: Sanayinin gerilemesi pek çok kent tarafından geleceğin kentlerinin yeni ve daha sürdürülebilir temellerle inşa edilmesi için bir fırsat olarak görülmeye başlanmıştır. Büyük ölçekli kentsel projeler hem köhnemiş

alanların yenilenerek canlandırılması hem de yeni teknoloji ile üretilmiş, küresel kent imajına sahip projelerin üretilmesi için büyük bir fırsat olarak görülmüştür.

2. Ekonomik ve Kültürel Kalkınma: Sanayisizleşen kentlerde asıl tehlike altında olan, kentlerin zenginlik ve iş yaratımında en yaratıcı olan sektörlerdeki (finansal hizmetler, araştırma ve inovasyon, turizm, kültür ve eğlence vb.) mobil sermaye, işletme ve yeteneklerin kente çekilme kapasitesidir. Uluslararası yatırımcılar kentsel gelişim projelerinden en yüksek kârı elde edebilmek için oldukça fazla şey (uluslararası erişim, kentsel kalite, kültürel imkanlar, kaliteli işgücü vb.) talep etmektedir. Ve uluslararası yatırımcıları ve belli kullanıcı gruplarını hedefleyerek tasarlanan bu projeler, yatırımları kendi kentlerine çekebilmek için bu istekleri büyük oranda karşılamaktadır. Maddi açıdan kimi zaman borçlanma altına girilmesi gerekse de bu talepleri yerine getirmek için yapılan yatırımların tüm kent ve kentliler için daha iyi kentsel mekan ve daha iyi olanaklar sağlayacağı öne sürülmektedir. Ancak bunun yanında oldukça az sayıda proje, alanın ihtiyaç duyduğu sosyal ve kentsel hizmetleri sunarak, "içsel" bir gelişimi amaçlamaktadır.

3. Sosyal ve Coğrafi Eşitsizliklerin Azaltılması: Büyük ölçekli kentsel projelerin çözüm aracı olarak ileri sürüldüğü üçüncü konu ise; kentsel alanlarda genellikle uygun fiyatlı konutların yetersiz üretimiyle güçlenen sosyal ve coğrafi eşitsizlik eğiliminin tersine çevrilmesiyle ilgilidir. Büyük ölçekli kentsel projelerin, kentsel alanın mekânsal gelişiminin yeniden dengelenmesi, düşüşe geçen alanların fiziksel, sosyal ve ekonomik olarak yeniden geliştirilmesi ya da iyi bir altyapı, tesis ve hizmet seviyesine sahip yeni alanlar yaratılması ile bu probleme çözüm üreteceği öne sürülmektedir.

4. Çevresel Sürdürülebilirlik: Büyük ölçekli kentsel projelerin çözüm olarak öne sürüldüğü dördüncü zorluk, gelişimin "sürdürülebilir" kılınmasıdır. "Araçsız" mahalleler, "sürdürülebilir bölgeler", "yeşil binalar", "sıfır atık binalar" ve daha geleneksel çevresel iyileştirmeler gibi kentin enerji kullanım ayak izini azaltacak çabalar kent gündemlerinde oldukça yoğunlaşmıştır. Hem inşaat ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler hem de LEED gibi sertifikaların birer prestij unsuru haline gelmesi, sürdürülebilir projeler üretmek için önemli adımlar atılmasını

sağlamıştır. Büyük ölçekli kentsel projeler, özellikle teknolojideki gelişmelerden faydalanarak çevresel açıdan daha sürdürülebilir yapı ve kentsel mekan üretimleri için bir imkan olarak pazarlanmaktadır.

5. İmaj Savaşı: Büyük ölçekli kentsel projeler ile çözüm aranmaya çalışılan beşinci zorluk, diğer tüm zorluklarla ilişkili olan, küresel düzlemdeki imaj yarışıdır. Bu imaj yarışında, büyük ölçekli kentsel projeler değişimin aracı ve aynı zamanda bir sembolü haline gelmiştir. Ancak, bu stratejiler risksiz değildir ve dünya genelindeki örnekler incelendiğinde bazı istenmeyen etkiler yarattıkları görülmektedir.

Büyük ölçekli projeler, daha küçük projelerin birleştirilmiş ya da büyütülmüş versiyonları değildir. Bu projeleri, diğer projelerden ayıran ve benzersiz kılan, dolayısıyla ayrıntılı bir şekilde ele alınarak iyi bir şekilde yönetilmesini gerekli kılan pek çok özellik bulunmaktadır. Bu bağlamda, büyük ölçekli projeleri diğer projelerden ayıran temel özellikler şöyle sıralanabilir:

3.2.2. Proje Maliyetlerine İlişkin Özellikler

Büyük ölçekli projeler, özellikle **yüksek maliyet**leri ile diğer projelerden farklılaşmaktadır. Bu yüksek maliyet, proje alanının ve inşaat alanının büyüklüğü, projenin içerdiği kullanım fonksiyonları ve bunların çeşitliliği, projelerin gerektirdiği yüksek teknoloji ve bu teknolojiyi kullanmak için gerekli donanıma sahip personel ihtiyacı, projelerin üretilmesi için yapılması gereken arazi düzenlemeleri ve rehabilitasyonlar başta olmak üzere, pek çok özellikten kaynaklanabilmektedir.

Büyük ölçekli projeler karmaşık yapıları ve uzun süreçleri nedeniyle emeğin, malzemenin, bilgi sistemlerinin, beklenmedik olayların ve enflasyonun iyi yönetilmesi ve esnek planlanması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Araştırmalar, büyük ölçekli projelerin planlama aşamalarında bu özelliklerin çoğunlukla hafife alındığını ortaya koymaktadır (Luberoff vd., 1993; Flyvbjerg vd. 2002; Anderson vd., 2007). Bu hafife alma durumu ise; büyük ölçekli projeleri tanımlamada temel özelliklerden biri haline gelen **maliyet aşımları**na yol açmaktadır. Dünya

genelinde üretilen projeler incelendiğinde, bu maliyet aşımlarının proje maliyetlerini 2 katından 20 katına kadar artırabildiği görülmektedir. Süveyş kanalı, Montreal Olimpiyat Stadı, Sidney Opera Binası, Montreal Olimpiyat Oyunları en yüksek maliyet aşımına konu olan büyük ölçekli projelerdendir (Tablo 3.1). Görülen yüksek maliyet aşımları, zaten yüksek olan proje maliyetleri ile birleştiğinde proje yönetimlerinde büyük açmazlara yol açmaktadır. Bununla birlikte, maliyet aşımlarının oldukça sık görülmekte ve özellikle mega projelerde %50'ye varan maliyet aşımları olağan kabul edilmektedir (Flyvbjerg, Holm, & Buhl, 2002, 2005).

Tablo 3.1 Bazı büyük ölçekli projelerin maliyet aşımları (Flyvbjerg, 2014; PlanGrid, 2018)

Proje	**Ülke**	**Maliyet Aşım Oranı (%)**	**Proje**	**Ülke**	**Maliyet Aşım Oranı (%)**
Montreal Olimpiyat Stadı	Kanada	1.990	**Norveç Bankası Merkezi**	Norveç	440
Süveyş Kanalı	Mısır	1.900	**Boston Big Dig Tüneli**	ABD	420
İskoç Parlamento Binası	İskoçya	1.600	**Denver Uluslararası Havaalanı**	ABD	200
Sidney Opera Binası	Avustralya	1.400	**Panama Kanalı**	Panama	200
Montreal Olimpiyat Oyunları	Kanada	1.300	**Humber Köprüsü**	İngiltere	180
Concorde Süpersonik Uçak	ABD, Fransa	1.100	**Dublin Port Tüneli**	İrlanda	160
Troy ve Greenfield Demiryolu	ABD	900	**Montreal Metro Hattı Genişletmesi**	Kanada	160
Excalibur Roketi	ABD, İsveç	650	**Kopenhag Metrosu**	Danimarka	150
Lake Placid Kış Olimpiyatları	ABD	560	**Shinkansen Joetsu Yüksek Hızlı Demiryolu**	Japonya	100

Maliyetin küçümsemesi, temelde iki farklı soruna yol açmaktadır. Bunlardan ilki, bir projenin uygulanabilir olmamasına rağmen başlatılmasıdır. İkincisi ise; birden fazla proje seçeneği arasından seçim yapmak gerektiğinde, her iki projenin de gerçek maliyet ve faydalarının doğru belirlenmediği durumda, daha yüksek getiri sağlayacak olan projenin seçilmeyebilme ihtimalidir (Flyvbjerg, 2017). Her iki durumda da kaynakların yanlış tahsisi sonucu oluşacak ek maliyet artışları kamu projeleri için mükelleflerin ödemeleriyle sağlanmak durumunda kalacaktır.

Projelerin maliyetlerinin ve içerdikleri mali risklerin yüksek olması nedeniyle, büyük ölçekli proje üretimi yapan tüm kurum ve kuruluşlar, iş birliğine dayalı bir ortama doğru ilerlemiş ve risk oranını en aza indirebilmek için çeşitli **ortaklıklar** kurmaya başlamıştır. Bu ortaklıklar entegre risk yönetimi, güvenlik, sağlık ve sigorta programları da dahil olmak üzere, tasarım ve inşaatın tüm aşamalarında (Smyth, 2005), işletme ve bakım aşamalarında kurulabilmektedir.

Büyük ölçekli projelerin üretimi ve yönetimi için kurulan ortaklıklar kamu kurumları arasında olabileceği gibi, özel şirketler arasında ya da özel sektör ile kamu sektörü arasında da kurulabilmektedir. Kamu kurumları arasında kurulan ortaklıklar genellikle, birden fazla idarenin yetki sınırı içerisine giren projelerde ya da önemli ölçüde uzmanlık bilgisi ve uzman personel, teknik donanım gerektiren projelerde görülmektedir. Altyapı Koordinasyon Merkezleri, Ulaşım Koordinasyon Merkezleri, Mahalli İdare Birlikleri bu tür ortaklıklara örnek olarak gösterilebilir (Usta & Bilgiç, 2016). Bazı projelerin üretiminde ise; özel sektör şirketlerinin, belirli pay oranları ile farklı sayılarda şirketin oluşturduğu ortaklıklar kurduğu görülmektedir. Bu tür şirket ortaklıkları plancı ya da altyapı sağlayıcısı olmaktan ziyade, geliştirici olarak görülmektedir. Avrupa örnekleri incelendiğinde bazı durumlarda bu şirketlerin, terk edilmiş büyük sanayi alanlarının mülk sahipleri tarafından, gelecek kullanımdaki fiyatlar üzerinden satılması amacıyla da devreye sokulduğu görülmektedir (Vilmin, 2007). Özel sermayeli şirketler çok nadir durumlarda aynı alandaki mülk arzını çeşitlendirmek ve riski azaltmak için inşa hakkını başka şirketlere satabilmektedir.

Büyük ölçekli proje uygulamalarının pek çoğunda ise; **kamu- özel sektör ortaklığı** görülmekte, hatta bu proje üretim modeli büyük ölçekli proje üretimi ile özdeşleştirilmektedir. Kamu yönetiminden yönetişime doğru yaşanan değişim ve yerel yönetimlerin kaynaklarının azalması gibi değişim süreçleri, kamu sektörünü kâr elde edebileceği alanlara yöneltmiştir. Diğer yandan yatırım maliyetlerinin ve dolayısıyla risklerin büyük olması ve uzun süren proje süreçleri nedeniyle oluşan belirsizlik, büyük ölçekli kentsel projelerde özel sektör yatırımcılarının da kendileri için bazı güvenceler aramasına yol açmıştır. İki yönlü bu durum, kamusal projelere ve özel sektörün ürettiği projelere ek olarak, arazi sahipliği, yetkili kurumlar, sorumluluk sınırları, proje üretimi, maliyet, risk ve faydaların dağılımına bağlı olarak farklı proje modelleri oluşturulmasını ve kamu sektörü ile özel sektör arasında çeşitli ortaklıklar kurulmasını sağlamıştır.

Uygulamadaki örneklerin pek çoğunda, yerel yönetimlerin azalan kaynakları ve uzmanlaşmış personele olan ihtiyaçları nedeniyle hizmet üretim ve sunumunda özel sektör ile iş birliği içerisine girdiği görülmektedir (Levrat, 1995). Kamu-özel sektör ortaklıkları, kamusal hizmetlerin üretim ve sunumunda riski kamu ve özel sektör arasında paylaştırmakta, her bir risk, en kolay ve ekonomik çözebilecek tarafa yüklenmektedir (Çolak, 2012). Bu risk dağılımı uygulamada çoğunlukla sermaye ve uzman işgücünün özel sektör tarafından ortaya konması, ürün ve hizmetin özelliklerini belirleyen devletin ise; koordinasyon ve denetim görevlerini üstlenmesi (Çolak, 2012) şeklinde görülse de büyük ölçekli kentsel projelerde bu konuda istisnai örnekler de görülmektedir. Proje süreçlerinin uzun olmasının bir sonucu olarak, proje sürecinde ekonomik yapıda oluşan değişimler ve maliyet aşımları nedeniyle özel sektör, son dönemlerde kârını istediği miktarda tutabilmek için kamu sektöründen çeşitli garantiler talep etmektedir.

Temel olarak, kamu mal ve/veya hizmetlerinin yapılan bir sözleşme ile özel sektöre yaptırılması olarak adlandırılabilecek bu ortaklık biçimi, farklı modelleri içeren bir şemsiye kavramdır (Çakır, 2019). Kamu-özel sektör ortaklıkları için her ülkenin kendi yasal yapısına, ekonomik yapısına, proje üretim süreçlerine ve projelerin kendi özelliklerine göre farklı modeller oluşturduğu görülmektedir.

Türkiye örneğinde de farklı mevzuatlarla düzenlenmiş kamu-özel sektör ortaklık modelleri bulunmaktadır. Bunlar: kamu hizmetleri ve altyapı sunumları ile ilgili yetkilerin ve işletim riskinin hizmeti sunmakla görevli kamu kurumları tarafından özel bir şirkete aktarılmasını içeren (Çolak, 2012) ve ağırlıklı olarak su, kanalizasyon, tramvay ve metro hatlarında kullanılan (Usta& Bilgiç, 2016) imtiyaz modeli; kamu otoritesinin mülkiyet haklarını devretmeden, belirli bir hizmetin sadece işletme haklarını belirli şartlar altında, belirli bir süreliğine özel şirketlere devretmesi (Yılmaz, 2009) ya da özel şirketlerin inşa ettikleri çeşitli tesisleri hizmet sunmak üzere devlet otoritesine kiralamalarını (Erbaş, Yavuz, & İlhan, 2012) içeren işletme hakkı devri modeli; kamusal bir hizmetin ya da altyapı tesislerinin özel sektör sermayesi ile inşa edilmesi, sözleşme ile kamu otoritesinin belirlediği bir süre için işletilmesi ve bu işletim süresi içerisinde özel sektörün ürettiği mal ve hizmetin sözleşme ile belirlenen esaslar çerçevesinde kamu otoritesine ya da tüketicilere satılması ve sözleşme süresinin sonunda kamu otoritesine devredilmesini (Akçay, 2006) içeren yap- işlet- devret modeli; özel sektöre mülkiyetleri kendilerinde kalmak üzere tesis kurma ve işletme hakkı tanıyan ve çoğunlukla termik santraller için kullanılan (Emek, 2002) yap- işlet modeli; özel sektörün hazine arazileri üzerinde tesis inşa etmesi ve belirli süreliğini tesisi işletmesi ve sonrasında kamuya devretmesini içeren ve çoğunlukla sağlık tesisleri için kullanılan (Pehlivan, 2009) yap- kirala- devret modeli ve kamunun sahip olduğu tüm hakların, tesis ve mülkiyetlerin özel sektöre aktarılmasını içeren özelleştirme modelidir.

Büyük ölçekli proje uygulamaları incelendiğinde, projenin üretilmesi için kamu otoritesine mali bir yük getirmemesi (Usta&Bilgiç, 2016; Çakır, 2019) nedeniyle yap- işlet- devret modelinin ve bütçe kısıntıları nedeniyle, kamu otoritelerinin gelir sağlamak, kamu üzerindeki borç yükünü azaltmak amacıyla özelleştirme modelinin (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2018) en çok tercih edilen kamu- özel sektör ortaklık modelleri oluğu görülmektedir.

Büyük ölçekli projelerin yüksek maliyelerinin kent üzerinde oluşturduğu yükü azaltmak için başvurulan bir diğer yöntem ise büyük şirketler ile yapılan

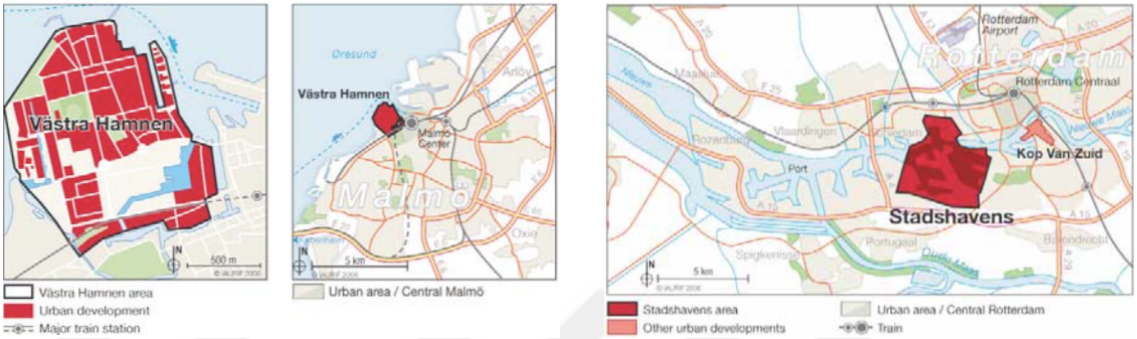
sponsorluk sözleşmeleridir. Yapılan sözleşmeler ile bu maliyet aşımlarının üstesinden gelebilmek ya da olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için firmalardan yüklü oranda maddi finansman alınmakta ve karşılığında projeler içerisinde sponsor firmaya ait ikonik yapılar inşa edilmekte ya da projelerde isim hakkı sunulmaktadır. Benzer durum Olimpiyatlar gibi büyük ölçekli etkinliklerde de görülmektedir. Örneğin, Uluslararası Olimpiyat Komisyonu (IOC), yürüttüğü ortaklık programı ile 2013- 2016 dönemi için 1 milyar 3 milyon $ gelir elde etmiştir (International Olympic Committe, 2004).

3.2.3. Proje Tasarımına İlişkin Özellikler

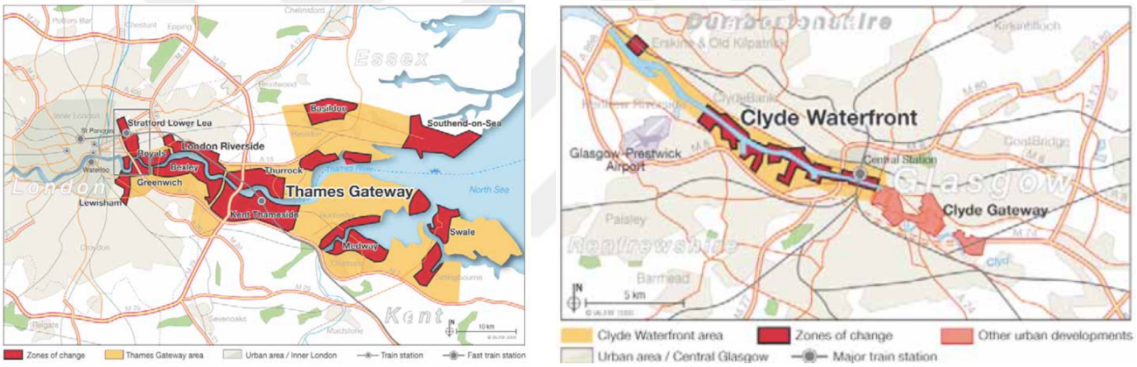
FHWA, büyük ölçekli projeleri yüksek maliyeti olan projeler olarak tanımlasa da bir projenin maliyeti inşa edilen ülkeye ve alanın büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu bağlamda, büyük ölçekli projeler çoğunlukla **büyük alanları** çok bariz biçimde hızlı, bilinçli ve derinden dönüştürmeleri, koordinasyon gerektirmeleri ve sermaye ve devlet gücü kullanımları ile de tanımlanmaktadır (Smyth, 2005). Örnek projeler incelendiğinde, büyük ölçekli kentsel projelerin yaklaşık 1 hektardan 500 hektara kadar değişen büyük alanlarda gerçekleştirildiği görülmektedir (Ek-A ve Ek-B). Proje alan büyüklüğü, projelerin tekil proje veya şemsiye proje olmasına göre değişkenlik göstermektedir.

Oldukça geniş alanlara ihtiyaç duyan büyük ölçekli kentsel gelişim projeleri, tek, iyi tanımlanmış bir alanı ve bazen tek bir geliştiriciyi içeren **"üniter"** projeler olabilir. Örneğin; Amsterdam- Zuidas, Barcelona Forum Besos ve 22@bcn, Kopenhag- Ørestad, Cenova- Porto Antico, Malmö- Vöstra Hamnen, Berlin- Potsdamer Platz ve Adlershof ve Rotterdam Stadshavens projeleri tek proje alanında uygulanan tek bir projeden oluşmaktadır (Şekil 3.1). Ancak, ağırlıklı olarak kompakt ve çok fonksiyonlu olarak tasarlanan büyük ölçekli kentsel projeler, zaman ve mekansal olarak birbirine uyum gösteren birkaç bağımsız projeden de oluşabilmektedir. Büyük ölçekli projeler genellikle bir "şemsiye proje" altında birleşik bir stratejik yönlendirme ile bir araya getirilen bağımsız ve çeşitli "küçük ölçekli projeler"in birleşimidir. Bu yaklaşım, projelere görünürlük ve

tutarlılık avantajı sunmaktadır. Bazı şemsiye projeler, çeşitli seviyelerde "stratejik alan projesi" şeklinde gömülü bir sistem oluşturan daha geniş "mekansal stratejiler"e uymaktadır (Lecroart & Iaurif, 2007). Thames Gateway, Milano Nord, Glasgow Clyde Waterfront, Berlin Innenstadt ve Südost projeleri **"şemsiye"** projelere örnek olarak gösterilebilir (Şekil 3.2).



Şekil 3.1 Tekil projeden oluşan büyük ölçekli proje örnekleri



Şekil 3.2 Çok sayıda proje alanından oluşan büyük ölçekli proje örnekleri

Büyük ölçekli projeler, sadece kentsel projeler değildir. Pek çok sektörde görülen büyük ölçekli projeler, endüstri türü ve amacına göre kategorize edilmektedir. Literatürde ağırlıklı olarak görülen beş büyük ölçekli proje türü yollar, köprüler, su güvenliği, tüneller, ulaşım projeleri ve barajlar gibi altyapı projeleri; yazılım tasarımını bilişim projeleri, biyoteknoloji ve uzay teknolojisi gelişmeleri gibi araştırma geliştirme projeleri ve savunma projeleri; film festivalleri, olimpiyat ve eğlence kompleksleri gibi seyahat ve turizm proje ve etkinlikleri; karma kullanımlı konut projeleri ve yenileme projeleri ve yağ ve mineral çıkarımı, işleme endüstrileri ve tarım, kauçuk tarlaları ve ihracatı da dahil olmak üzere enerji projeleridir (Smyth, 2005). **Farklı kullanım türü ve amacın**a sahip olan büyük

ölçekli projelerin, kentsel ölçekte yoğun bir şekilde birden fazla fonksiyonu içerdiği görülmektedir.

Büyük ölçekli projeler sadece daha yüksek maliyetleriyle değil, aynı zamanda büyük oranda finansal, beşerî, materyal sermaye gerektirmeleri açısından da diğer projelerden farklılaşmaktadır. Bu tür projeler, çoklu sistemler ve çoklu geribildirim döngüleri arasındaki ara bağlantı ve bağımlılıkları içeren **karmaşık sistemler** ile tasarlanmaktadır (Haas, 2008). Büyük ölçekli projelerdeki programlar, çoklu kritik yollar, pek çok ara yüz ve etap içermektedir. Bu durum, projeyi üretecek ekip üyeleri için özel bir yetenek ve kolay bulunamayacak bir uzmanlık gerektirmekte ve daha küçük proje deneyimleri büyük ölçekli projelerde gerekenle çok nadir benzeşmektedir. Büyük ölçekli projelerin kompleks yapısı ve benzersizliği göze alındığında, pek çok zaman yeterli mühendislik yeteneğinin bulunması zor olabilmektedir (Smyth, 2005).

İnşa edilmiş benzeri olmayan projeler güvenlik, sağlık ve çevresel riskleri, artan maliyetleri ve uzatılması gereken programları gibi birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. **Teknolojik olarak karmaşık** olan projeler, hazırda olmayan uzmanlıklar, ileri teknoloji kullanımı, yeni tasarım ve inşaat teknik ve metodolojileri gerektirmektedir (Hatem, 1998). Bu nedenle bu tür projeler çoğu zaman “yaşamda bir kez” projeleri olarak nitelendirilmektedir.

Büyük ölçekli projelerde **tasarım kompleksliği** iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, sonuç ürün tamamlanana kadar proje sürecinin birçok aşama içermesidir (Smyth, 2005). Her bir aşamanın doğru şekilde programlanması ve birbirleri ile doğru ilişki kurulması gerekliliği proje yapılarını daha zorlu hale getirmektedir. İkincisi ise; performans parametreleri, değişkenlik, hassasiyet ve ergonomi gibi tasarım kriterlerinin içerdiği karmaşıklıktır. Büyük projelerin doğasında olan daha yüksek, daha hızlı ve daha iyiyi inşa etme hırsı da daha önce denenmemiş malzemeler, tasarımlar, teknolojiler ve süreçlerin devreye sokulması ile projeleri daha karmaşık hale getirmektedir.

Günümüz Avrupa örneklerinin özellikle ilginç olan bir yönü yeni teknolojilerin denenmesiyle ilişkili olarak ortaya çıkan, **kentsel ve mimari yaratıcılık**larıdır. Ancak bu yeni form arayışları, kentin bir bütün olarak tasarlanması ve uzun dönemli planlamaların da yapılmasına bağlı olarak, oldukça iyi (konut ve ofisler için pozitif enerjili binalar örneğinde olduğu gibi) tasarımlar oluşmasını sağlayabileceği gibi kötü (kısa sürede gereksiz hale gelecek şatafatlı binalar) sonuçlara da neden olabilmektedir. Böylece, büyük ölçekli kentsel projelerin tamamlanmasından bir süre sonra kent içerisinde tekrar âtıl hale gelen alanlar oluşması da muhtemel görünmektedir.

Büyüklükleri, karmaşık yapıları ve uzun süreçleri nedeniyle yeni soru ve sorunlar ortaya koymaları açısından büyük ölçekli kentsel projeler, kentsel deneyimlerin yasalarda ya da standartlarda değişikliklere yol açabilecek laboratuvarları olarak görülmektedir. Proje süreçleri ile ortaya çıkabilecek bu yenilikler, kentsel ve mimari form ve şekiller, yeni inşa teknikleri ve yeni malzemeler, kentsel gelişime dair **ekolojik yaklaşımlar**, planlama ve uygulama yaklaşımları ve projelerin yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile ilgili olabilmektedir (Hall, 2012).

3.2.4. Proje Sürecine İlişkin Özellikler

Büyük ölçekli projeler, diğer projelerden çok daha **uzun planlama ve inşa süreleri** gerektirmektedir. 3 ile 15 yıl arasında ya da 20 ile 40 yıl arasında değişebilen proje süreçleri (Lecroart & Iaurif, 2007), daha geniş çevresel önlemler alınması gereken projeler için daha da uzun olmaktadır (Smyth, 2005).

Proje sürecinin uzunluğu tek başına, kısa süreli projelerin içerdiği risklere ek olarak **çoklu bilinmezlikler**, belirsizlikler, kesin olmayan tahminler gibi zorluklar yaratmaktadır (Merrow 2011; Haynes 1996, 2002; Capka, 2004). Proje dönemlerinin uzun olması, proje dönemi için yapılan projeksiyonlardaki hata paylarını artırmakta ve projeleri beklenmeyen ekonomik ya da sosyal durumlara karşı daha savunmasız hale getirmektedir.

Dünya genelindeki örnekler incelendiğinde, büyük ölçekli projeleri zamanında tamamlanmasının çoğu zaman mümkün olmadığı ve projelerin önemli **zaman**

aşımlarına konu olduğu görülmektedir (Tablo 3.2). Örneğin Big Dig projesinin projeksiyonlarında, ilk hesaplanan bitim yılı 1998 olmasına rağmen, 1995 yılında bitiş yılı 2001 yılına, daha sonra 2004 yılına ertelenmiş ve son olarak 2007 yılında, neredeyse ilk projeksiyon tarihinden 10 yıl sonra bitirilebilmiştir (Smyth, 2005). Çok nadiren, Çin'deki Üç Boğaz Barajı örneğinde olduğu gibi projeler taahhüt edilen teslim zamanından önce bitirilmektedir.

Tablo 3.2 Bazı büyük ölçekli projelerin zaman aşımları (PlanGrid, 2018)

PROJE	**ÜLKE**	**ZAMAN AŞIMI (YIL)**	**ZAMAN AŞIMI (%)**
Üç Boğaz Barajı	Çin	Zamanından önce bitmiştir	
Montreal Stadyumu	Kanada	Zamanında bitmiştir	
Brezilya Dünya Kupası Stadyumları	Brezilya	Zamanında bitmiştir	
Manş Tüneli	İngiltere	1 yıl	%20
Budapeşte Metro Hattı	Macaristan	2 yıl	%25
Jubilee Metro Hattı Genişletmesi	İngiltere	2 yıl	%84
Denver Uluslararası Hava Alanı	ABD	16 ay	%100
Big Dig	ABD	9 yıl	%128
Dünya Ticaret Merkezi Ulaşım Merkezi	ABD	4 yıl	%140

Büyük ölçekli projeler, çeşitli ve benzersiz **üretim metotları** ile tanımlanmaktadır (Sanvido & Konchar, 1999). Projelerde uygulanan üretim metodlarının planlama dönemleri boyunca var olan riski doğru bir şekilde belirlemesi ve bu riskin paylaşımının doğru bir şekilde sağlanacağı ortaklık modelini içermesi gerekmektedir.

Büyük ölçekli projelerin üretimi ve yönetimi için kurulan ortaklıklar kamu kurumları arasında olabileceği gibi, özel şirketler arasında ya da özel sektör ile kamu sektörü arasında da kurulabilmektedir. Kamu kurumları arasında kurulan ortaklıklar genellikle, birden fazla idarenin yetki sınırı içerisine giren projelerde ya da önemli ölçüde uzmanlık bilgisi ve uzman personel, teknik donanım gerektiren projelerde görülmektedir. Altyapı Koordinasyon Merkezleri, Ulaşım Koordinasyon Merkezleri, Mahalli İdare Birlikleri bu tür ortaklıklara örnek olarak gösterilebilir (Usta & Bilgiç, 2016). Bazı projelerin üretiminde ise; özel sektör

şirketlerinin, belirli pay oranları ile farklı sayılarda şirketin oluşturduğu ortaklıklar kurduğu görülmektedir. Bu tür şirket ortaklıkları plancı ya da altyapı sağlayıcısı olmaktan ziyade, geliştirici olarak görülmektedir. Avrupa örnekleri incelendiğinde bazı durumlarda bu şirketlerin, terk edilmiş büyük sanayi alanlarının mülk sahipleri tarafından, gelecek kullanımdaki fiyatlar üzerinden satılması amacıyla da devreye sokulduğu görülmektedir (Vilmin, 2007). Özel sermayeli şirketler çok nadir durumlarda aynı alandaki mülk arzını çeşitlendirmek ve riski azaltmak için inşa hakkını başka şirketlere satabilmektedir.

Büyük ölçekli proje uygulamalarının pek çoğunda ise; **kamu- özel sektör ortaklığı** görülmekte, hatta bu proje üretim modeli büyük ölçekli proje üretimi ile özdeşleştirilmektedir. Kamu yönetiminden yönetişime doğru yaşanan değişim ve yerel yönetimlerin kaynaklarının azalması gibi değişim süreçleri, kamu sektörünü kâr elde edebileceği alanlara yöneltmiştir. Diğer yandan yatırım maliyetlerinin ve dolayısıyla risklerin büyük olması ve uzun süren proje süreçleri nedeniyle oluşan belirsizlik, büyük ölçekli kentsel projelerde özel sektör yatırımcılarının da kendileri için bazı güvenceler aramasına yol açmıştır. İki yönlü bu durum, kamusal projelere ve özel sektörün ürettiği projelere ek olarak, arazi sahipliği, yetkili kurumlar, sorumluluk sınırları, proje üretimi, maliyet, risk ve faydaların dağılımına bağlı olarak farklı proje modelleri oluşturulmasını ve kamu sektörü ile özel sektör arasında çeşitli ortaklıklar kurulmasını sağlamıştır.

Uygulamadaki örneklerin pek çoğunda, yerel yönetimlerin azalan kaynakları ve uzmanlaşmış personele olan ihtiyaçları nedeniyle hizmet üretim ve sunumunda özel sektör ile iş birliği içerisine girdiği görülmektedir (Levrat, 1995). Kamu-özel sektör ortaklıkları, kamusal hizmetlerin üretim ve sunumunda riski kamu ve özel sektör arasında paylaştırmakta, her bir risk, en kolay ve ekonomik çözebilecek tarafa yüklenmektedir (Çolak, 2012). Bu risk dağılımı uygulamada çoğunlukla sermaye ve uzman işgücünün özel sektör tarafından ortaya konması, ürün ve hizmetin özelliklerini belirleyen devletin ise; koordinasyon ve denetim görevlerini üstlenmesi (Çolak, 2012) şeklinde görülse de büyük ölçekli kentsel projelerde bu konuda istisnai örnekler de görülmektedir. Proje süreçlerinin uzun olmasının bir

sonucu olarak, proje sürecinde ekonomik yapıda oluşan değişimler ve maliyet aşımları nedeniyle özel sektör, son dönemlerde kârını istediği miktarda tutabilmek için kamu sektöründen çeşitli garantiler talep etmektedir.

Temel olarak, kamu mal ve/veya hizmetlerinin yapılan bir sözleşme ile özel sektöre yaptırılması olarak adlandırılabilecek bu ortaklık biçimi, farklı modelleri içeren bir şemsiye kavramdır (Çakır, 2019). Kamu-özel sektör ortaklıkları için her ülkenin kendi yasal yapısına, ekonomik yapısına, proje üretim süreçlerine ve projelerin kendi özelliklerine göre farklı modeller oluşturduğu görülmektedir. Türkiye örneğinde de farklı mevzuatlarla düzenlenmiş kamu-özel sektör ortaklık modelleri bulunmaktadır. Bunlar: kamu hizmetleri ve altyapı sunumları ile ilgili yetkilerin ve işletim riskinin hizmeti sunmakla görevli kamu kurumları tarafından özel bir şirkete aktarılmasını içeren (Çolak, 2012) ve ağırlıklı olarak su, kanalizasyon, tramvay ve metro hatlarında kullanılan (Usta& Bilgiç, 2016) imtiyaz modeli; kamu otoritesinin mülkiyet haklarını devretmeden, belirli bir hizmetin sadece işletme haklarını belirli şartlar altında, belirli bir süreliğine özel şirketlere devretmesi (Yılmaz, 2009) ya da özel şirketlerin inşa ettikleri çeşitli tesisleri hizmet sunmak üzere devlet otoritesine kiralamalarını (Erbaş, Yavuz, & İlhan, 2012) içeren işletme hakkı devri modeli; kamusal bir hizmetin ya da altyapı tesislerinin özel sektör sermayesi ile inşa edilmesi, sözleşme ile kamu otoritesinin belirlediği bir süre için işletilmesi ve bu işletim süresi içerisinde özel sektörün ürettiği mal ve hizmetin sözleşme ile belirlenen esaslar çerçevesinde kamu otoritesine ya da tüketicilere satılması ve sözleşme süresinin sonunda kamu otoritesine devredilmesini (Akçay, 2006) içeren yap- işlet- devret modeli; özel sektöre mülkiyetleri kendilerinde kalmak üzere tesis kurma ve işletme hakkı tanıyan ve çoğunlukla termik santraller için kullanılan (Emek, 2002) yap- işlet modeli; özel sektörün hazine arazileri üzerinde tesis inşa etmesi ve belirli süreliğini tesisi işletmesi ve sonrasında kamuya devretmesini içeren ve çoğunlukla sağlık tesisleri için kullanılan (Pehlivan, 2009) yap- kirala- devret modeli ve kamunun sahip olduğu tüm hakların, tesis ve mülkiyetlerin özel sektöre aktarılmasını içeren özelleştirme modelidir.

Büyük ölçekli proje uygulamaları incelendiğinde, projenin üretilmesi için kamu otoritesine mali bir yük getirmemesi (Usta&Bilgiç, 2016; Çakır, 2019) nedeniyle yap- işlet- devret modelinin ve bütçe kısıntıları nedeniyle, kamu otoritelerinin gelir sağlamak, kamu üzerindeki borç yükünü azaltmak amacıyla özelleştirme modelinin (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2018) en çok tercih edilen kamu- özel sektör ortaklık modelleri oluğu görülmektedir.

3.2.5. Proje Yönetimine İlişkin Özellikler

Proje yönetimi literatürü, projeleri **yaşam döngüsü** olarak bilinen çeşitli evrelerle karakterize etmektedir. Ancak, karmaşık projeleri geleneksel proje yaşam döngüsü tanımlarıyla tanımlamak oldukça zordur (Smyth, 2005). Kimi durumlarda maliyet gibi konularda yaşanan aksaklıklar, tüm aşamaların döngüsünü yavaşlatırken, kimi zaman ise; projenin bazı kısımları çoktan tamamlanırken bazı aşamaların başlaması oldukça geç kalabilmektedir. Bu nedenle bu tür aksaklıkları en kısa sürede ve en az kayıpla çözebilmek için, büyük ölçekli projelerde yapılan yönetim programlamalarının hem esnek kurgulanması hem de gerektiğinde revize edilerek değiştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Büyük ölçekli projelerin belirsizlik düzeyi **başlangıç aşaması**nda oldukça yüksektir. Birçok proje hem problem analizi hem de çözüm sunma döneminde uzun bir "araştırma" dönemi geçirir. Bu dönem boyunca, aktörlerin bazıları bilinirken, çok daha fazlası henüz bilinmemektedir. Örneklerin önemli bir kısmında, hazırlık araştırmasının onlarca yıl sürdüğü görülmektedir (Smyth, 2005). Araştırma döneminde finansman, uzmanlık, organizasyonel yapı, altyapı gibi gerekliliklerin yetersiz olduğunun görülmesi, en azından geçici olarak, projelerde çıkmazlara ve terk edilmişliklere neden olabilmektedir. Böyle bir durumda, projelerin başlatılması için uygun şartların sağlanması beklenebilmekte ya da projeler hiç başlamadan ertelenebilmekte ve hatta kimi zaman iptal edilebilmektedir.

Büyük ölçekli projeler, alanın eski ve yeni kullanıcıları, yatırımcılar, politika üreticiler, sivil toplum örgütleri gibi kamu ve özel kesimden pek çok farklı paydaşı

ilgilendirmektedir. Çoğu zaman projeyle bağlantısı ve etkileşimi olan **paydaşların çokluğu** nedeniyle, bu tür projeler karmaşık çıkarlar ağı içerisine gömülmektedir. Büyük sayılarda ve farklı gruplardan paydaş olması daha küçük projelerde olmayacak bir yönetim zorluğu yaratmaktadır (Miller & Lessard, 2000; Altshuler & Luberoff 2003; Chinyio & Olomolaiye 2010).

Farklı paydaş grupların ortak paydada uzlaştırmanın zor olmasının yanında, özel sektör paydaşlarının kâr dürtüleri nedeniyle kimi zaman kamu çıkarları tehlikeye düşebilmektedir. Büyük ölçekli kentsel projeler belirli gruplar arasında tansiyonun yüksek olduğu yerlerdir. Özellikle ulusal ekonomik stratejilerin, yatırımcıların ve büyük işletmelerin beklentilerine cevap verebilmenin, kentsel bölgenin mekânsal organizasyonunun ve büyük ölçekli tesislerin seviyeleri gibi küresel boyutlar ile küçük belediyelerin, mahallelerin, mevcut sakinlerin pratiklerinin, küçük işletmelerin ve yerel birliklerin düzeyi gibi ulusal boyutlar arasında büyük **gerilimler** görülmektedir. Bu stratejik projeler her zaman "önceden" olandan bir ayrım göstermektedir. Bu nedenle projenin tasarlandığı arazi kullanımları, kentsel ve çevresel bakış açılarıyla nasıl bir birleşim içerdiği ya da yerel toplulukların karar alma süreçlerine nasıl dahil olduğu gibi konulara odaklanmaktadır.

Büyük ölçekli projeler için kullanılan **yönetişim** modelleri, kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardaki geleneksel hiyerarşi modellerinden çok farklıdır. Bu tür projelerde tüm yollar yönetişime çıkmaktadır; çünkü sorunların en temel nedeni zayıf yönetişim, var olmayan yönetişim ya da yanlış yönetişim yapısıdır (Smyth, 2005). Büyük ölçekli projelerin yönetişimi, küreselleşme ile birlikte gelişmeye başlamış ve bu konuda devlet çerçevelerinin geliştirilmesi için daha fazla yerel halk katılımını içeren, adalet ve dağıtım ilkelerine bağlı hibrid yönetişim modellerine ihtiyaç duyulmuştur (Levitt vd., 2009). Ancak, büyük ölçekli kentsel projeler ile ilgili yapılan araştırmalar, yetkililerin vatandaşları büyük ölçekli projelerin yürütülmesi süreci ile ilişkilendirmedeki isteksizliklerini ortaya koymaktadır. Pek çok örnekte, teslim edilen yapıların ve özel geliştiricilerin otonomisinin şeffaflık ya da projeler üzerinde demokratik kontrol lehine çalışmadığı görülmektedir. Buna karşılık, Kuzey Avrupa'daki sürdürülebilir bölge

yaklaşımlı projelerde, projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının vatandaşları uzun süren süreçlere dahil etmekten kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle, projelerin nasıl bir modelle üretildiği ve nasıl bir **katılım süreci** benimsediği büyük önem taşımaktadır (Vilmin, 2007).

Büyük ölçekli projeler hükümet ve kamu politikası açısından **yüksek bir profil**e sahiptir ve çoğunlukla hükümet düzenlemelerinin, medyanın, denetimin ve sivil toplum kuruluşlarının odağında yer almaktadır. Uzun süreli, farklı ve çoklu ortaklıklara desteğin sürdürülme olanağı, büyük kaynak ve proje çevresinin, ortakların sürekli değişen taleplerini karşılama yeteneği gerektirmektedir.

Yüksek performanslı projeler, yüksek kamu profiline ek olarak, yoğun bir incelemeye konu olmaktadır. Kamunun yanı sıra, proje sponsoru da bu projelerin incelenmesinde önemli bir role sahiptir. Büyük ölçekli projeler, topladıkları ilgi nedeniyle görünürdür ve bu nedenle de tartışılabilir olmadır (Miller ve Hobbs, 2005). Çeşitli mekanizmalar aracılığıyla sağlanan titiz bir irdeleme, gelişime, seçime ve fizıbıl projelerin üretimine önemli katkıda bulunacaktır. Özellikle kamu fonlarıyla üretilen ya da kamuya hizmet edecek projeler için **kamu incelemesi ve tartışılabilirlik**, projenin başarısının merkezindedir. Ancak kimi araştırmacılar, bu durumun projelerin güçlü çıkar grupları tarafından ele geçirilerek fidye amaçlı kullanılmasına ve politikacıları taahhütlerini yenilemeye zorlamalarına yol açabileceğini belirtmektedir (Smyth, 2005).

Büyük ölçekli projeler, kentler ve ülkeler arasındaki büyük küresel rekabetin üstesinden gelmek üzere üretilen **büyük ölçekli politikalar**ın başında gelmektedir (Bosso, 1994; Tobin, 2001). Schulman, büyük ölçekli kamu politikasının, bireyselleştirilmiş ve parçacı adımlardan oluşan bir seri ile doldurulamayacağını öne sürmektedir. Esnekliğin ulaşabileceği özel taktikler, politika şartlarını büyük oranda değiştirebilir ve farklı aktörler farklı taktikleri avantajlı bulabilir (Aktaran: Smyth, 2005).

Nükleer enerji santralleri bu konuda en önemli örneklerden biridir. Özellikle politik nedenlerden, ama aynı zamanda uzay keşfinin doğası gereği, NASA büyük

ölçekte çalışmak zorunda olduğunu aksi takdirde çalışma yapılamayacağını belirtmiştir. Yüzlercesi dünyanın dört bir yanında birkaç yüz milyar dolara inşa edilirken, birçok ülkede politik ve ekonomik olarak kabul edilemez olan büyük nükleer enerji santrallerinin bulunması onlarca yıl sürmüştür. 2011 yılında Japonya'da deprem ve tsunami sonrasında yaşanan nükleer felaket sonucu hatanın dönülemez, öğrenme sürecinin yanlış, maliyetin çok büyük olduğu ve politika üreticilerinin daha az pahalı ve esnek, daha farklı tasarımları kullanan daha küçük reaktörler kullanması gerektiğine dair düşünceler ortaya çıkmışsa da nükleer enerji halen pek çok ülkede desteklenmektedir (Morone & Woodhouse, 1989). Bu durum, büyük ölçekli politikaların üretilmesi ve yatırımların gerçekleştirilmesi sonrasında oluşabilecek olumsuz durumlarda pek çok projenin iptal edilmemesi örneğinden sadece biridir.

Kimi projelerde ise; projelerin uygulanabilmesi ya da proje süreçlerinin kolaylaştırılması ve kısaltılması için yasal mevzuat değişimine varacak düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Özellikle Türkiye'de pek çok tekil proje için yasal mevzuat düzenlemesi yapıldığı görülmektedir.

Büyük ölçekli projeler, **yüksek derecede düzenleme gerektiren** kritik altyapılar üretme eğilimindedir. Nükleer enerji santralleri, köprü ve tünel projeleri, petrol ve doğalgaz boru hatları ve enerji kaynaklarının kapsamlı düzenleme projelerinin kanıtladığı gibi, büyük ölçekli projelerde altyapı güvenliğinin ihmali yıkıcı kayıplar yaratma eğilimindedir. Bu nedenle bu tür projelerde geniş bir programlama ile kapsamlı düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Örneğin, Big Dig projesinde projeden etkilenecek tüm işçilerin, proje çalışanlarının ve projeden etkilenen yerel halkın güvenliğini sağlamak için 7/24 işletilen kapsamlı bir acil durum güvenlik programı ve kritik altyapı programı geliştirmiştir (Smyth, 2005).

Uzun süreli projelerde **yönetimin sürekliliğ**inin sağlanma ihtimali daha düşüktür. Özellikle kamu projeleri sırasında yönetimler hem seçim dönemlerinde hem de yönetim dönemleri içerisinde sık sık değişmekte ve zamanla yeni politika ve gündemler gelişmektedir. Örneğin, Big Dig'in projenin uzun kavramsal aşamasını da içeren yaşam döngüsü boyunca 8 yönetici değişmiştir (Tablo 3.3). Bu da atama

otoritesince gerekli görülen belirli uzmanlıklara göre çeşitli proje yöneticileri ve program yöneticileri atanması, beraberinde proje ekiplerinde ve proje tasarımlarında değişiklikler olması anlamına gelmektedir.

Tablo 3.3 Big Dig projesi süresince görev yapan yöneticiler (Smyth, 2005)

PROJE AŞAMASI ve TARİHLER	YÖNETİCİLER
Konsept , 1970 ve 1980' ler	Sargent, Dukakis, King , Weld
Tedarik ve tasarım/ mühendislik, 1985 – 2004	Dukakis, Weld, Cellucci, Swift, Romney
İnşa, 1991-2006	Weld, Cellucci, Swift, Romney
Operasyon ve koruyucu bakım, 1995-2095	Weld, Cellucci, Swift, Romney, Patrick

Karmaşık projeler genellikle hem yatay hem de dikey koordinasyon gerektiren, farklı otorite seviyelerinde katmanlı **organizasyonel yapıl**ara sahiptir. Alan yöneticileri genellikle sorumluluk bölgeleri ile ilişkili olarak, coğrafik şekilde atanmaktadır. Daha alt seviyelerdeki çalışanlar ya da saha mühendisleri ise; ihtiyaç olan uzmanlık alan ve derecelerine göre özel sözleşmelerle belirlenmektedir (Smyth, 2005).

Karmaşık yapılı büyük ölçekli projeler, geleneksel projelerde genellikle olmayan acil risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, **risk yönetimi** büyük risk potansiyelini azaltmak ve ortadan kaldırmak için, paylaşılan bir vizyona, ortaklığa ve entegre bir altyapıya ihtiyaç duyar. Büyük ölçekli projelerle ilişkili literatür bu karmaşık projelerdeki ana riskleri şöyle sıralamaktadır: (1) Belirsiz finansman ve potansiyel gelirlerde önemli bir azalma ile sonuçlanan politik risk, (2) Yıkıcı kayıp potansiyeli, (3) Karmaşık mühendislik ve tasarım riski ve (4) Bütçe ve zamanlamaları etkileyen ciddi bilinmeyenler (Smyth, 2005).

Büyük ölçekli projelerde görülen hırs ve mükemmellik arzusu, kendini pazarlama ile sürekli rekabet içerisindedir. Sonuç olarak, etiğin önemini ve özellikle büyük ölçekli projeler ile etkileşimlerini anlamak için profesyonel proje yöneticilerine olan ihtiyaç giderek artmaktadır. **Etik ikilemler** kötü yönetim yapısından, proje katılımcılarının çelişkili rollerinden, şeffaflığın eksikliğinden, paydaşları dahil etmedeki başarısızlıklardan, işletmeler ve toplum arasındaki ilişkilerden, ekonomik çıkarlardan, orantısız güç dağılımlarından ortaya çıkabilmektedir. Etik

davranış kuralları, tüm büyük ölçekli proje operasyonlarının kalbindedir ve bir projenin başarısı yüksek etik standartlara bağlıdır (Smyth, 2005). Etik ilkelerden uzak şekilde tasarlanan ya da yürütülen projelerde özellikle kamun kesiminin projeye karşı yoğun tepkisi ortaya çıkacak ve bu durum muhalefet süreçleri ile birlikte projelerin tasarım ve inşa süreçlerinde de aksamalara yol açacak ve süreçteki uzamalar maliyet aşımları da yaratarak projede kümülatif aksaklıklara yol açacaktır.

Büyük ölçekli projelere dair literatür, kötü sonuçların bu projelerde oldukça sık görüldüğünü ortaya koymaktadır. Büyük ölçekli projelerin **kötü performans** nedenlerine dair kapsamlı çalışmalar, bu olumsuz etkide projelerin yapısındaki özelliklerinin yanı sıra proje planlaması sırasında karşılaşılan şu önemli faktörlerin etkisini vurgulamaktadır: (1) Siyasi önyargı, (2) Başlangıçtaki gerçekçi olmayan maliyet tahminleri, (3) Tasarımdaki değişiklikler, (4) Düşük olasılıklar, (5) Jeolojik riskin küçümsenmesi, (6) Miktar ve fiyatın düşük hesaplanması, (7) Politik risk ve kamulaştırma, (8) Teknolojik risk ve (9) Süre ve maliyetteki gecikmelerin küçümsenmesi (Flyvbjerg vd., 2003).

3.2.6. Çok Boyutlu Yapıya Sahip Olma

Büyük ölçekli projeler, farklı kentsel fonksiyonları içerebilen ve çoğu zaman bunları farklı kombinasyonlarla birleştiren, kentsel planlama ve kalkınmanın çeşitli boyutlarını (ekonomik kalkınma, sosyal konular, çevresel sürdürülebilirlik, mobilite yönetimi vb.) içeren "bütünleşik" projelerdir (Lecroart & Iaurif, 2007). Hem mekânsal hem de zamansal olarak yoğun bir kamu eylemi içeren büyük ölçekli kentsel projeler, yenileme, kuvvetlendirme ya da yeni bir geliştirme yoluyla belirli bir kent parçasını geliştirmek amacıyla üretilmektedir. Bu nedenle, bu tür büyük projeler kentin gelişim dinamiklerini etkilemekte, oldukça büyük miktarlarda yatırım ihtiyacı gerektirmekte ve uzun süreli proje süreçleri ile kamu yatırımlarını, kentsel gelişim politikalarını ve beraberinde kentin rant düzeyini değiştirmektedir (Tekeli, 1992). Kent ekonomisi, kentsel mekan ve kent toplumu üzerinde yarattıkları bu önemli etkiler nedeniyle kent gündeminde yoğun bir ilgi

yaratan büyük ölçekli projeler, sosyal bağlamı da içeren kullanım değerleri yerine değişim değerleri ile tasarlandıkları durumlarda yoğun toplumsal muhalefet ile karşılaşmaktadır.

Büyük ölçekli projeler hem olumlu hem de olumsuz olabilecek pek çok önemli **sosyo-ekonomik etki** yaratma eğilimindedir. Çeşitli paydaş çıkarları, proje sahiplerini projeleri derinlemesine irdeleyerek, sorunların çözümlerinin aranmasına yöneltmektedir. Örneğin, Big Dig projesi büyüklüğünden, teknolojik başarısından, çevresel endişeler ve görünebilirliğinden dolayı beklenmeyen oranda bir kamu ilgisi yaratmıştır. Projedeki çıkar grupları tarih boyunca mahallenin parçalanması ve güvenliği, sağlığı ve çevresel endişeler üzerindeki sıkıntılar nedeniyle oluşan ekstrem kamu baskısının üzerinden gelmedeki zorluklar nedeniyle zaman zaman projelerin iptaline neden olan proje teminatlarını ellerinde tutmuştur (Smyth, 2005).

Büyük ölçekli projelerin pek çoğu eşsiz **kültürel olgular** olarak bilinmektedir. Proje yönetimi literatüründe kültür olgusu, genellikle "insan"ı da içererek tanımlanmaktadır (Cooke-Davies 2002; Pinto 2009). Bu projeler kamu görevlileri, kentliler, geliştiriciler, tasarımcılar, müteahhitler ve ülke ve kıtanın farklı yerlerinden, farklı değerde, katılım ve ihtiyaçlardaki topluluk organizasyonlarını içeren bir dizi katılımcıyı içermesi nedeniyle farklı kültürel yapılar içermektedir. Bu nedenle projeler kültürün birçok boyutunu ve harmonize edilmesi gereken farklı politik, stratejik, ekonomik ve etik altyapıları içermektedir (Smyth, 2005).

Büyük ölçekli projeler alansal büyüklükleri, yoğunlukları ve yer seçimleri açısından pek çok **çevresel etki** yaratmaktadır. Bu nedenle, çoğu ülkede yasalar uyarınca bu tür projeler için kapsamlı bir "Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED)" çalışması yapılması gerekmektedir. Böylesine büyük projelerin, çok büyük alanlar ve oldukça büyük bir nüfus üzerinde etkili olduğu göz önünde bulundurulursa; bu çalışmaların zorluğu ve önemi ortadadır. Örneğin Big Dig projesi için yapılan çevresel etki değerlendirme çalışması Boston'daki 600.000'den fazla sakini ve arter boyunca dizilen çok sayıda işletme ile birlikte her gün kente giren 1,5 milyon

insanı içermektedir. Bu raporlarda hava kalitesi, gürültü ve toz kontrolü, trafik sıkışıklığı, doğal ve sosyal çevreye olan etkiler ve bu etkilerin ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi gibi, çevreyi, sağlığı ve güvenliği içeren konular bu işlenmektedir (Smyth, 2005). Bu tür kapsamlı projeler için yürütülecek çevresel etki değerlendirme çalışmaları sadece yıllar sonrası için planlanmamalı, aynı zamanda proje yapılırken de tüm aşamalarda takip ve kontrol edilmelidir. Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik kalkınma hedeflerinin ön planda tutulması nedeniyle çevresel etkilerin kimi zaman göz ardı edildiği görülmektedir. Örneğin; Türkiye'de ÇED ile ilgili kanunların yayınlandığı 1993 yılından, 2018 yılının sonuna kadar gündeme gelen ve çevresel etki değerlendirmesi yapılması ihtiyacı doğuran projelerden %91'i (60.694 adet) için ÇED gerekli değildir kararı verilirken, sadece %0,07'si (53 adet) için ÇED olumsuz kararı verilmiştir (T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, t.y.). Aynı zamanda rapor formatlarında "inşa etmeme" alternatifinin bulunmaması da bu çalışmaların, çevresel tahribatı önlemek ya da en aza indirmek hedeflerinden çok, yasal bir gereklilik olarak yapıldığını ortaya koymaktadır (Çelikbilek & Sapmaz, 2017).

LEED Sertifikası, yeşil bina, sıfır atık bina gibi konseptlerin projelerin pazarlanmasında birer prestij unsuru haline gelmesi pek çok projenin enerji verimli olarak üretilmesini sağlamıştır. Özellikle son birkaç on yıllık dönemde üretilen büyük ölçekli proje tasarımlarında **çevreye duyarlı** malzeme kullanımları ve sürdürülebilir tasarım yaklaşımları benimsendiği görülmektedir.

Büyüklükleri, karmaşık yapıları ve uzun süreçleri nedeniyle yeni soru ve sorunlar ortaya koymaları açısından büyük ölçekli projeler, kentsel deneyimlerin yasalarda ve standartlarda değişikliklere yol açabilmektedir. Proje süreçleri ile ortaya çıkabilecek bu yenilikler pek çok alanla ilgili olabilmektedir (Hall, 2012):

- Kentsel ve mimari form ve şekiller
- Yeni inşa teknikleri ve yeni malzemeler
- Kentsel gelişime dair ekolojik yaklaşımlar
- Planlama ve uygulama yaklaşımları
- Projelerin yönlendirilmesi ve yönetilmesi

Merkezi ya da yerel yönetimler tarafından çoğu zaman büyük ölçekli kentsel projelerin daha çok kâr elde etmek ve daha çok ilgi çekmek için kullanacakları aşırılıklara izin verildiği görülmektedir. Proje özelinde üretilen bu kamu politikaları (özellikle emsal artışları, kat yükseklikleri, çeşitli muafiyetler vb.) her bir projede **istisnai aşırılıklar**a olanak tanıyarak, kent planları ile oluşturulmaya çalışılan kentsel bütünlüğün ve kent içindeki tutarlılığın yitirilmesine neden olmaktadır. Ancak, pek çok durumda bu projeleri özel kılan özellikler bu aşırılıklar ile sağlanmıştır. Diğer yandan, sağlanan ayrıcalıkların maddi ayrıcalıklar olması ve mevcut kamu kaynaklarının uzun süre boyunca kamusal olmaktan çok özelleşme mantığı ile kurulan bu proje alanlarına yoğunlaştırılmasının diğer alanların gelişmesini engelleyebileceği tartışılmaktadır. Projelerin kamu borçlanması ile üretilmesi ise; metropolün uzun vadeli gelişimini tehlikeye atabilmektedir (Hall, 2012).

Önemli miktarda yatırıma ve çok sayıda paydaşın katılımına ihtiyaç duymaları nedeniyle büyük ölçekli kentsel projeler yeni stratejik ve yönetimsel ortaklık biçimleri denemektedir. Küresel dinamiklerin değişme hızıyla ilişkili belirsizlikler bu projelerin **risk seviyesi**ni artırır. Bu ortaklıklar olası risklerin, sorumlulukların ve faydaların daha iyi paylaşılmasına yardımcı olmaktadır. Projelerin yatırım maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle genellikle ekonomik riskleri azaltacak ortaklıklar kurulsa da projelerin içerdiği riskler sadece finansal değildir. Aynı zamanda ekonomik, sosyal ve kentsel planlama ile ilgili de riskler bulunmaktadır. Özellikle “kentsel hatalar” bu riskler içerisinde en uzun ömürlü ve en masraflı olanlardır.

Büyük ölçekli projelerin bu çok boyutlu yapısı, projelerin hem araştırma aşamalarında hem inşa aşamalarında hem de yönetim aşamalarında esnek, kapsamlı ve kapsayıcı çalışmalar yürütülmesini gerektirmektedir. Bu çok boyutlu yapının herhangi bir noktasında gösterilecek kötü bir performans ya da etik ikilem, **toplumsal muhalefet** ile karşılaşma riski yaratacaktır. Uygulamadaki örnekler incelendiğinde, projelerin çoğunlukla kamu yararına aykırılık, kamusal mekan ve

tesislerin özelleştirilmesi ve yerinden edilme gerekçeleri ile muhalefe konu oldukları görülmektedir.

3.3 Büyük Ölçekli Proje Türleri

İlk uygulamalardan günümüze, projelerin içerikleri ve amaçları bazı değişiklikler gösterse de büyük ölçekli projeler, kentlerde yeni görülmeye başlamış olgular değildir. Ancak, kentlerin yeni yatırımlar çekmek, imajlarını geliştirmek ve kentsel alanlardaki gelişimleri yönetmek adına bu projeleri tercih etmeleri son birkaç on yıllık dönemde hız kazanmış, aynı zamanda çeşitli kentlerde elde edilen başarılar bu projeleri daha da popüler hale getirerek küresel düzeyde yayılmalarını sağlamıştır. Büyük ölçekli projelerin popülerliğinde yaşanan bu değişim ve örnek vakaların artması, bu projeler üzerinde yapılan araştırmaları da yoğunlaştırmıştır.

Bütün büyük ölçekli proje türleri önceki başlıkta bahsedilen temel özelliklere sahip olmakla birlikte, her birini bir diğerinden ayıran özellikler de bulunmaktadır. Bu nedenle, projelerin ve kente olan etkilerinin sağlıklı bir şekilde analiz edilip, doğru anlaşılabilmesi için doğru tanımlamaların yapılması da büyük önem taşımaktadır.

Büyük ölçekli projeleri mega projeler ve flagship projeler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Literatürde kullanılan tüm bu kavramlar birer büyük ölçekli proje olmakla birlikte, “büyük ölçekli proje” kavramı, bu kavramların tamamı için kullanılan bir üst tanımlamadır (Loftman & Nevin, 2003).

3.3.1. Mega Projeler

Mega, Yunanca “megas” kelimesinden gelmekte ve mükemmel, geniş, çok geniş, büyük, yüksek, uzun, muazzam ve önemli anlamlarına gelmektedir. Mega projenin bilinen ilk kullanımı 1976 yılına dayanmaktadır. Ancak bundan önce, 1968’de “mega” tanımı, “megacity” kavramında kullanılmış ve daha sonra 1982’de tek başına, bir sıfat olarak ”çok (büyük, geniş)” kavramını tanımlamak için kullanılmıştır (Flyvbjerg, 2014).

Hirschman, mega projeleri “kalkınma sürecinin ayrıcalıklı parçacıkları” olarak nitelendirmekte ve sık sık “hususi özellikler ürettiklerini”, yani “daha küçük ve

daha geleneksel" projelerin aksine, kentin ve toplumun yapısını değiştirmek üzere tasarlandıklarını vurgulamaktadır (Aktaran: Flyvbjerg, 2014). Diğer bir deyişle, mega projeler küçük projelerin büyütülmüş ya da bazı büyük ölçekli şemsiye projelerde olduğu gibi birleştirilmiş versiyonları değildir. Mega projeler maliyetleri, yönetim şekilleri, üretim teknolojileri, teslim süreleri, karmaşıklık ve paydaş katılımı açısından tamamen farklı türde projelerdir.

Mega projeleri diğer büyük ölçekli proje türlerinden ayıran en önemli özellik, tanımın kendi içerisinde maliyet unsurunu barındırmasıdır. "Mega"nın bilimsel ve teknik ölçü birimi milyondur. Eğer bu ölçütü ekonomik terimlerle kullanırsak; mega projeler milyon dolar (ya da Euro, pound…)'lık projeler olacaktır (Flyvbjerg, 2014). Yüz yıldan fazla süredir dünyadaki en büyük projeler çoğunlukla milyonlarla ölçülmüştür. Ancak bu durum, 2. Dünya Savaşı, Soğuk Savaş ve Uzay Yarışı ile değişmeye başlamıştır. Proje maliyetleri, ilk atom bombasını üreten araştırma ve geliştirme programı Manhattan Projesi (1939- 1946)'nin ve daha sonra insanların aya ilk indiği Apollo Programı (1961- 1972)'nın öncülüğünde artık milyarlara yükselmiştir (Morris, 1994; Flyvbjerg, 2014). Projelerin maliyetlerinin yükselmesi, mega projeler için yapılan tanımlamalarda da değişiklikler olmasına neden olmuştur. Son dönemdeki literatür çalışmaları incelendiğinde, pek çok çalışmanın mega projeleri maliyeti 1 milyar dolar ve üzerindeki projeler olarak tanımlamaya başladığı görülmektedir (Flyvbjerg, 2017).

Proje kapsam ve büyüklüklerinin, dolayısıyla da maliyetlerinin artmasıyla "mega proje" terimi ile tanımlanan büyük projeler, daha doğru bir tanımlama ile "gigaproje"ler haline gelmiştir. Burada "giga"nın ölçü birimi milyardır. Bu proje türünün örnekleri günümüzde genelde, 10-100 milyar $ aralığında bir maliyete sahip olmaktadır. Uluslararası Uzay İstasyonu ve Joint Strike Fighter örneklerinde olduğu gibi 100 milyar $'ın üzerindeki projeler oldukça nadir görülmektedir (Tablo 3.4). Bu büyüklükteki projelerin bütçeleri birer ülke ekonomisi olarak düşünülürse, Kenya ya da Guatemala'nın ekonomisinden daha büyük olup, brüt yerli üretim miktarına göre dünyanın en büyük 100 ülkesi arasında yer alacak

büyüklükte olmaktadır. Bu nedenle bu denli yüksek bir maliyet, bu büyüklükteki projelerde işler yolunda gitmediğinde tüm firmaların ve ulusal ekonominin büyük zarar görmesine neden olmaktadır (Flyvbjerg, 2014).

Tablo 3.4 Bazı mega projelerin maliyetleri (Lutz, 2012)

Proje	**Maliyet ($)**
Interstate Otoyol Sistemi	459 milyar
Joint Strike Fighter (F-35)	400 milyar
Uluslararası Uzay İstasyonu	150 milyar
Kaliforniya Yüksek Hızlı Demiryolu	98,5 milyar
Kral Abdullah Ekonomi Kenti	95 milyar
Dubailand	76 milyar
Songdo Uluslararası İş Bölgesi	40 milyar
Kansai Uluslararası Havaalanı	29 milyar
Hong Kong Uluslararası Havaalanı	27 milyar
Beijing, Şangay Yüksek Hızlı Tren Hattı	26,1 milyar
Big Dig	23,1 milyar
Toei Oedo Hattı	23 milyar
Airbus A380	23 milyar
Manş Tüneli	22,4 milyar
Second Avenue Metro Hattı Genişletmesi	17,9 milyar
John F. Kennedy Havaalanı Genişletmesi	12,7 milyar

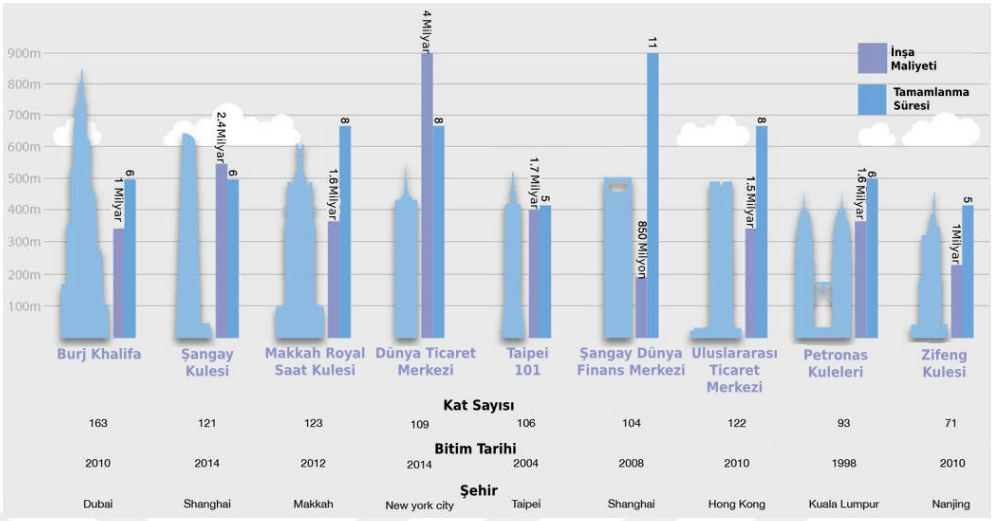
Mega projeler için “tera”, trilyonla ölçülen bir sonraki birimdir. Çok büyük proje ve programların boyutundaki son gelişmeler günümüzde büyük ölçekli proje yönetiminde “tera dönemi”ne girmiş olunabileceğini göstermektedir (Flyvbjerg, 2014). ABD, Avrupa ve Çin’de 2008 finansal ve ekonomik krizinin etkilerini azaltmak için devreye sokulan teşvik edici paketler göz önüne alındığında, trilyon dolarlık projelerden, yani “teraproje”lerden bahsetmenin mümkün olduğu görülmektedir. Benzer olarak, ABD Savunma Departmanı’nın 2013’te 1,6 trilyon $ değerindeki satın alma programı, büyük ölçekli bir proje olarak düşünüldüğünde, yine bir teraproje olarak kabul edilmelidir (US Government Accountability Office, 2013). Bu büyüklükteki projeler, dünyanın GSYİH‘si en yüksek 20 ülkesi ile karşılaştırıldığında, Avustralya ya da Kanada’nın ulusal

ekonomileriyle benzer büyüklüktedir. Mega proje gelişmelerinde ölçeğin yavaşlatıcı bir etki olarak kullanımına dair belirti yoktur. Tam tersine ölçek hızlandırıcı bir unsur olarak görülmektedir (Flyvbjerg, 2014).

Mega projeleri diğer büyük ölçekli proje türlerinden ayıran diğer bir önemli özellik ise; proje tanımının maliyet üzerinden yapılmasından dolayı bu proje türünün pek çok sektörde görülmesidir. Diğer bir deyişle, mega projeler sadece kentsel gelişim projelerini içermemektedir. Altyapı, su ve enerji, bilgi teknolojileri, endüstriyel tesisler, madencilik, girişimci sistemler, stratejik kurumsal girişimler, değişim programları, birleşme ve kazançlar, hükümet yönetim sistemleri, bankacılık, savunma, istihbarat, hava ve uzay keşifleri, ileri bilim, kent yenileme ve büyük etkinlikler gibi iş ve sektörler dizisi karşısında mal ve hizmetler için gittikçe daha popülerleşen bir sunum modeli olan mega pojeler, hızlı tren hatları, havaalanları, limanlar, otoyollar, hastaneler, ulusal sağlık ya da emeklilik sistemleri, olimpiyatlar, büyük ölçekli imza mimariler, barajlar, rüzgâr türbini tarlaları, açık deniz yağ ve gaz çıkarımları, alüminyum dökümhaneleri, yeni uçak gelişimleri, büyük konteyner ya da cruise gemileri, yüksek enerji parçacık hızlandırıcıları, Amazon, Maersk gibi büyük tabanlı tedarik zinciri şirketlerinin lojistik sistemleri gibi projeler olabilmektedir. Dünya genelindeki örnekler incelendiğinde, mega proje olarak nitelendirilen projelerin ağırlıklı olarak altyapı projeleri olduğu görülmektedir.

Mega projeler, büyük ölçekli olmalarının yanı sıra, aynı zamanda sonu olmayan bir trendle sürekli daha da büyümektedir. Mega projelerin doğasında var olan daha iyisini, daha yükseğini yapma hırsı, bu projelerin sürekli gelişmesini sağlamaktadır. Örneğin, New York'taki Chrysler Binası 1930 yılında, 319 metre ile dünyadaki en yüksek bina olmuştur. Ancak bu rekor defalarca aşıldıktan sonra, 1998'de Dubai'nin Burj Khalifa'sı 828 metre ile rekoru elinde tutmuş, 2019 yılına gelindiğinde ise; bu rekor, Jeddah'ta inşa edilmekte olan ve 2021 yılında bitirilmesi planlanan 1.000 m uzunluğundaki Kingdom Tower'a geçmiştir. Ancak, daha projenin inşası bitmeden, Japonya'da planlanan 1.700 m uzunluğundaki

Skymile Tower bu rekora aday olmuştur (10 Tallest Buildings in the World Completing in 2018, t.y.; The Skyscraper Center, t.y.).



Şekil 3.3 Dünyanın en uzun binaları, maliyetleri ve yapım süreleri(World's Tallest Buildings, t.y.)

Mega projeler sadece büyük ve sürekli büyüyen projeler değil, aynı zamanda her zaman müthiş değer ve büyüklükte inşa edilen projelerdir. Mc Kinsey Enstitüsü (2013) 2013- 2030 yılları arasında küresel altyapı harcamaları için büyük ölçekli projelere her yıl ortalama 3,4 trilyon $ yatırım yapılacağını ve bunun toplam küresel GSYİH'sinin %4'üne denk geleceğini tahmin etmektedir. Ekonomist (Haziran 7, 2008) de benzer olarak yeni gelişmekte olan ekonomilerde 2009-2018 periyodunda yıllık 2,2 trilyon $ altyapı harcaması olacağını beklediğini belirtmektedir.

Mega projelerin üretildiği kentsel projeler dışındaki diğer pek çok alan –yağ ve gaz, madencilik, havacılık, savunma, bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT), tedarik zincirleri gibi- da hesaba katıldığında, küresel mega proje pazarının yıllık tahmini 6-9 trilyon $, yani toplam küresel GSYİH'nin %8'ine eşit olduğu görülmektedir (Weichenhain, 2016). Bu oranlar ülke ve kent bazında ele alındığında ülke ekonomilerine olan etkileri oldukça açık şekilde anlaşılmaktadır. Örneğin, Dubai'nin havaalanı, dünyanın en yoğun havaalanıdır ve tek başına Dubai'deki istihdamın %21'ini, GSYİH'sinin %27'sini oluşturmaktadır (Garemo, Matzinger, & Palter, 2015). Hangi dönemde, hangi özelliklerle tanımlanırsa tanımlansın bu

miktarlar, mega projelerin üretim ve yönetimlerinin oldukça ciddi bir iş olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Dahası, bazı araştırmalar mega projelerin ekonomik durgunluktan etkilenmediklerine dair önemli kanıtlar sunmuştur. Hatta, 2008 krizinin yatırımları ulaşım yapısından ICT'ye pek çok alandaki teşvik edici harcamalara yönelterek, mega projeler sektörünün daha da büyümesine yardımcı olduğu ileri sürülmektedir (Flyvbjerg, 2014).

Daha büyük ve daha fazla mega projeye bu kadar çok kaynak bağlanmasıyla birlikte bu projelerin doğru yönetilmesi ihtiyacı daha da önemli hale gelmiştir. Doğru projeleri, doğru bir şekilde üretmenin faydaları, sadece yanlış projeler inşa etmek ya da projeleri yanlış inşa etmekle ortaya çıkacak zararla bile karşılaştırıldığında, çok büyüktür. Bu nedenle, en uygun projeleri seçmek ve onların ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini telafi etmek, bu derece büyük projeler için çok daha önemli olmaktadır (Flyvbjerg vd., 2003).

3.3.1.1 Kentler Neden Mega Projeler İnşa Etmek İstiyor?

Taşıdıkları büyük risklere ve maliyet aşımlarına rağmen kentlerde görülen mega proje patlamasını neyin dürtülediği, mega projelerin karar vericiler için neden bu kadar çekici bulunduğu oldukça önemli sorulardır. Bu sorular literatürde, mega proje yönetiminde "dört görkem" olarak adlandırılan öneri ile cevaplanabilir (Tablo 3.5).

Bunların ilki olan **"teknolojik görkem"**, Miller (1965) ve Marx (1967)'a ithafen, 19.yy ve 20.yy başlarında Amerikan kültüründeki teknolojinin pozitif tarihini anlatmak için kullanılmaktadır. Terimi mega proje çalışmalarına ilk olarak Karen Trapenberg Frick (2008) sokmuş ve teknolojik görkemi, mühendis ve teknolojistlerin büyük inşalardan ve en yüksek binayı, en uzun köprüyü, en hızlı uçağı, en geniş rüzgâr türbinini ya da herhangi bir şeyin ilkini inşa ederek teknolojinin yapabileceklerinin sınırlarını zorlayan yenilikçi projelerden duyduğu aşırı sevinç olarak tanımlamıştır.

Teknolojik görkeme ek olarak, kent yöneticilerinin ve kentlilerin mega projeleri istemelerini açıklamak üzere, Flyjberg tarafından üç büyük görkem daha

önerilmiştir (Flyvbjerg, 2017). Flyvbjerg (2012, 2014), politikacıların kendileri ve işleri için anıtlar inşa etmekten duydukları aşırı sevinci niteleyen **"politik görkem"**in yöneticilerin mega projeleri istemesinin temel nedenlerinden biri olduğunu öne sürmektedir. Mega projeler, belirgindir, dikkatleri üstlerine çekmekte ve kurucularına proaktiflik havası sağlamaktadır. Bu, politikacıların yeniden seçilmelerini sağlayacak bir kamusal reklam tipidir, bu nedenle politikacılar aktif olarak bu ilginin peşinde koşmaktadır (Flyvbjerg, 2014).

Bir sonraki etken olan **"ekonomik görkem"**, mega projelerin yatırımcıların projelerden para kazanmaları ve iş elde etmeleri için elverişli olması anlamına gelmektedir. Mega projeler için oluşturulan büyük bütçeler göz önüne alındığında, müteahhitleri, mühendisleri, mimarları, danışmanları, işçileri, yatırımcıları, toprak sahiplerini, avukatları ve geliştiricileri içeren bütçeler için harcanması gereken çok fazla para olduğu görülmektedir (Flyvbjerg, 2014).

"Estetik görkem", tasarımcıların ve kullanıcıların iyi tasarımdan, binalardan ve Golden Gate köprüsü ya da Sydney Opera Binası gibi büyük ve ikonik olarak güzel bir şeye bakmaktan duydukları mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Flyvbjerg, 2017). Böyle bir yapıya sahip olmak yeni kent imajının odağı olabilecek ve kente yeni yatırımcı ve turist çekmekte önemli roller üstelenecektir.

Tablo 3.5 Mega proje gelişiminin getirdiği 4 büyük görkem **(**Flyvbjerg, 2014)

GÖRKEM TÜRÜ	KARAKTERİSTİK
Teknolojik	Mühendis ve teknolojistleri "en uzun–en büyük–en hızlı" kategorilerinden hangisi uygunsa projeyi o alana zorlama heyecanı
Politik	Politikacıların anıtsal yapılardan ve etkilerinden, kamu ve medyadaki görüşlerden mest olması
Ekonomik	İşadamları ve sendikaların mega projelerden Müteahhitler, inşaat ve ulaşım işçileri, danışmanlar, bankacılar, yatırımcılar, toprak sahipleri, avukatlar ve geliştiriciler için kazandıkları tonla paranın ve işlerin zevki

Estetik	Binadaki iyi tasarımı seven ve aynı zamanda ikonik ve güzel olan büyük şeyleri kullanmayı seven tasarımcı ve kişilerin duyduğu keyif

Bu dört büyük görkem göz önüne alındığında, mega projelerin kentler arasındaki yoğun rekabet ortamında bir çözüm aracı olarak görüldüğü oldukça açıktır (Orueta & Fainstein, 2008; Oakley & Johnson, 2011). Uluslararası düzlemde tanınabilir bir imajın üretimi ve sunumu kentlerin bu rekabette avantaj kazanması için oldukça önemli görülmektedir. Bunnell (2013), mega projelerin özellikle son 20-30 yıllık dönemde yerleri "satmaya" yönelik belirgin bir çabası olduğunu belirtmektedir. Hükümetler, küresel ekonomi ile daha güçlü bir ilişki kurabilmek ve küresel servetten istedikleri payı elde edebilmek için "dünya standartlarında" projeler yaratma çabasının birer sonucu olarak mega projelere başvurmaktadır (Marcuse, 1997; Marshall, 2003).

3.3.1.2. Yeni Mega Projeler

Kentsel yenilemeye ve mega projelere dair eleştiriler 1960-1980 arası dönemde öne çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde bu projelerin özellikle olumsuz çevresel ve sosyal sonuçları vurgulanmış ve projeler düşük gelirli grupları ve farklı etnik grupları yerlerinden etmeleri konusunda eleştirilere maruz kalmıştır. 1980 ve 1990'larda, korumadaki yeni yaklaşımlarla birlikte gelişen protestolar ve karşıt görüşler sonucunda, bu projelerin sayısında azalış görülmüştür (Orueta & Fainstein, 2008). 1990'lı yılların başında emlak sektöründe yaşanan bir duraksamadan sonra, büyük kentler küresel ekonominin baskılarına çok büyük, karma kullanımlı gelişimleri uluslararası ticaretin ve yeni konut alanlarının tetikleyicisi olarak kullanmaya başlamıştır (Fainstein, 2008). Yakın geçmişte turizm ve spor etkinlikleriyle de ilişkilendirilen ve dünyaca ünlü mimarların tasarımlarını içeren mega projelerin yeniden revaçta olduğu görülmektedir. "Yeni" olarak nitelenen bu mega projeler, daha çok kentsel gelişim projelerine yönelmektedir.

Kuzey Amerika ve Avrupa'daki projeler, fiziksel formları, finans yapıları ve neoliberalizm tarafından yönlendirilen bir dünyada oynadıkları rol açısından

giderek birbirlerine benzemekle birlikte, ev sahibi kentin sosyal eşitlik konusundaki tutumunu yansıtacak şekilde sosyal sonuçları ve planlama süreçleriyle farklılaşmaktadır (Fainstein, 2008). Aynı zamanda, bu yeni projeler daha fazla çevresel duyarlılık göstermekte ve kentliliğe daha önceki dönemlerdeki modernist modellerden daha fazla bağlılık göstermektedir.

Savaş sonrası dönem boyunca, gelişmiş ülkelerdeki Fordist eyaletler, savaş nedeniyle yıkılmış ya da dış göç, modası geçme gibi nedenlerle terk edilmiş kentleri yeniden inşa etmek için büyük ölçekli projeler üretmeye başlamıştır. Bu çabalar, kentleri daha verimli yönetmek, yatırım çekmek ve düşük standartlı konutlardan kurtulmak amacında olan, ekspres yol ve büyük binalardan oluşan modern bir kent çevresi yaratmıştır. Bu projelerin tasarımlarında uluslararası bir üsluptan etkilenilmiştir (Orueta & Fainstein, 2008).

Kimi gruplar, bu şemayı otoriter rejim olarak görmekte (Scott, 1998) ve milyonlarca kişiyi evlerinden ettiğini, mahalleleri ve komşulukları yok ettiğini ve genellikle faydaların azalan oranda dağılmasıyla sonuçlandığını söylemektedir (Castells, 1978; Fainstein, Fainstein, Judd, Smith, & Child Hill, 1986; Gans, 1991; Hall, 2002; Harloe, 1995; Logan & Molotch, 2007). Bazı araştırmacılar ise; hükümetlerin pazara haksız müdahalelerini ve özel mülkü gerekçesiz almalarını eleştirmektedir (Anderson, 1964). Büyük ölçekli yeniden geliştirme çabalarına karşıt görüşler, mahallelerin bozulmasına karşı çıkan protesto hareketleri başladığında ve temizlenen alanlarda yükselen modernist yapıların kentin kolektif hafızasına karşı bir saldırı olduğunu savunan korumacılar tarafından ele alındığında etkili olmaya başlamıştır.

1960'lı ve 1970'li yıllardaki kent hareketleri, hükümetler üzerindeki mali kısıtlar, desantralizasyon ve neoliberalizmle ilişkili olarak küçük devletlere doğru evrilen yönelimler bu büyük, iddialı projelerde duraklamalara yol açmıştır (Altshuler & Luberoff, 2003). Bununla birlikte, içinde bulunduğumuz binyılda, dünya genelinde yeni mega projelere ev sahipliği yapıldığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki bu yeni projelerin, yerleşim yerleri yerine eski sanayi ve liman alanlarına yerleştirilmeleri sayesinde yerinden edilmeyi azaltması açısından

öncekilerden ayrıldığı ileri sürülmektedir (Orueta & Fainstein, 2008). Bu proje türlerinin en önemli örneklerinden kabul edilen Bilbao Guggenheim Müzesi ve çevresindeki Abandoibarra eski sanayi bölgesi de bu eğilimi kanıtlar niteliktedir (Del Cerro, 2007). Sonuç olarak, yeni mega projeler olarak adlandırılan bu projelerin pek çoğunun önceki dönemlerdeki projelerin gecekondu alanlarını temizleme çabalarının neden olduğu direnci kışkırtmadığı ileri sürülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin bazılarında, özellikle Çin'de (Cohre, 2018) bu tür projeler, Fordist Dönem boyunca ABD'de geniş çaplı ve Avrupa'daki daha az ölçüde gerçekleşen yerinden etmeleri içermektedir. Konut Hakları ve Tahliye Merkezi (Cohre) hazırlamış olduğu raporda (2018) Ağustos 2008'de Beijing'te Olimpiyat Oyunları başladığında, 1,5 milyon insanın evlerinden zorla çıkarılacağını öngörmüştür. Aynı kaynağa göre, 1988 Seul Olimpiyat Oyunları için evlerini terk etmek zorunda kalanların sayısı ise; 720.000'i bulmuştur.

Günümüzde mega proje terimi genellikle iki ana proje türüne atıfta bulunarak kullanılmaktadır: bunlardan birincisi, güçlü sembolik öneme sahip devasa yapı (Harris, 2014) inşaatları, diğeri ise; karma kullanıma sahip daha büyük şemalardır (karma konut kullanımları, hizmet sektörü, paylaşılan tesisler, yeni ulaşım tesisleri vb.). Bu tür projelerin yeni mega projeler olarak tanımlanması, kentsel gelişim ile derinden bağlantılı olan eski büyük altyapı inşalarının (elektrik tesisleri, barajlar, nehir derivasyonları vb.) ortadan kalkması anlamına gelmemektedir. Ekspres karayolları, hızlı trenler ve tüneller ile birlikte bu altyapılar mevcut bölgesel kalkınma modelinin önemli bileşenleri olmakla birlikte aynı zamanda mega projelerin de birer gereklilikleri haline gelmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu projeler, kentsel yeniden yapılanmanın bir sonucu olarak, önceki kullanımlarını yitirmiş; ancak Post Fordist kent ekonomisinde tekrar kârlı olma potansiyeline sahip yerleri seçme eğilimindedir (Rodriguez, Moulaert, & Swyngedouw, 2001). Genellikle kamu-özel sektör ortaklıkları ile geliştirilmektedirler, çoğunlukla karma kullanımlıdırlar ve ofis tabanlı işletmeler, turizm ve eğlence hizmetlerinin ihtiyaçlarına cevap vermektedirler. Kamu ve özel sektör arasındaki daha büyük bir iş birliği ile

tanıtılan yeni finans metotları, bu projeler için önemli bir ayırt edici unsurdur. Bu bağlamda, devletin oynadığı rolün analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Brenner ve Theodore (2004), neoliberal ulus devletin büyük kentsel projeleri kolaylaştırmak için gerekli (yasal, politik, ekonomik vb.) çerçevelerin oluşumunu desteklemekle birlikte aynı zamanda pazar liderliğindeki gelişimi ve yönetişimin yeni, desantralize formlarını da teşvik ettiğini öne sürmektedir. Brenner (2004)'a göre devlet, kendisi geliştirici olarak hareket etmekten çok, farklı seviyelerde özel sektör faaliyetlerini kolaylaştırmak için hareket etmektedir. Bununla birlikte, incelenen örneklerden de görüleceği üzere, devletin üstlendiği rol, bir projeden diğerine büyük farklılık göstermektedir. Her halükârda, son dönemlerdeki planlama gündeminin gecekondu alanlarının kaldırılmasından ziyade, büyümeye ve rekabete yönelmiş olduğu (Swyngedouw, Moulaert, & Rodriguez, 2004) ve kültürün metalaştırılmasının pazarlanabilecek, çekici bir kentsel kimlik inşasının temel özelliği haline geldiği açıktır (Hoffman, Fainstein, & Judd, 2003).

İşletme şekline bağlı olarak yeni nesil mega projeler şu kategorilere dahil edilebilir:

• Kıyı alanlarının yenilenmesi
• Eski üretim ve depo bölgelerinin geri kazanımı (hem mevcut hem de eski örneklerde, kentsel kompleksler konut gelişimlerini ve büyüklü küçüklü ölçeklerde ofis yapılarını, otelleri, alışveriş merkezlerini, kongre merkezlerini ve müze gibi yapıları içermektedir)
• Yeni ulaşım altyapılarının inşası ya da mevcut olanların genişletilmesi
• Orta ve üst sınıf sektörlerdeki tüketicilerin taleplerinin karşılanabilmesi için tarihi kent bölgelerinin yenilenmesi (Zukin, 1998; Loures, 2001).

Her durumda, bu büyük projelerin gelişmesi için yaygın bir sosyal ve politik desteğe ya da en azından ilgisizliğe sahip olmak gerekmektedir. Bu projelere karşı muhalefetler, tamamen yok olmamışsa da eskisi kadar yoğun değildir (Diaz Orueta, t.y.). Pek çok örnekte, projeler herkesin faydalanacağı bir ekonomik kalkınma olarak pazarlanmaktadır. Daha fazla insana fayda sağlama imkânı olan projelerden yönlendirilen bu kamu fonlarının içeriği gizlendiği ve az sayıda insan

bu durumdan doğrudan zarar gördüğü için, bu duruma karşı muhalefeti harekete geçirmek daha zordur. Bu, özellikle proje geliştiricilere sağlanan sübvansiyonların, vergi muafiyetleri gibi bütçe dışı formlarda sağlandığı durumlarda geçerlidir (Orueta & Fainstein, 2008).

Literatürde çoğunlukla Avrupa ve Kuzey Amerika'daki örnekler ele alınsa da Doğu Asya, Latin Amerika ve Orta Doğu'da da merkezi bölgelerin yenilenmesi, eski sanayi ve liman alanlarının dönüştürülmesi ve yeni kentsel ulaşım altyapıları kentsel gündemin en önemli bileşenleri haline gelmiştir. Ancak, bu projeler fiziksel açıdan gelişmiş ülkedekilere benzese de politik ve ekonomik bağlamları radikal şekilde farklıdır. Avrupa ve Kuzey Amerika örnekleri, kalkınma programlarının tartışıldığı, demokratik politikalarla oluşmaktadır. Bu projelerin en başarılısı bile çok uzak olmayan bir geçmişte nüfus kaybına ve ekonomik değer yitimine neden olmuştur ve yönetim organları mega projeleri küresel rekabet tehdidine karşı koymak için bir araç olarak görmektedir. Buna karşın, Şangay ve Dubai gibi yerler için dev inşaat projeleri savunma eylemlerinden çok, güçlerinin artışını sembolize etmektedir. Bu nedenle, dünyanın diğer ucundaki bu örnekler özel olarak ele alınmalı ve yapılacak yatırımlar Amerika ve Avrupa'da üretilen konsept ve modellerin uygunluğunu analiz etmelidir (Orueta & Fainstein, 2008).

Batı Avrupa ve Amerika'daki bu yeni örnekler, ekonomik canlandırmayı sosyal ve çevresel hedeflerin desteklenmesi ile bağlantılı görmektedir. Bu konulara karşı önceki dönem projelerinden daha fazla hassasiyet duyulduğu öne sürülmektedir. Bu yaklaşım, New York, Londra, Amsterdam ve Toronto kıyı alanı iyileştirilmesi projelerinde de açıkça görülmektedir (Fainstein, 2008; Lehrer & Laidley, 2008). Tüm bu örneklerde, projelerin sosyal konut inşa etme ya da çevresel iyileştirme yapılacağı vaatleri bulunmaktadır. Lehrer ve Laidley, Toronto'yu yeni nesil mega projelerin bir örneği olarak görmektedir (Lehrer & Laidley, 2008).

Bir mega projenin çevresel sürdürülebilirlik ve kamu yararı söylemleriyle meşrulaştırılması, gerçek hedefleri ve sonuçları hakkında açık tartışmalar yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, programların altında yatan mantığı sorgulamak yerine onların kaçınılmazlıklarını kabul etmeye ve potansiyel muhalif

olan grupların pazarlık ettiklerini (İngiliz terminolojisinde “planlama kazancı”) kabul etmelerine yol açmaktadır (Orueta & Fainstein, 2008).

3.3.1.3 Mega Projelerin Riskleri ve Mega proje Yönetimi

Politika üreticiler, mega projelere yatırım yapmaya özellikle imrenmektedir; çünkü bu tür yatırımlar eğer doğru planlanırsa, diğer tüm büyük ölçekli projelerde olduğu gibi, kente ve kent ekonomisine önemli faydalar sağlamaktadır. Ancak tüm bu faydalar proje “doğru yapılırsa” elde edilecektir. Gerçekte, mega proje teslimi, gerçek fayda ve maliyetlerdeki sıkıntılı performans sonuçları ile son derece zordur. Büyük ölçekli girişimler için mega proje modeli seçildiğinde, mega projelerin dikkat edilmesi gereken önemli bazı özellikleri gözden kaçabilmektedir:

1. Mega projeler uzun planlama süreçleri ve karmaşık ara yüzleri nedeniyle doğaları gereği risklidir (Flyvbjerg, 2006)
2. Genellikle, uzun proje döngülerindeki değişmeleri yönetmek için deneyimleri olmayan yöneticiler tarafından yürütülmektedir
3. Karar verme, planlama ve yönetim süreçleri, çoklu paydaşların, kamu ve özel sektörün zıt çıkarlarını içeren çok aktörlü ve iyi yönetilmesi gereken süreçlerdir (Aaltonen & Kujala, 2010)
4. Kendi projelerini “tek” olarak gören, diğer projelerden öğrenmeyen yöneticiler arasında “benzersizlik eğilimi” yaratmaya neden olan teknoloji ve tasarımlar genellikle standart dışıdır
5. Erken aşamadaki kesin proje konseptlerinde alternatif analizleri güçsüz bırakan ya da ortadan kaldıran ve sonraki aşamalarda gittikçe artan derecede bağımlılığa yol açan bir finansal yük artışı vardır (Ross & Staw, 1993; Drummond, 1998; Cantarelli v.d., 2010)
6. İçerdiği büyük maliyetler nedeniyle iyimser ön yargılar olduğu gibi, genel temsil problemleri ve rant arayışları da yaygındır (Eisenhardt, 1989; Stiglitz, 1989; Flyvbjerg, 2009)
7. Proje kapsamı ve hırs seviyesi zamanla büyük ölçüde değişmektedir

8. Teslimler büyük riskler içerir ve kitlesel önemli sonuçları olan ekstrem olaylardır (Taleb, 2010)
9. İstatistiksel kanıtlar, bu kadar kompleks ve plansız etkinliklerin genellikle bütçe ve zaman yetersizliğini hesaba katmadığı göstermektedir.
10. Sonuç olarak, maliyetler, programlar, yararlar ve riskler hakkındaki eksik bilgiler proje ve karar alma süreçleri boyunca oldukça sık görülmektedir.

Bu risklerin iyi analiz edilmemesi ve başarılı bir planlama yapılmaması durumunda, maliyet aşımları, gecikmeler ve proje uygulamaları sırasında görülen, proje canlılığını zayıflatan fayda ve performans eksiklikleri görülmesi kaçınılmazdır. Bu projeleri "mega" yapan, sadece yüksek maliyetleri değil, uzun gelişim süreçleri, karmaşık teknoloji ve tasarımları, tekillikleri, çok sayıda paydaş içermeleri ve çok disiplinli bir organizasyonel yapı gerektirmeleridir. Bu nedenle mega projeler özel bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadırlar (Grün, 2004). Ancak, bu tür projeler çoğunlukla **"yaşamda bir kez"** projeleridir. Yani, muhtemelen üst yönetim de dahil olmak üzere, proje üreticilerinin tamamı bu karmaşıklıkta bir proje üretmemiştir. Bu nedenle de projelerin gerçek risk ve zorluklarının proje planlamasında hafife alınması mümkündür (Weichenhain, 2016).

Mega projelerin performans verileri diğer proje türlerinden farklılık göstermektedir. Mega projelerin 9/10'u **maliyet aşımı** içermektedir. Bu tür projelerde %50'ye kadar olan maliyet aşımları olağan iken, %50 üzerindeki aşımlar nadir olarak kabul edilmektedir. Ancak dünya genelindeki uygulamalar incelendiğinde, %2.000'lere varan oranda maliyet aşımları gerçekleştiği görülmektedir (Tablo 3.1). Benzer olarak, %50'ye kadar olan **fayda eksiklikleri** de olağan karşılanırken, %50'nin üzerindekiler ise nadir kabul edilmektedir (Flyvbjerg, Holm, & Buhl, 2002, 2005).

Mega projelerin karmaşık yapıları gereği, sürecin bir bölümünde yaşanabilecek bir aksaklık diğerlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle mega projeler ile ilgili kararların alınıp planlamanın yapılması için olabilirlik incelemeleri, fayda-maliyet analizleri ve sosyal ve çevresel etki değerlendirmeleri birleştirilmelidir.

Örneğin, köprü ve tünel projeleri için ortalama %35 oranında bir maliyet aşımı görülmektedir. Demiryolu projeleri için, ortalama %44,7'lik bir maliyet aşımı ile %51,4'lük bir talep açığı birleşmekte, benzer şekilde karayolları için %20,4'lük maliyet aşımı %50-55 oranında bir risk ile birleşmektedir (Garemo, Matzinger & Palter, 2015). Dolayısıyla proje bütçesi açısından değerlendirildiğinde, bir yandan maliyet aşımları bütçe üzerinde yük yaratırken diğer yandan da karın beklenenden az olmasının bütçe açıklarına yol açmaktadır. Araştırmalar, proje bütçeleri için yapılan hesaplamaların %20'den fazlasının hatalı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, **olabilirlik incelemeleri, fayda-maliyet analizleri ve etki değerlendirmesi**nin temelini oluşturan tahminleri tek başına hesaplamak mega projeler için yanıltıcı olacaktır (Flyvbjerg, 2009).

Örneğin Euro Tunnel halka arz edilirken, tünelin özel sahibi, yatırımcıları %10'luk bir oranın "inşaat maliyetlerindeki öngörülemeyen durumların olası etkileri için makul bir ödenek" olduğunu söyleyerek ikna etmiştir (The Economist, 7 Ekim 1989, 37–38). Ancak proje gerçekte, inşaat maliyetleri için ayrılan bütçenin %80, finans bütçesinin %140 üzerine çıkmış, gelirler ise; tahmin edilenin yarısı olmuştur. Sonuç olarak, Amerikan ekonomisindeki toplam 17,8 milyar $'lık toplam kaybı ile proje, sürdürülemez olduğunu kanıtlamıştır. Bu nedenle Manş Tüneli ekonomiye kazanç sağlamak yerine daha çok ekonomik kayıp yaratmıştır (Flyvbjerg, 2014). Manş Tüneli'nin fayda ve maliyetlerinin karşılaştırıldığı dönem sonu değerlendirmesinde sonuç "Tünel inşa edilmeseydi Amerikan ekonomisinin çok daha iyi durumda olacağı" olmuştur (Anguera, 2006, p. 291). Bu bizi önemli bir noktaya götürmektedir: Bir mega proje teknolojik açıdan çok başarılı olsa da finansal açıdan başarısız olabilmektedir ve birçoğu da öyledir.

Teslimat gecikmeleri, mega projelerin yönetiminde karşılaşılan diğer problemlerindendir ve hem maliyet aşımlarına hem de fayda eksikliklerine yol açabilirler. Örneğin, Oxford Üniversitesi tarafından yürütülen bir çalışmaya göre, mega projelerde ortalama gecikme oranı %45'in üzerindedir. Diğer bir deyişle, bir projenin yapımı için karar alınması ile faaliyete geçme aşamasına kadar 10 yıl sürmesi planlanmışsa, ortalamaya göre bu gerçekte 14,5 yıl sürecektir (Flyvbjerg,

2014). Flyvbjerg, Holm ve Buhl (2004), mega projelerde maliyet aşımları ile uygulama aşaması arasındaki ilişkide uygulama aşamasındaki bir yıllık gecikmenin maliyette %4,64 oranında bir aşım yaratacağını hesaplamışlardır. Örneğin, Londra'nın 26 milyar $'lık Crossrail projesindeki bir yıllık gecikme, fazladan 1,2 milyar $'a mal olmaktır. Yani projenin teslim tarihinin üzerinden geçen her bir gün 3,3 milyon $'a mal olacaktır. Sonuç olarak, birçok proje giderek artan inşaat maliyetleri, gecikmeler ve artan faiz ödemelerinin kombinasyonu ile projeyi sürdürülemez hale getirerek masrafların karşılanmasını imkânsız hale getiren "borç tuzağı" ile sonlanmaktadır (Flyvbjerg, 2014).

Mega projeler incelendiğinde, belirlenen hedeflere tamamen ulaşmış proje sayısı oldukça azken, çeşitli başarısızlıklarla sonuçlanmış projelerin ise oldukça fazla sayıda olduğunu görülmektedir. Ancak, olumsuz sonuçlanan projeler olsa da bütçesi dahilinde, zamanında yapılan ve vaat edilen faydaları sunan projeler de başarılmıştır. Endüstriyel projelerin bir parçası olan (Merrow, 2011) Madrid metrosunun son uzantıları zamanında ve bütçesi dahilinde bitirilen önemli mega projelerdendir (Flyvbjerg, 2005). Bu tarz projeleri çalışmak için başarının nedenlerini anlamak, bu başarının başka yerlerde yinelenip yinelenemeyeceğini kontrol etmek için özellikle önemlidir. Yapılacak bu derin irdelemeler, aynı projelerin farklı kentlerde de başarılı olup olmayacağının tespiti için de büyük önem taşımaktadır.

Mega projeler için yapılan bu analizler, Flyvbjerg ve arkadaşları (2003) tarafından **"mega projelerin paradoksu"** olarak adlandırılan, gerçek bir paradoksu ortaya çıkarmaktadır. Paradoksun bir yanında kamu ve özel girişimler için bir dağıtım modeli olarak mega projelere olan talep ve projelerin büyüklük ve sıklıkları hiç bu kadar çok olmamıştır. Diğer yanda ise; mega proje yönetimindeki performanslar çarpıcı şekilde zayıftır ve son 70 yılda bu durum iyileştirilememiştir.

Günümüzde mega proje yöneticileri bu paradoksta sıkışmışlardır; çünkü mega projeler için ana sunum metotları **"düzeltme modeli"**dir. Mega proje yöneticileri nasıl başarılı projeler sunacaklarını genellikle bilememektedir. Bu nedenle bir sorunla karşılaşıldığında projeler çoğunlukla durdurulmakta, problemleri

"düzeltme" ve başlangıçta planlanan projenin versiyonlarını başarılı şekilde sunma girişimi ile yeniden organize edilmekte, bazen yeniden finanse edilmektedir. Ancak, çıkmaza girme ve gerginliğin artması durumları, projelerin tamamen bırakılmasını imkânsız kılmaktadır. Mega projeler "başlaması kolay, durdurulması zor ve pahalı" projelerdir (Ross & Staw, 1993; Drummond, 1998; White, 2012; Cantarelli vd., 2010).

Hirschman tarafından (1967, s.12-13), insanların büyük bir proje sunmanın içerdiği zorlukları ve gerçek maliyetleri önceden bilebilmesi durumunda "onların muhtemelen bu işe hiç bulaşmayacağı" ve hiçbir şeyin inşa edilemeyeceği, bu nedenle bilmemenin daha iyi olabileceği, bilgisizliğin bu argümana göre projelerin başlamasına yardımcı olabileceği öne sürülmüştür. Eski Kaliforniya Eyalet Meclisi Başkanı ve San Francisco belediye başkanı Willie Brown da San Francisco Transbay Terminali mega projesinin büyük maliyet aşımını tartıştığı San Francisco Chronicle'daki köşesinde (27 Temmuz 2013) benzer bir açıklamayı dile getirilmektedir:

> *Transbay Terminali'nin bütçesinin 300 milyon $ üzerine çıkması gibi haberler kimsede şok etkisi yaratmamalıdır. Biz her zaman ilk tahminin gerçek maliyetin altında olduğunu biliyorduk. Tıpkı Merkez Metrosu ve Bay Köprüsü ya da herhangi bir başka büyük inşaat projesinde gerçek bir maliyetimiz olmadığı gibi. Kent projeleri dünyasında, ilk bütçe gerçekten sadece bir peşinattır. İnsanlar gerçek maliyeti başlangıçta bilseydi, hiçbir şey onaylanmazdı. Fikir başlamaktır. Bir çukur kazmaya başlayın ve onu çok büyük hale getirin, içini doldurmak için parayla gelmekten başka alternatif yoktur* (Aktaran: Flyvbjerg, 2014, s.12).

Hirschman (1967) bunu pozitif bir durum olarak ele almaktadır; çünkü insanların büyük ölçekli projeler yaparken zorlukları küçümsedikleri gibi aynı zamanda güçlüklerle karşılaşmada kendi yaratıcılıklarını da küçümsemekte olduklarına inanmaktadır. "Yaratıcılık kaynaklarımızın tamamını devreye sokmanın tek yolu gösterişsiz, gerçek bir yaratıcılıktansa, görevin doğası hakkındaki yanlış hüküm, onu kendimize daha rutin, daha basitmiş gibi sunmaktır" diye belirten Hirschman,

bu durumu **"Gizli El Prensibi"** olarak isimlendirmektedir. Prensip, zorlukları avantajlı bir şekilde bizim için saklayan bir çeşit görünmez ya da gizli elden oluşur. Zorlukları küçümseme hataları bizim zorlukları yenme yeteneğimizdeki aşağı yukarı benzer bir hatayla dengelenir, bu nedenle "insan aklının problem çözmedeki başarısıyla hızı artırmaya yardım eder" (Flyvbjerg, 2014).

John Sawyer (1952, s. 199, 203) da proje yönetimlerindeki "yanlış hesaplama ya da tamamen cehalet" olarak tanımladığı bu durumu, "bir girişimin başlatılması için çok önemli" olan "yaratıcı hata"lar olarak tanımlamaktadır. Sawyer, "maliyet tahminlerindeki hataların en azından talep tahminlerindeki hatalarla dengelendiğini" öne sürmektedir. Hirschman (1967, s.16) Sawyer'dan açıkça ilhamla bahsetmekte ve onun "yaratıcı hata"sını kendi Gizli El Prensibine yakın bir yaklaşım olarak görmektedir.

Bu iki teori, Willie Brown gibi karar vericileri ve destekleyicileri sadece projeye devam etmeye, maliyetler ya da diğer problemler için çok fazla endişelenmemeye teşvik etmekte ve özellikle politikacılar ve proje geliştiricileri tarafından benimsenmektedir. Çünkü "Gizli El" eninde sonunda sorunlarla ilgilenecektir. Dünya Bankası Ekonomi Departmanı Başkanı, Hirschman'a "eğer bizim modern proje tekniklerimiz kullanılsaydı dünyadaki mevcut gelişmelerin çoğunun hiçbir zaman yapılmayacağı gerçeğini yansıtmadaki tedirginliğimin kaldırılmasına kısmen yardım ettiniz" (Adelman, 2013) diyerek teorisine destek verdiğini belirtmiştir. Teitz ve Skaburskis (2003) de Sydney Opera Binası'nın muazzam maliyet aşımı sorulduğunda Gizli El mantığını izlemektedir: "İnsanlar gerçekten Sydney Opera Binası'nın bütçe dahilinde yapılacağını mı düşündüler? Yoksa hepimiz aldatmayı kabul edip olmasını gerçekten istediğimiz bir şeyin olması için iyi niyetli düşünmeyle mi meşgul olduk? Avusturyalılar gerçekten limandaki bu dramatik yelkenlerden pişman mı oldular? Yoksa maliyetlerin daha mantıklı tahminine dayanan inşa etmeme kararından daha mı pişman olurlardı?"

Pek çok araştırmacı, **"yaratıcı hata"**nın oynanmasını riskli, bazen zorlayıcı ve beklenmedik şekilde yıkıcı bulmakta ve "Gizli El"in her şeyi, en çok da hataları, gizleyecek kadar büyük olmadığını savunmaktadır (Flyvbjerg, 2014).

Kahneman ve Tversky (1979a, 1979b) ve onların çalışması üzerine teoriler temellendiren davranışçı ekonomistler ise; bu iyimserlik eğiliminin hem maliyet hem de fayda için kabul edilmesinin doğru olmadığını ileri sürmüştür. İyimser bir maliyet tahmini düşüktür ve maliyet aşımına yol açar, oysaki iyimser bir fayda tahmini yüksektir ve fayda eksiklikleri ile sonuçlanır. Bu nedenle, tahmin hataları birbirini iptal etmemekte, aksine hatalar genellikle birbirini güçlendirmektedir.

Mega projeler, **kamu yararına ve sosyal faydalara oldukça zayıf katkı**ları olması nedeniyle sıkça eleştirilmektedir (Harris, 2014). Projelerin temel odağının sosyal çıktılar yerine projenin kârlılığı olması, literatürde sıkça eleştirilmektedir (Swyngedouw, Moulaert, & Rodriguez, 2002; Fainstein, 2008; Majoor, 2009; Sklair, 2013). Mega projelerin temel olarak nüfusun yüksek gelirli kesimlerine, yatırımcılara ve yüksek gelir grubundaki turistlere odaklandığı görülmektedir (Swyngedouw, Moulaert, & Rodriguez, 2002; Marshall R. , 2003). Bunu yaparken, mega projelerin sadece sosyal dışlanma ve bölünmeler yaratmadığı, mevcut sosyal sorunları da daha derinleştirildiği görülmüştür.

3.3.2 Öncü/ Tetikleyici Projeler

Büyük ölçekli projelerin en bilinen örneklerini içeren öncü/ tetikleyici (flagship) proje türleri, öncü, yenilikçi, yüksek profilli, büyük ölçekli, iç ve dış yatırımları çekme, yeni ve güçlü kent imajları yaratma ve geliştirme yeteneği olan, komşu bölgelerin arazi değerlerindeki artışı ve gelişme aktivitelerini kolaylaştıran, kentsel yapının ekonomik, fiziksel ve sosyal yönden güçlenmesini sağlayan prestijli projeler olarak tanımlanmaktadır (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992; Loftman & Nevin, 1992, 1995; Smyth, 1994). Bu tür projeler, kent ya da bölgelerde, öncelikle büyümenin yaratılması ve sonrasında emniyete alınmasıyla ilişkilendirilmektedir.

“Flagship” terimi, İngilizce’de en iyisi, en önemlisi ve önderlik eden anlamlarında kullanılmaktadır (Merriam-Webster Dictionary, t.y.). Bu tür projeler, hem bölgede inşa edilen en önemli proje olmaları hem de etraflarındaki bölgelerde daha küçük

gelişimlere önderlik ederek “dalgalanma” etkisi yaratmaları nedeniyle öncü/ tetikleyici olarak adlandırılmaktadır (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992).

Öncü projeler öncelikle ABD’de, kısa süre sonra İngiltere’de, daha sonra ise Avrupa anakarasında ortaya çıkmıştır. Sanayinin kentin büyük bölümünü kapladığı ve bu nedenle sanayisizleşmeden en çok etkilenen kentler, öncü projelerin ilk ortaya çıktığı yerler olmuştur. Baltimore, Bilbao ve New Castle gibi bu kentler, yüksek işsizlik oranı, zayıf imaj ve azalan kamu gelirlerinden oldukça derin etkilenmişlerdir (Hall, 2012). İlk örneklerinin ortaya çıkmasından bu yana, otuz yıldan fazla süredir, öncü projeler kentleri yeniden yaratmada yaygın bir metot olarak kullanılmıştır. İlk öncü projelerden olan Baltimore İç Limanı ve Boston Faneuil Hall, yüzlerce kopya doğurmuştur. Bu projeler, artan küreselleşme çağında, ekonomik canlanma, girişimcilik ve rekabet görüntüsü oluşturmak ve kentleri pazarlamak için kullanılan en yaygın yöntem haline gelmiştir (Swyngedouw, Moulaert, & Rodriguez, 2002; Cook, 2004). Ortaya çıkan bu flagship projelerinin içeriği, kentsel yenileme ve kenti yeniden markalaştırmanın önemli bir türü haline gelmiştir. Aynı zamanda, bu güçlerin kentsel nüfus üzerinde de büyük bir etkisi olmuştur.

Öncü projeler, mega projeler gibi tekil bir proje olmaktan ziyade, projelerin çevresindeki alanlara da etki eden yenileme projeleridir. Bu projeler, kentsel alanların önemi azalan ya da daha önce ihmal edilmiş parçalarının fiziksel dönüşümünün sağlanması için etkili mekanizmalardır. 1980 ve 1990’larda uygulanan kentsel dönüşüm girişimlerinin ön planda olan özelliği, öncü projeleri olmuştur. Bu gelişmelerden ekonomik kalkınma için önemli bir araç ve azalan kentsel alanın fiziksel yenilenmesini muhafaza etmenin bir yolu olarak yararlanılmaya çalışılmıştır (Hoyle, 1988; Coulson, 1990; Hambleton, 1990; Foley, 1991). Kentsel yenilemenin **“prestij modeli”** olarak adlandırılan bu proje stratejileri, bunalımlı kent alanlarının potansiyelinin canlandırılmasında özel sektörün önceliğini ve özel sektör zenginliğinin teşvik edilmesi için “doğru” koşulların oluşturulmasında kamu sektörünün rolünü vurgulayan ideoloji tarafından desteklenmektedir (Barnekov & Rich, 1989; Loftman & Nevin, 1992).

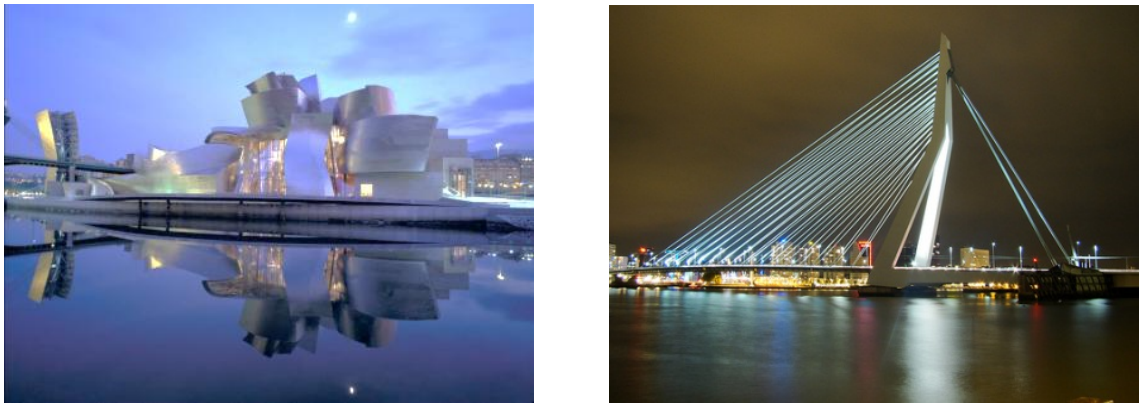
Prestijli öncü projeler, kent merkezleri, merkezi iş bölgeleri, önemli miras değeri olan konumlar ya da kıyılar gibi özel sektör gelişim potansiyeli olan ve finansal geri dönüş sunan, **yüksek gelişme potansiyeli olan yerlerl**e sınırlıdır (Loftman & Nevin, 1992; Smyth, 1994). Çünkü bu projeler; neoliberal fikirler altında kent için daha fazla zenginlik yaratmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, yer seçimi genellikle en büyük ihtiyaca göre değil, kâr ve dönüşüm için en büyük potansiyel taşıyan yere göre yapılmaktadır. Diğer bir deyişle, öncü projeler, geniş bir coğrafi alana yayılmak yerine, kentin belirli bölgelerine odaklanmaktadır. Bu, tüm şehir üstündeki kurgudan, bölge veya bölgelere vurguya, bütüncül planlamadan proje odaklı tasarımlara doğru bir değişim yaratmıştır (Tavşanoğlu & Healey, 1992).

Öncü proje gelişimlerinin, kentsel yenilemenin bir aracı olarak kullanılmasının arkasındaki mantık 1980'lerdeki kent politikasında yeni değildir. Bununla birlikte, yeni olan, bu projelerin kentsel yenileme sürecindeki kamu ve özel aktörler arasındaki dikkat çekici uzlaşmadaki yaratıcılığı olmuştur (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992). 1990'ların başlarında politika ve karar üreticileri arasında "flagshipi olmayan bir kentin yenileme stratejisi yoktur" görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır (O'Toole & Usher, 1992, s. 221).

Öncü projeler yeni kalıp ve üretim-tüketim faaliyetlerinin taleplerini karşılamak için kentsel alanların fiziksel yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmaktadır (Tavşanoğlu & Healey, 1992). Mekânsal yeniden yapılanma süreci, değişen dünya ekonomisi ile uyumlu olarak, yerleşimlerde devam eden ekonomik hayatın ayakta kalması için gerekli kabul edilmektedir.

Kentlerde yenilenmesi planlanan bu öncü proje alanlarında kongre merkezleri, festival pazar alanları, alışveriş merkezleri, büyük ofis merkezleri ve eğlence ve spor tesisleri (Harvey, 1988) gibi gelişmiş batı ülkelerinde kent canlandırması programlarının ortak özellikleri haline gelen **prestij projelerinin özel formları** uygulanmaktadır. Aynı zamanda birer prestij projesi olarak kabul edilen öncü projeler, cazip bir kent imajının yeniden canlandırılmasını hedeflemektedir. Güçlü bir imaj üretmeye yönelik olarak tasarlanan bu projeler Bilbao Guggenheim

Müzesi ve Rotterdam'daki Erasmus Köprüsü örneklerinde olduğu gibi kentin simgeleri haline gelen ikonik tasarımlara sahiptir (Şekil 3.4).



Şekil 3.4 Bilbao Guggenheim Müzesi ve Rotterdam-Erasmus Köprüsü

Öncü projeler, büyük ölçekli projelerin genel özelliklerini ve mega projelerin **yüksek maliyet** özelliklerini taşımakla birlikte, onları diğer proje türlerinden ayıran özelliklere sahiptir. Öncelikle, bu projeler tekil bir projeden çok, kentsel yenilemeyi başlatacak **öncü proje** olarak tasarlanmaktadır. Bu projelerin alana çekeceği yeni yatırımlar ve ziyaretçiler ile bölgede ekonomik bir kalkınma başlatacak ve bu etki ile bölgenin dalga dalga dönüşmesini sağlayacak katalizörler olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bu projelerde asıl hedeflerin proje üzerinde değil, daha geniş bir alan üzerinde olduğunu söylemek mümkündür.

İkinci olarak, öncü proje gelişimleri kendilerini kısa dönemde kârlı çalışan birimler olarak planlama ihtiyacı duymaz; çünkü onların daha uzun süreli, daha büyük ve daha geniş bir ekonomik faaliyeti canlandıracağı kabul edilmektedir (Smyth, 1994). Öncü projelerin ana rollerinden biri başka yenileme ve gelişmeler için **katalizör** olarak görev yapmalarıdır. Sonuç olarak, bu tür projeler kısa dönem etkileri üzerinden değerlendirildiklerinde çoğu zaman (müşteri çekmek için) zararına satılan mallar olarak görülmektedirler. Eğer sonuçta uzun vadede özel sektör ve bölge ekonomisi daha çok gelişecek ise; projenin inşa edildiği ilk dönemlerde yaşanabilecek bu kayıp kabul edilebilir görülmektedir (Harvey, 1989a). Örneğin, Canary Wharf ofis projesi, Olympia ve York şirketlerinin iflas etmesi (Loftman & Nevin, 1995), sadece %14 oranında bir doluluk oranı yakalayabilmesi (Colenutt, 1993), 1992 yılında vergi muafiyetlerinden 1,3 milyar

$ sübvansiyon almak zorunda kalması nedenleriyle 1990'lı yılların başlarında yapılan çalışmalarda çoğunlukla başarısız bir örnek olarak ele alınmıştır. Projedeki ofisler, bu durumun üstesinden gelinmesi ve projenin beklenen etkiyi yaratabilmesi için geliştiricilere inşa bitmeden önce ve piyasa değerinin altında bir fiyata satılmıştır (Docklands Consultative Committee, 1992). 2019 yılı araştırmalarına göre ise; Londra, Küresel Finans Merkezleri İndeksi'nde 2. sırada yer almakta ve Canary Wharf, dünyanın en önde gelen finans merkezlerinden biri kabul edilmektedir (Yeandle & Wardle, 2019). Dolayısıyla, inşa edildiği dönemde çeşitli olumsuzluklar nedeniyle başarısız kabul edilse bile, proje beklenen hedefe ulaşması açısından başarılı olmuştur.

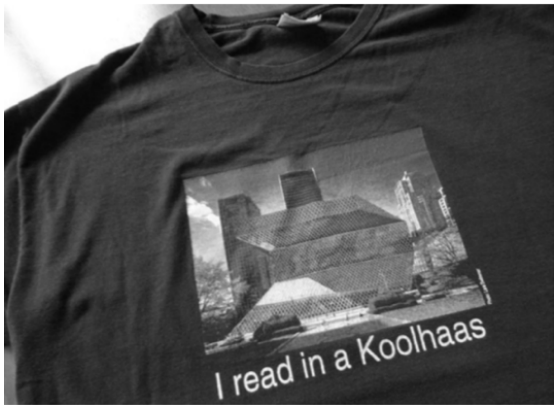
Öncü projeler, üçüncü olarak, kentsel alanlardaki sarmal düşüşü durduran, yeniden doğuşa ve başarıya dair yüksek profilli ve görülebilir sembolik kanıtlar sunmaktadır (CBI, 1988). Bu tür projeler çoğu zaman **"gösterişli yapı kompleksi"** olarak adlandırılan, yerel ve ulusal politikacıların kendi siyasi itibarlarını desteklemek için kullanabilecekleri, değişimin görünür sembolleri olarak rol üstlenmektedir (Keating, 1991). Öncü projeler başlı başına bir ikon olarak tasarlanmakta ve kentin kimliğini belirleyecek özellikte olmaktadır. Bu nedenle bu yapılar çoğunlukla "starchitect"ler (yıldız mimarlar) tarafından tasarlanmaktadır.

Frank Gehry, Renzo Piano, Zaha Hadid, Daniel Libeskind, Rem Koolhaas, Rafael Moneo, Norman Foster, Thom Mayne, Jean Nouvel ve Santiago Calatrava gibi yıldız mimarların (Shaw, 2015) tasarladıkları bu yapılar, kent için başlı başına birer cazibe merkezi haline gelmektedir. Frank Gehry'nin kavisli yüzeyleri ve organik formları, Daniel Liebskind'in açısal formları, Zaha Hadid'in akışkan hacimleri (Niculae, 2016) ile bu tür yapılar, ayırt edilebilir imza mimariler özelliği taşımaktadır. Ve sadece bu isimlerin projede yer almasının bile yatırım ve ziyaretçileri çekeceği öne sürülmektedir.

Guggenheim Bilbao Müzesi, öncü projelerin en başarılı örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim 1997 yılından günümüze, dünyanın dört bir yanından insanlar bir yıldız mimar tarafından tasarlanan bu ikonik yapıyı görmek için

bölgeye akın etmiştir (Shaw, 2015). Mimari eleştirmen Joan Ockman Bilbao Guggenheim için bu durumu "sanat müzesinin mimarisinin kendisi tam anlamıyla bir sergi eylemiydi" sözleriyle açıklamaktadır (Ockman, 2004, s. 227). Müzenin açılmasını takip eden üç yıl içerisinde, Bilbao'daki turist harcamaları 100 milyon €' ya ulaşmış ve bu miktar, inşa maliyetlerini karşılayıp projenin kâra geçmesini sağlamıştır (The Economist, 2013). Yapı, ev sahibi kent için dönüm noktası ve kentsel dönüşümün sembolü olarak görülmüş ve bu başarı literatüre "Bilbao Etkisi" ve "wow faktörü" tanımlarının girmesini sağlamıştır. Art Media Agency'nin raporunda(2015) Gehry, bu başarıdan sonra pek çok kentin kendisini kendi Guggenheim projeleri için davet ettiğini belirtmektedir: "Bilbao açıldığından beri… 100'den fazla yere -Çin, Brezilya, İspanya'nın diğer bölgeleri- Bilbao etkisi için çağrıldım."

Bilbao Guggenheim Müzesi, ikonik sembol etkisiyle yer pazarlamasının en önemli örneklerinden olarak görülse de bu durum pek çok yerde görülmektedir. Örneğin, 2004 yılında Rem Koolhaas tarafından inşa edilen Seattle Merkez Kütüphanesi, ziyaretçilerine sadece kütüphane turu değil, bir mimari tur hizmeti de önermektedir (Shaw, 2015). Benzer şekilde kütüphanenin hediyelik eşya bölümünde üzerinde "I read in a Koolhaas" yazılı t-shirtler satılmaktadır (Şekil 3.5). Yıldız mimarlara inşa ettirilen flagship yapıların yer pazarlamasında kullanılması ve bu yapıların turizm rotalarına eklenmesi sonucu "mimari turizm" (architourism) olgusu ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.5 *Seattle Merkez Kütüphanesi'nde satılan "I read in a Koolhaas" t-shirtleri*(Shaw, 2015)

Kentsel gelişim kurumları ve büyük kentsel yerel yönetimler öncü projeleri sermayenin yeni taleplerini karşılamak üzere kentsel alanların yeniden yapılandırılması için gerekli mekanizmalar olarak görmektedir (Loftman & Nevin, 1995). Bu bağlamda öncü projeleri farklı kılan dördüncü özellik, adil kentler ya da yerleşim yerleri yaratmaya yönelik değil, aksine yeniden yapılandırılmış ulusal ve küresel ekonominin taleplerini karşılamak için kentsel alan parçalarının mekânsal formunun yeniden yapılandırılmasına yönelik olmalarıdır (Loftman & Nevin, 1995). Diğer bir deyişle, öncü projeler, kentin belirli bölgelerine belirli yatırım ve kullanıcı gruplarını çekmek üzere tasarlanmaktadır. **Belirli bir hedef kitle**si olan bu projeler, beraberlerinde etraflarındaki bölgelerin de bu kullanıcıların tercih ve ihtiyaçlarına göre değişip dönüşmesini sağlamaktadır.

Öncü projeler, yatırımları teşvik etmeyi ve iş dünyasının karar vericilerinin ve özellikle ulusal ve uluslararası düzeyde, potansiyel ziyaretçilerin bakış açısını değiştirmeyi hedefler ve bunu ekonomik aktiviteyi ve yöre içindeki zenginliği artıracak bir teklif ile yapması beşinci ayırt edici özellikleridir. Buna ek olarak, öncü projelerin istihdam ve zenginlik yaratma açısından beklenen etkileri bir kent genelinde ya da bölge düzeyinde ilave **spin-off faydalar** yaratacaktır (Loftman & Nevin, 1995). Bu ölçekteki öncü projelere örnek olarak Birmingham'daki Uluslararası Kongre Merkezi, Liverpool'daki Albert Dock projesi ve Londra Docklands'da bulunan Canary Wharf ofis kompleksi gösterilebilir. Diğer yandan, yerel öncü projeler kentsel alanlar içindeki organik büyümeyi teşvik eden ve kolaylaştıran ve belli yerleşimler hakkındaki yerel algıları değiştirmeye yönelik daha küçük projelerdir (Smyth, 1994). Birmingham Heartlands'deki Waterlinks ofis kompleksi ve Salford Quays gelişimleri bu projelere örnek olarak gösterilebilir.

Öncü projeler zenginlik, iş, iyileştirilmiş fiziksel çevre ve ziyaret edilecek, hayran olunacak ve eğlenilecek yeni yerler yaratılması aracılığıyla tüm kent sakinlerine faydalar sağlamaktadır (Brooks, 1993; Lock, 1993). Örneğin, Baltimore'da ön liman projelerinin yılda yaklaşık 22 milyon ziyaretçi çektiği, 800 milyon $ gelir yaratan 7 milyon turistin 30.000 daimi iş yarattığı, emlak vergisi gelirlerini yılda

25 milyon $ artırdığı ve işe en çok ihtiyaç duyan kent içindeki dezavantajlı sakinlere iş yarattığı belirtilmektedir (Falk, 1986; Dutton, 1991).

Öncü projeler ile yaratılan servetin dezavantajlı gruplar ve mahallelerle aşağı damlama yoluyla kaçınılmaz olarak paylaşılacağı ileri sürülmektedir. Bu görüş, 1980'lerin sonlarında ulusal ve yerel yönetimlerin kentsel yenileme stratejilerinin temelinde yatmıştır (Deakin & Edwards, 1993). Bu yaklaşımı Nicholas Ridley de "Eğer araziyi yeniden üretirseniz, o otomatik olarak işsizlik problemlerini çözecektir" sözleriyle desteklemektedir (House of Commons Committee, 1989).

Proje geliştiricileri öncü projeleri planlarken hedeflerini de formüle etmektedirler. Özellikle hedeflerin, bu hedeflere ulaşmanın yollarının ve süreç içerisinde hedeflerin ne oranda yakalandığının tespit edilmesi öncü projeler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü, projelerin amaçlarını anlamak bu gelişmelerden kimlerin yararlanacağını ve hedef kitlenin kim olduğunu net bir şekilde göstermektedir.

Öncü projelerin uygulandığı alanların özelliklerine göre ek ve özel hedefleri olabilmektedir. Ancak, küreselleşmiş ekonomik ortamda, kentler arası rekabette yer edinebilmek için flagship projeleri bir araç olarak kullanan kentlerin, bu projeleri uygulamada bazı ortak hedefleri bulunmaktadır. Öncü projelerin, bazıları diğer büyük ölçekli proje türleri ile ortak olan, en önemli hedefleri şöyle sıralanabilir:

- Kent için yeniden çekici bir görünüm canlandırmak
- İş ve yatırımları çekmek, bölgedeki özel sektör yatırımlarını teşvik etmek
- Turist çekmek
- Proje bölgesinde planlanan bağlamda bir dönüşüm yaratmak ve proje etrafındaki bölgelere hedeflenen kitleleri yerleştirmek (soylulaştırma)
- Kentler arası rekabette başarılı bir yer elde etmek ve bunu güvence altına almak
- "Aşağı damlama" etkisi ile tüm bölge sakinlerine fayda sağlamak (Doucet, Van Kempen, & Van Weesep, 2011; Boelsums, 2012).

Öncü projeleri diğer büyük ölçekli proje türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri projenin **etrafındaki bölgede bir dönüşüm ve ekonomik kalkınma**

yaratmasıdır. Ancak proje hedefleri dikkatle incelendiğinde, hiçbirinin doğrudan komşu bölge yaşayanlarına odaklanmadığı fark edilmektedir. Bu tür projeler, sırasıyla bölgesel ve küresel ölçekte, kentin tamamına ya da proje alanının kendisine odaklanmaktadır. Birçok amaç bu noktaya yoğunlaşırken, ancak ek hedefler komşu alanlara ve yerel topluluklara odaklanmaktadır (Boelsums, 2012). Bunun temel sebebi, öncü proje ile elde edilen faydaların **"damlama etkisi"** ile toplumun her kesimine yayılacağının kabul edilmesidir.

Tüm bunlara ek olarak, projeler var olan olumsuz yerel algıları kaldırmalı ve yeni, cezbedici imajlarla değiştirmelidir (Smyth, 1994). Bu nedenle **kentsel imajın geliştirilmesi** hedefi, kendilerini eğlence ve kültür mekânları, yaratıcı ya da tüketime dayalı mekânlar olarak yeniden tanıtmak isteyen eski sanayi kentleri için özellikle önemli görülmektedir (Law, 1992; Loftman & Nevin, 2003; Cook, 2004).

Örneğin, Birmingham'da yapılan projenin "Birmingham halkı ve karar vericiler arasındaki güveni yenilemeye" ve "kenti taşınma için hedef haline getirmeye" yardımcı olduğu iddia edilmiştir (Smyth, 1994). Birmingham Kent Konseyi başlangıçta öncü projelerin doğrudan ve dolaylı olarak 12.000 iş yarattığını ve 2 milyar $ yatırım çekmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir (Loftman & Nevin, 1994). Daha sonra bölgede yapılan araştırmalar da 237 milyon $ yatırımın 1.800'ü Birmingham sakinleri tarafından karşılanan 4.600 tam zamanlı iş yarattığını belirtmektedir (KPMG Peat Marwick, 1993). Dolayısıyla projenin kendisi ile başlayan yatırım ve istihdam imkanlarının gerçekten vaadedildiği gibi zamanla proje etrafındaki bölgelere yayıldığını söylemek mümkündür.

Kent yöneticileri öncü projeleri, kentleri haritalara koymak, farklı hedef grupları ve yatırımlar için cazip hale getirmek amacıyla istemektedirler (Rodriguez, Martinez, & Guenaga, 2001). Diğer bir deyişle, proje bölgesel ve ulus(lararası)al ziyaretçileri, ayrıca konut alım ya da kiralamaları için yüksek gelirli insanları da çekmelidir (Bianchini vd., 1992; Loftman & Nevin, 1995; Doucet, 2009; Grodach, 2010). Üstelik, projenin ekonomik hedefi, neoliberal aktivitelerin başlamasıyla önemli olmaya başlayan şehirlerarası rekabetle de başa çıkabilmelidir. Kent, küresel ekonomik hiyerarşi içindeki yerini yükseltmeli ve rekabetini koruyabilir

kılınmalıdır (Loftman & Nevin, 1995). Bu bağlamda, öncü projelerin üretilmesinde başka amaçlar da mevcuttur. Bunlardan biri, çok tartışılmasına ve her zaman geçerli olmamasına rağmen; belediye gelirlerini arttırma amacıdır (Grodach, 2010). Pek çok örnekte, yapılan projelerin etraflarındaki arazi değerlerini ve vergi gelirlerini artırdığı görülmektedir. Ancak beklenen başarının sağlanamadığı bazı örneklerde belediyeler için proje maliyetinin, gelirden fazla olabilmektedir (Boelsums, 2012).

Birçok öncü proje belediye ve özel geliştiricilerin iş birliği ile yönetilmektedir. Bazı örneklerde belediyelerin hedef listelerine yerel kalite ve faydaları da dahil ettiği görülmektedir. Belediyeler ayrıca öncü projelerle yoksul insanlara yardım etmeyi de hedeflediklerini belirtmektedir; ancak bu hedefe tam olarak nasıl ulaşacakları konusunda bir programları bulunmamaktadır. Bununla birlikte, İngiltere, Hollanda ve İspanya gibi ülkelerdeki belediyeler, dikkatlerini yeni gelişmelerle yoksun topluluklara yardım etmeye doğru değişmektedir (Doucet, 2009).

Geliştiriciler için bir diğer önemli amaç da **özel sektör finansmanını çekmektir;** çünkü çoğu durumda gelişme, böyle büyük bir kentsel projenin maliyeti çok yüksek olduğu için özel finansmana ihtiyaç duymaktadır (Bianchini vd., 1992; Healey 1992; Loftman & Nevin, 1995)

Öncü projelerin büyümeyi teşvik etmelerinin yanı sıra, sürekliliğini de sağlaması beklenmektedir (Smyth, 1994). Bu süreklilik sağlandığında, projelerin etraflarındaki bölgelerde yenilemeyi başlatmaları ve hızlandırmaları söz konusu olacaktır. Yenilenme, komşu mahallelerde olumlu olduğu gibi aynı zamanda negatif de olabilmektedir. Örneğin, öncü projelerin yaratacağı daha küçük gelişmeler ve çekeceği yatırımlar ile çevresindeki bölgeleri de dönüştürüp, geliştirmesi yenilenmenin olumlu yanı olarak sunulmaktadır. Ancak, bu tür projelerin belirli bir hedef kitleye yönelik yapılması, alandaki kullanıcıların değişmesine neden olacak ve genellikle yakın alanlarda soylulaşmaya yol açacaktır. Eğer mahalle sakinleri alandaki yerlerinden edilirse öncü projelerin faydalarından yararlanmalarının mümkün olmayacağı bir gerçektir (Boelsums,

2012). Bununla birlikte soylulaştırma bazen Hollanda'daki Kop Van Zuid örneğinde olduğu gibi, geliştiricilerin temel hedeflerinden biri de olabilmektedir.

3.3.2.1 Kentler Neden Öncü Projeler İnşa Etmek İstiyor?

Öncü projeleri destekleyenlerin (geliştiriciler, kent elitistleri, politikacılar) projelere ve projenin kente yapacağı pozitif etkilere olan inancı giderek artmaktadır. Kentlerin yenileme için öncü proje modelini kullanmasının birçok nedeni bulunmakta ve yeni bir imaja kavuşmak ve kendilerini dünyaya pazarlamak isteyen pek çok kent için öncü projeler mükemmel bir başlangıç noktası olarak sunulmaktadır.

Bununla birlikte, birçok kentin az da olsa başka seçenekleri olmasına rağmen bu tür yenilemeyi istemelerinin bir nedeni de bu projeleri onlar yapmazsa, başka bir kentin yapacak ve sermayeye ve üst düzey ziyaretçilere ulaşmada rakiplerinden daha ileriye gidecek olmasıdır. Bu yüzden kentler "Jones'a ayak uydurma" senaryosuna kapılmışlardır (Doucet, 2007).

Öncü projelerin kentsel yenilemede kullanılmasında **politika ve ideolojilerdeki değişiklikler** temel etkenler olmuştur. Bu, büyük ölçüde ekonomik büyüme modellerine yönelik yeniden dağıtım önlemlerinden uzak, mülkiyet temelli yenileme ve kentsel yönetimin daha girişimci formlarındaki politikalardaki değişimin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir (Harvey, 1989a Bianchini vd., 1992; Loftman & Nevin, 1995, 1996).

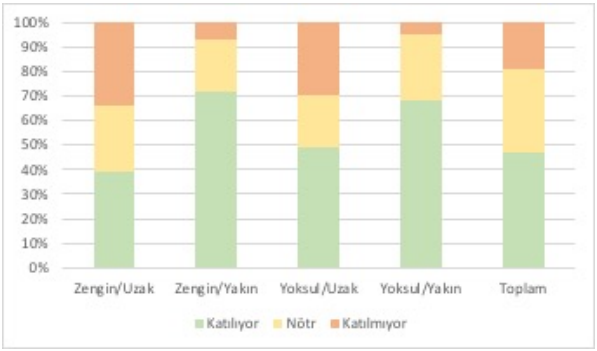
Deregülasyona, özel yatırımlara, özelleştirme ve tüketime odaklanan neoliberal politika ve ideolojiler, bir çok öncü projenin genel yön ve koşulları ile uyum içerisindedir. Bu yenileme projelerinin bir çoğunun içinde rekabetçi bir kültür bulunmaktadır (Edwards, 1997). Ayrıca bu tür bir gelişmenin, girişimcilik kültürünü teşvik edeceği ve kentsel dönüşüm için daha yaratıcı stratejilere yol açabileceğine dair de bir inanç bulunmaktadır (Doucet, 2007).

Öncü projeler ayrıca kent elitistlerini çekmenin bir yolu olarak da hizmet edebilmektedir. Searle (2002), kent elitistleri için bazı şeylerin özellikle önemli

olduğunu ve öncü projelerin temel amaçlarının kentsel mekanı bu taleplere göre şekillendirmek olduğunu belirtmektedir.

Öncü projelerin ana rollerinden biri başka **yenileme ve gelişmeler için katalizör** olarak görev yapmalarıdır. Projelerin ana amaçları, mega projelerde olduğu gibi projenin kendisini kısa sürede kara geçirmek değil, bölgede bir ekonomik kalkınma yaratmaktır. Bu nedenle kısa süreli fayda- maliyet analizlerinde zararına satılan mallar olarak da görülebilmektedirler (Harvey, 1989a). Öncü projeler, Bradford ve İngiliz Film ve Televizyon Müzesi örneklerinde olduğu gibi, turizm sektörü için de katalizör rolü oynamaktadır. Bianchini (1992) ve diğerleri, kentin neredeyse hiç turizm sektörü yokken, Guggenheim Bilbao Müzesi'ne ilk 5 yılda 3 milyondan fazla ziyaretçinin geldiğini hatırlatmaktadır.

Öncü projeler aracılığıyla sağlanan bu fiziksel dönüşümün sadece yatırım ve gelişmeyi artırmayacağı, aynı zamanda **sivil gururu** da artıracağı umulmaktadır (Şekil 3.6). Bu projeler aynı zamanda kent sakinlerinin ziyaret edeceği, hayran kalacağı ve eğleneceği umut edilen yeni kentsel alanlar olarak hizmet etmektedir (Loftman & Nevin, 1995; Cook, 2004). Profesyonel spor takımları ile yeni stadyumlara sahip olmak, öncü projelerin inşasıyla kente kazandırılan üst sınıf kültürel tesisler, düzenlenen çeşitli kültürel ve sanatsal aktiviteler, aynı zamanda kentsel gururu arttırmaya ve kentlilik bilincini geliştirmeye de hizmet etmektedir (Eisinger, 2000). Bu nedenle, kent sakinlerinin yararlanacağı bazı yaşam kalitesi faktörleri öncü projelerin kente sağlayacak somut faydalar olarak görülmektedir.



Şekil 3.6 Kop Van Zuid'in gurur hissi verdiğini düşünen kentlilerin dağılımı

Doucet ve diğerleri (2011), kentsel gurur duygusunun, projeden faydalanabilme imkanlarına göre değişebileceğini belirtmektedir. Kop Van Zuid hakkında yaptıkları araştırmada, kentsel gurur kavramını projeye yakınlık/uzaklık ve zenginlik/yoksulluk üzerinden inceledikleri anket çalışmasının sonuçlarına göre, yaklaşık %40'lık bir kesim Kop Van Zuid'in Rotterdam'ın sembolü olduğunu düşünürken, bu oranın projeye yakın olup, projeden daha fazla faydalanma imkanı olan gruplarda daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 3.7). Benzer şekilde, Kop Van Zuid projesinden gurur duyma (Şekil 3.6) ve projenin Rotterdam için olumlu bir imaj yarattığını düşünme durumları (Şekil 3.7) da yakın olan kesimlerde daha yüksektir. Dolayısıyla, flagship projelerin olumlu etkilerinin "aşağı damlama" metoduyla etrafa yayıldığı göz önünde bulundurulduğunda, projeye uzak olan ve projeden çok fazla yararlanamayan kesimlerin hissettikleri gurur duygusunun diğer gruplara göre daha az olabileceği, dolayısıyla bu tür projelerin kentliler için eşit bir fayda sağlayamayabileceği söylenebilmektedir.



Şekil 3.7 Kop Van Zuid'in Rotterdam'ın sembolü olduğunu (solda) ve Rotterdam için olumlu bir imaj yarattığını düşünen kentlilerin dağılımı (sağda)

Birçok geliştirici tarafından öne sürülen bir diğer fayda da bitişik (komşu) alanlardaki emlak fiyatlarında gözlenen artıştır. Akademik çevrede bunun soylulaştırmayı tetikleyeceği tartışılırken, birçok hükümet lideri ise bunun kent merkezini orta sınıf sakinler ile yeniden doldurmak için bir fırsat olduğunu düşünmektedir (Cook, 2004). Soylulaştırma birçok akademik çevrede sosyal açıdan olumsuz bir süreç olarak görülürken (A. Smith, 2006), bu tarz yenileme uygulamalarının kentsel çevreyi iyileştireceğine, **gayrimenkul fiyatlarındaki artışın** somut faydalar ve daha çekici çevreler sağlayacağına inanmaya devam

eden hükümetlerin aynı görüşte olmadığı açıktır. Ancak, komşu alanların soylulaştırılması kentte orta sınıf sakinlerin yaşayacağı ve keyif alacağı yeni bölümler açılmasına hizmet edebileceği gibi, bu alanlarda yaşayan pek çok düşük gelirli sakini yerinden de edebilir. Bu iki durum, kentlilerin projelerden elde edeceği faydalar ve faydalar hakkındaki algılarına ilişkin tamamen farklı görüşe sahip olmasını sağlayacaktır (Doucet, 2007).

Öncü projeler, dökülen ve eski endüstri görüntülerine sahip kentlerin yeniden tasarlama ve pazarlama kampanyaları ve **kentlerin yeniden imajlandırılması**yla yakından ilişkilidir (Seo, 2002). Bianchini ve arkadaşları (1992, s.249), tüm öncü projelerin bu konuda bir hedefi olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

> *Tamamı kentin görüntüsünü yeniden yaratmak için uğraşmaktadırlar. Reddedilen, kirli ve barınılamaz kentsel çevrelerin olumsuz algısı, yerini kent reklamcılarının pazarlama ikonlarına- parıldayan ofis bloklarına, kültür merkezlerine ve şık perakende mekanlara- bırakmıştır. Keyif (şenlik), kalite ve eğlence, sanayi sonrası kent ütopyalarıdır. Şehirler bundan böyle öncelikle üretim merkezleri olarak değil, tüketim merkezleri olarak betimlenmektedir. Şehircilik bakışının değişmesinde flagship projeleri merkezi ve oldukça önemli bir rol oynamaktadır.*

Postmodern dünya için kentleri arzu edilen bu yeni görünüme kavuşturmanın bir parçası olarak eski imajın reddedilmesi ve yeni bir imajın yaratılması daha cazip görülmektedir. Bu yeniden imajlandırma sürecinde öncü projenin rolü satılabilir ve pazarlanabilir ikonik bir görüntü ya da landmark olarak hizmet etmektedir. Örneğin, Baltimore İç Limanı projesi, dinamik, canlı bir sanayi sonrası kentin yeni sembolü haline gelerek kentin yeni imajını oluşturmuştur. Smyth (1994, s.21): "Özünde öncü projeler alan için büyük reklam panoları gibidirler. İma edilen mesaj bu mekânın başkalarının harcama ya da yatırım yapacağı yer olduğudur" ifadesi ile durumu özetlemektedir. Kısacası, öncü projeler, yeniden canlandırılmış ve yeniden yapılandırılmış kentlerde yenilik ve yaratıcılık görüntüsünde rol alarak başarı sembolü olmayı hedeflemektedir (Swyngedouw, Moulaert& Rodriguez, 2002).

Kentsel dönüşüm kurumları ve kent yönetimleri, sermayenin yeni taleplerini karşılamak için öncü projeler aracılığıyla, kentlerin kentsel dokusunu yeniden yapılandırmaya ve yerel ekonomileri çeşitlendirmeye çalışmaktadır. Küreselleşmiş dünyada, kentler herhangi bir ürün gibi satılmaktadır. Bu nedenle her kent kendini eşsiz, mükemmel bir yer olarak pazarlamaya çalışmaktadır (Fainstein & Judd, 1999). Bu nitelikler, yerel halkı kentsel hiyerarşi içinde kendi kentlerinin mekanlarında mutlu etmek yerine yatırımcılar ya da turistler gibi dış nüfusu mutlu etmeye odaklanmaktadır. Sywngedouw ve diğerleri (2002, s.545-546): " Kenti rekabetçi ortamın haritasında yeniden konumlandırmak, sadece master plancılar ve kent yöneticilerinin gözünden değil, özellikle dışardakilerin, yatırımcıların, geliştiricilerin, iş insanlarının ya da paralı turistlerin gözünden de yeniden imajlandırma ve kentsel alanı yeniden yaratma anlamına gelmektedir" ifadesi ile bu durumu özetlemektedir. Bu stratejilerin tamamı, kente daha yüksek bir profil ve uluslararası oryantasyon vermeye yardım etmektedir (Spaans, 2004).

Baltimore gibi kentler, kendilerini turist ve yatırımcı haritasına koymada başarılı olmuş ve eski, endüstriyel görüntülerini öncü projeler liderliğindeki yenilemenin ve sert, yeni bir görüntü kazandırmanın sonucu olarak atmıştır. Glasgow da benzer şekilde, Burrel Koleksiyonu, İskoç Fuar ve Kongre Merkezi gibi öncü projeleri ve diğer gelişmeleri dinamik, modern ve kozmopolitan kent görüntüsü yaratmada yardımcı olması için kullanabilmiştir (Bianchini, Dawson, & Evans, 1992). Ancak, bu projelerin pek çoğu, yerel nüfusun ihtiyaçlarına hizmet etmesi ya da kentleri onların ihtiyaç ve görüşlerine göre yeniden tasarlamak yerine, dışarıdakileri cezbetmek için yapılmıştır.

Sermayenin uluslararasılaşması serbest özel sektör yatırımı için **küresel kentler arası rekabeti**n yoğunlaşmasını körüklemiştir (Hall, 1993; Loftman, Middleton, & Nevin, 1994). Bu rekabet karşısında, İngiltere ve ABD kentleri serbest özel yatırım güvenliğini sağlamak ve mevcut yatırımları korumak amacıyla öncü projelere ve yer pazarlama faaliyetlerine büyük yatırımlar yapmıştır (Harvey, 1988; Ashworth & Voogd, 1990; Hambleton, 1990). Bu yatırım faaliyetleri kentler için o kadar önemli bir konuma gelmiştir ki bu projeler aracılığıyla küresel

rekabete katılmak istemeyen kentler kendi ekonomilerinin ölümüne katkıda bulunmuş sayılmıştır (Parkinson & Judd, 1988).

Bianchini ve arkadaşları (1992); **hem özel sektör hem de kamu kaynaklarını cezbedebilecek** başka çok az seçenek bulunması nedeniyle birçok yerel konseyin öncü projeleri benimsediğini belirtmektedir. Öncü projelerin bu kadar çok benimsenmesinin son nedeni oldukça önemlidir. Kentler artık sadece azalan değerler, şiddetli ekonomi ve işsizlik problemleriyle değil, aynı zamanda artan rekabetle de mücadele etmektedir. Bu nedenle, kentler sadece rekabet koşullarına uyum sağlıyor gibi görünme ihtiyacında değildir, aynı zamanda kentsel sorunlarını düzeltmek ve daha fazla büyüme için de çaba göstermek durumundadır.

1980'ler boyunca, İngiliz merkezi ve yerel yönetimindeki çok sayıda politika üreticisi, kentsel sorunlara ivedi potansiyel çözüm arayışı içerisinde olmuştur. Bu süreçte, kent merkezi alanlarının (merkezi iş alanları) fiziksel dönüşümünü güvence altına alan ve ekonomik servetlerini prestij projeleri etrafında döndüren Baltimore ve Boston gibi başarı göstermiş kentleri ziyaret etmiş ve onlardan etkilenmişlerdir (Falk, 1986; Barnekov & Rich, 1989). Nitekim CBI, İngiltere'nin problemli kentlerinin Baltimore'un kentsel gerilemeye el atan deneyimlerinden yararlanarak ortak bir kentsel yenileme süreci izlediğini belirtmiştir (CBI, 1988).

Küresel rekabet düzleminde kentler kendilerini yeni bir imaja kavuşturmaya ve büyük yer tanıtım oyununu oynamaya zorlanmaktadır. Çünkü diğer tüm kentler bunu yapmaktadır. Thornley (2002)'nin belirttiği gibi: "Şimdi kent liderleri tarafından tutulan yaygın bir tutum vardır, eğer rekabete ayak uyduracaklarsa proaktif bir rol almalı ve kentlerini tanıtmalı ve pazarlamalıdırlar." Bu özellikle, kamu gelirlerinin azaldığı ve geleneksel endüstri üssünün başka küçük kentlere kaydığı İngiliz kentlerinde geçerli olmuştur (Hubbard, 1996).

Benzer amaçlar, prestijli etkinliklerin üstlenilmesi süreçlerinde de görülmektedir. Manchester'ın 2000 Olimpiyatları için aday olması, Sheffield'ın 1991 Dünya Öğrenci Oyunları'na, Liverpool'un Uzun Gemi Yarışları'na ev sahipliği yapması örneklerinde de aynı amaçlar görülmektedir. Yüksek profilli etkinliklere yatırım

yapan kent sayısının artması, bu projeleri geliştiren ve daha başarılı bir tanıtım için kendi yerelliklerini katıldıkları bu “rekabet oyunu”na emanet eden kentsel yenileme kurumları ve başarılarının da tartışılmasına yol açmıştır (Hall, 1993).

3.3.2.2 Öncü Projelerin Riskleri ve Yönetimi

Öncü projelerin sahip olduğu en büyük risk, tasvir edilen, pazarlanan ve satılan imajın kentin gerçekliğini ya da kent sakinlerinin kentleri için sahip olduğu görüşleri yansıtmayabileceğidir. Bu durumda kent, birbirleriyle **çelişen imajlar**a sahip olacaktır. Yerel halk açısından bakıldığında bu en güçlü risklerden biridir; çünkü bu durum bölücü ve çatışmacı olma potansiyeline sahiptir (Doucet, 2007).

Bu sorun başka bir soruyu ortaya çıkarmaktadır: öncü projeler **kim için tasarlanır**? Yerel halk için mi yoksa yabancılar için mi? Bu sorunun cevabı sadece öncü projelerin tasarım ve kullanımını değil, yerel halk tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesini de etkilemektedir. Bir projenin başarılı olması için, yapıldığı yerin kimliğine uygun olması gerektiği savunulmaktadır (Miles, 2005). Ancak, öncü projelerin çoğunda durum böyle değildir. Özellikle yıldız mimarlar tarafından yapılan ikonik yapılarda bu durumun tam tersi söz konusu olmaktadır.

Kentleri yatırımcılar ve turistler için daha uygun hale getirmek adına kentin geçmişindeki tarih ve kültürlerinin gizlendiği ya da arındırıldığı örnekler bulunmaktadır. Örneğin, Glasgow, 1990 yılında Avrupa Kültür Başkenti olarak belirlenmesini takiben oluşturulan stratejilerde işçi sınıfı geçmişini saklaması (Laurier, 1993) ve onun sosyal miras gururunu örtbas etmesi (MacLeod, 2002) yönünden eleştirilmektedir. Yeniden geliştirmede kullanılan yerler ve görüntüler farklı insan grupları için farklı şeyler ifade edebilmektedir. Sahipsiz bir sanayi bölgesi işten çıkarılmış fabrika işçisi için bir geliştirici ya da yerel politikacı için taşıdığından tamamen farklı bir anlama sahip olabilmektedir (Goodwin, 1993).

Bu yüzleşme durumu, genellikle kültür ve tarihle ilişkili olarak gerçekleşmektedir. Proje geliştiricileri yabancılara satabilmek için pazarlanabilir, hatta arındırılmış bir kent imajını desteklemeye çalışırken, yerel sakinler, pazarlanmak istenen imaja uymayan kendi kimliklerini korumaya çalışabilirler. “Selling Places” adlı

kitaplarında Philo ve Kearns (1993, s.25) bu durumu şöyle özetlemektedir: "Çatışmalar sıkça ortaya çıkmaktadır; çünkü kültür ve tarihin yer pazarlayıcıları tarafından manipüle edilmesi kentteki 'diğer insanlar'ın kent mekânlarıyla günlük karşılaşmalarıyla yerleşmiş yerel kültür ve tarih anlayışına ters düşmektedir."

Bu tür yenilemeler genellikle kentleri daha yaşanabilir yapma iddiasındadır. Fakat A. Smith (1996)'in de belirttiği gibi, "kentleri yaşanabilir kılma" ifadesi orta ve üst sınıf için yaşanabilirlik anlamına gelmektedir. Aslında kentlerde ihtiyaç duyulan ise çoğu zaman işçi sınıfı için "yaşanabilir" şartların sağlanması olmuştur. Öncü projeler sınıfa bakılmaksızın herkese fayda getirdiği şeklinde reklam edilmiş ve satılmıştır; ancak mevcut kanıtlar aksini göstermektedir (Doucet, 2007).

Pek çok araştırmacının ortak yorumu, öncü projelerin tasarımları, kullanımları ve hedef kitlesi nedeniyle pek çok vatandaşta -özellikle düşük gelirli gruplarda- **dışlanma duygusu**na yol açabilecek olmasıdır. Bu durum özellikle projeler tüketim odaklı olduğunda mimari yoluyla da hissedilebilmektedir (Smyth, 1994). Healey ve arkadaşları (1992, s.7) bu durumu şöyle özetlemektedir: "Kent içindeki yeni, neşeli aktiviteler ve fakir sakinler arasındaki mesafe artış eğilimi göstermektedir. Eğer birçok fakir insan dışlanmış hissediyorsa bu şaşırtıcı değildir." Bu duygular aynı zamanda öncü projelerin içinde yer alan kültürel aktivitelerin kültürel olarak erişilemez oldukları ve yerel nüfus için olmadıkları duygusuna da yol açabilmektedir (Evans, 2005). Ancak, bu iddialar teori ile desteklenirken, onlara destek olmak için çok az ampirik kanıt bulunmaktadır. Woodward'ın (1993) Londra'daki Spittfield Market'in yeniden geliştirilmesiyle ilgili çalışması, mekânın kullanımı ve alanın imajı üzerinde geliştiriciler ve yerel nüfus arasındaki güçlü bölünmeleri vurgulamaktadır.

Doucet ve diğerleri (2011)'nin yerel halkın Kop Van Zuid ile ilgili algıları üzerine yaptıkları araştırmada, projenin turistler ya da Rotterdam dışındaki kişiler için yapıldığını düşünen zengin kesim oranının yaklaşık %10 olduğu görülürken, bu oranın yoksul kesimde yaklaşık %50'lere yaklaştığı görülmektedir (Şekil 3.8). Benzer şekilde, projenin sadece zenginlere hitap ettiğini düşünen zengin kesim proje yakınlarında yaklaşık %10'lardayken bu oranın projeye uzak olan yoksul

kesimlerde %40'a çıktığı görülmektedir (Şekil 3.8). Dolayısıyla, bu verilerin de kentin belirli kesimlerinin kendilerini bu projelerden soyutlanmış hissedebileceği yaklaşımını kuvvetlendirdiği görülmektedir.



Şekil 3.8 Kop Van Zuid'in aslında turistler ve Rotterdam dışından gelenler için olduğunu düşünen (solda) ve sadece zenginler için olduğunu düşünen kentlilerin dağılımı (sağda)(Doucet, Van Kempen, & Van Weesep, 2011)

Büyük bir etkinliğe ev sahipliği yapma ya da yeni bir öncü proje başlatma, yerel nüfusta başarı duygusu ve sivil gurur yaratabilmektedir. Ancak bu kutlamalar birçok sakinin gündelik hayatta mücadele ettiği azalan kamu hizmetleri, suç ya da kötü konut şartları gibi sorunlardan dikkatleri uzak tutmanın bir yolu ve kentsel nüfus için bir **saptırma aracı** olmaları açısından eleştirilmektedir. Marksist politikanın ekonomik perspektifi böyle görüntülerin yerel işletmelerin ve politik elitlerin yüksek ve düşük gelirli sakinler arasındaki sosyal huzursuzluğu önlemek için kullanabileceği bir mekanizma olduğunu belirtmektedir (Waitt, 2001). Bu projeler aracılığıyla, dış görünüşte şehir zengin, dinamik ve dış sermayeyi ağırlamaya hazır görünebilir; ancak bu görüntü kimi zaman artan yoksulluk ve bozulmayı maskelemektedir (Harvey, 1989a).

Harvey (1989a), bu noktada "Roma ekmek ve sirkleri" teorisine atıfta bulunmaktadır. Görüş, vatandaşlara taban seviyede yiyecek vermek ve bunun büyük görünmesini sağlayarak, onların olay anına yakalanıp gerçek sorunları görmelerini engellemektir. Eisinger (2000, s.316) bu konuyu Philedelphia belediye başkanı Edward Rendell'in 1993'te kentin yeni kongre merkezinin açılmasından sonra söyledikleri ile örneklemektedir: "Bir Roma imparatoru gibi hissediyorum. İyi kent hizmetleri veremem, kent sağlık merkezlerini kapatmak ve kütüphane saatlerini azaltmak istiyorum ve burada insanlara ekmek ve sirk

veriyorum." Bu projelerin kentlileri sıradan kentsel yaşam sorunlarından saptırarak politik ve sosyal sistemin faydalarına daha fazla inanç sağlamaya hizmet ettiği iddia edilmektedir (Harvey, 1989b).

Öncü projelere yapılan bir eleştiri de yenilemenin bu prestijli modelinin ABD'den Britanya'ya ve oradan tüm dünyaya transferi ile ilgilidir. Başarılı bulunan öncü projeler, elde edilen başarılar ve daha da önemlisi projelerden kimin yararlanacağı kimin ise kayba uğrama ihtimali olduğu konuları eleştirel ve tarafsız şekilde analiz edilmeden politika üreticiler ve karar vericiler tarafından heyecanla **kopya**lanmıştır (Barnekov & Rich, 1989; Boyle & Meyer, 1990; Atkinson & Moon, 1994). Oysa ki dönüşüm süreci, her yerin kendi sosyal ve ekonomik yapılarına özgün tasarlanması ve katılım süreçleri ile şekillendirilmesi gereken kapsamlı süreçlerdir.

Birçok öncü proje daha önce başarılı olarak görülen projeleri izlemektedir. Harvey (1989b, s.21), bu formülü şöyle açıklamaktadır:

> *Tarif oldukça standarttır. Halsiz bir kent içi bölüm alın ve istenmeyen karakterdeki nüfusu azaltın. Perakendecilik için kapalı ve güvenli bir alan (tercihen postmodern tasarımlı ve Laura Ashley, Benettons ve birçok üst düzey mağaza ile doldurulmuş) ile son derece işlevsel ofis alanlarını (tercihen en modern cepheler ile de maskelenmiş) karıştırın. Biraz imitasyon İtalyan meydanı, sahte Gürcü veya Tudor dükkân ve konutları ile kaplı orta çağ görünümlü meydanlar ya da işçi sınıflarının geleneğine uygun yaşama (teras evler) ve çalışma (iskele, depo ve fabrikalar) alanlarını karıştırın ve onları burjuva zevki için rehabilite edin. Eğlence ve kültürel donatı koleksiyonu ve tüm alanı çağdaş miras kataloglarına girmeye layık değerli bir tarihi anıt olarak belirleyerek son rötuşları yapın.*

Prestij projeleri, ilk inşa edildiğinde, yenilikçi ve benzersiz gelişmeler olmuştur. Ancak, başarılı olan projelerin zaman içerisinde diğer kentsel alanlarda da taklit edilmesi popüler hale gelmiştir. Özel sektör yatırımı ve dünya standartlarında bir statü için kentler arası rekabetin batı dünyası genelinde gelişimin belirli

formlarının seri kopyalanmasına, kentlerin öncü projelerden kısa süreliğine elde edilmiş herhangi bir rekabet avantajı oluşturmaya yol açtığı ileri sürülmektedir (Harvey, 1989a; Keating, 1991). Bu taklit sürecinin, Law (1993)'ın **"klon kentler"** olarak tanımladığı, standardize kent mekânlarının oluşmasına yol açtığı iddia edilmektedir.

Kentlerde yaşanan bu benzeşme durumunu Keating(1991) şöyle ifade etmektedir:

> *Kentler olayların ivmesi altında çok az bilgi ya da anlayışla ekonomik kalkınma rolüne akın etmiştir. Kentler son modaların akınına uğramış, birbirlerini son derece uygunsuz biçimde taklit etmiştir. Homojen dünya pazarındaki rekabet, algılanan tüm kentler aynı şeyler için uğraştığından mekânların homojenleşmesine yol açmıştır. Bir yıl kongre merkezleri ve alışveriş merkezleri, sonraki yıl bilim parkları ve kıyılar moda olmaktadır.*

Öncü projelerin dünya çapındaki kentlerde kendi görünüm ve formunda çoğaltılması, onların başarıları üzerinde de etkili olmuştur. Smyth (2005), turistlerin **"mimari yorgunluk"**tan etkilenebileceklerini ve yeni ikonik yapıların etkilerine vurdumduymaz kalabilme risklerinin olduğunu belirtmektedir. Bunun kıyı gelişimleri ve akvaryumlarda zaten olduğunu hatırlatarak devam eden Smyth, bu tür projelerin çok seri bir şekilde çoğaltılır hale geldiğini ve yeni imaj aracı olma etkinliklerini kaybetmeye başladıklarını belirtmektedir. Harvey (1987)'in de dediği gibi "Kaç tane başarılı kongre merkezi, spor stadyumu, Disney Dünyası ve liman alanı olabilir?"

Guggenheim'ın franchise haline getirilmesi de bu duruma örnektir. Bilbao'daki Guggenheim Müzesi'nin başarısından sonra, Frank Gehry pek çok farklı kentte Guggenheim Müzesi inşa etmek üzere davet aldığını belirtmiştir (Art Media Agency, 2015). Gehry, her ne kadar bu teklifleri geri çevirip, farklı coğrafyalarda benzer yapılar inşa etmeyi reddetmiş olduğunu belirtse de Guggenheim Abu Dabi, Bilbao ile oldukça benzer izler taşımaktadır. Bu proje, yerel mimarlar, formlar ve materyaller ile bir proje üretmek yerine başarılı bir modeli ithal etmiş

görünmektedir. Suya yakın seviyede bir zemine yerleştirilen yapı, yansıtıcı etki açısından bile Bilbao'daki ile büyük benzerlik taşımaktadır (Şekil 3.9).




Şekil 3.9 Guggenheim Bilbao (solda) ve Guggenheim Abu Dhabi (sağda) yapıları

Coles (2002, s.194), bu tür alanların aşırı yeniden üretiminin her birinin geri dönüşünü azaltması riskini şöyle özetlemektedir (Aktaran: Doucet, 2007):

> *Mekânın bu şekilde acımasızca metalaştırılması bir paradoks yaratmaktadır: yenilikçi destinasyonlara eşsiz pazarlama teklifleri iletme, rekabetteki farklarını vurgulama ve bu nedenle de sahip olunandan daha fazla ziyaretçiyi cezbetme gibi destekleyici önlemler, aslında çok yaygın ve yakın olarak tekrarlanmakta, tekilliği reddetmede gizlice anlaşmakta, mekânda üretimde ve deneyimde homojenliği üretme ve bu nedenle de öncülere ve benzer taklitçilere sınırlı geri dönüş sağlamayla teorize edilmektedir.*

Bir diğer önemli risk ise; önemli bir uluslararası müze, cazibe merkezi ya da öncü projeye sahip olmak isteyen her kent için bunun mümkün olmayacağıdır (Evans, 2005).

Öncü projelerin çoğalması literatürdeki eleştirilere önemli bir tema oluşturmuşken, yerel halkın bu durumla ne kadar alakalı olduğu da sorgulanabilir. Yerel halkın farklı kentlerdeki diğer yenileme çabalarının ne kadar farkında olduğu ve onlarla ne kadar ilişkili olduğu belirsizdir. Kentler sermaye ve turistler için dünya çapında kentlerle rekabet ederken, kent sakinleri daha fazla yerele odaklanmaktadır. Ancak, eğer büyük projeler geniş çapta duyulan başarısızlıklara sahip olsaydı, bu durum sakinlerin gelişimleri ve sivil gurur duygularını nasıl gördüğü konusunda bir etkiye sahip olabilirdi (Doucet, 2007).

Öncü projelerin kentlerin içinde büyük **sosyo-ekonomik bölünmeler**e yol açtığına dair kapsamlı bir literatür bulunmaktadır (Seo, 2002; Sywngedouv vd., 2002; Cook, 2004; Deffner & Labrianidis, 2005). Ancak, bu literatürün çoğu bu iddiaları ilerletmek için ampirik (özellikle kantitatif) verilere sahip değildir. Kent geliştiriciler ve yerel iş liderleri tarafından yaratıldıkları, orta ve üst sınıfı ve turist kitlelerini hedefledikleri için, öncü projeler yoksulluk ve sosyal eşitlik ile ilgili sorunları ele almazlar. Harvey (1989a) bu tip gelişimleri alandaki sosyo-ekonomik durumu düzeltmekten çok spekülatif yapıya odaklanmaları nedeniyle eleştirmektedir. Yeni heyecanlı alanlar yaratabilirken altta yatan, kent içinde kökleşmiş bir yoksulluk, ekonomik ve sosyal kutuplaşma, yüksek işsizlik, yetersiz yatırım, harap olmuş konutlar ve yönetimlerin bekleme listesindeki diğer sorunların çözülmesi konusunda çok az çaba gösterilmekte ve hatta hafif hafif gündemden kaldırılmaktadır (Cook 2004). Bu durum, öncü projelerin büyük ölçüde servet üretimi yerine servet dağıtmaya odaklanmalarından kaynaklanmaktadır (Loftman & Nevin, 1995). Bu projeler öncelikle büyüme yaratma ve onu emniyete almakla ilgilidir ve çok az sayıda öncü proje öncelik olarak yoksulların ihtiyaçları ile birlikte geliştirilmiştir (Law, 1992).

Kentsel yenileme uygulamalarında öncü projeleri destekleyenler sosyal faydaların toplumun alt seviyelerine damlayacağını iddia etmektedir (Healey, 1992; Loftman & Nevin 1995). Fikir, öncü projenin zenginlik yaratacağı ve bu artan refahın sonunda kendini toplumun alt kesimlerine doğru aşağı süzeceğidir. Bu tür yan ürünler genellikle hem projenin inşasında hem de sonraki aşamada işlerin artması, genel düzeyde bir ekonomik büyüme, tüm sakinlerin kullanabileceği yeni tesisler aracılığıyla daha iyi bir fiziksel çevre olarak lanse edilmektedir (Doucet, 2009). Ancak, öncü projelerin aşağı damlama etkisinden toplumun her kesiminin yararlanacağı iddiası en çok tartışılan söylemlerden biridir. **Aşağı damlama** teorisinin başarısızlıkları akademik çalışmalarda yoğun bir biçimde eleştirilmektedir.

Bu konudaki en ağır eleştirilerden biri, öncü projelerin toplumun işe en çok ihtiyaç duyan kesimlerine iş sağlama yeteneği olmuştur. Birçok plan, yerel halka iş

sağlayacağına vurgu yapmaktadır; ancak durum gerçekte böyle değildir. Birçok durumda, planlanandan daha az iş olmakta ve yaratılan iş imkanları insanların sosyal merdivenleri tırmanmasına çok az yardımcı olan, düşük ücretli ve düşük beceri gerektiren işler olmaktadır (O'toole & Usher, 1992; Loftman & Nevin 1996; Cook 2004). Diğer taraftan da mevcut işler ve yerel halkın becerileri arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Canary Wharf benzeri pek çok öncü proje, istihdam ihtiyacı olan yerel nüfusun çoğunun bu tür işlevler için gerekli niteliklere sahip olmadığı, üst düzey iş hizmetlerini çekmeyi amaçlamıştır. Ve bir çok durumda, **yaratılan işler** sanayisizleşmeyle kaybedilenlerin yerini almamamıştır (Smyth, 1994; MacLeod, 2002). Sonuç olarak, yoksul sakinlerin pekçoğu flagship yenileme projelerinin geliştirilmesine karşı ayakta kalamamaktadır.

Kentteki dezavantajlı grupların proje faydalarından yararlanamaması durumu, tıpkı mega proje örneğinde olduğu gibi, son derece spekülatif öncü projeleri finanse etmek için tahsis edilen kamu fonlarının uygun olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir (Harvey, 1989a). Pek çok öncü projenin yapımı ve işletilmesi için kamu finansmanına bel bağlamış olması, bu risklerin kent gündeminde sıkça eleştirilmesinin temel sebeplerindendir.

Pek çok araştırmacı, öncü projelerin belediye bütçelerindeki temel hizmetlerin sağlanmasında kullanılabilecek, **ihtiyaç duyulan fonları yönlendirdiği** eleştirisinde bulunmaktadır. Harvey, bu görüşü şöyle açıklamaktadır: “Bu tür yere özel projelerin ayrıca kamusal ve siyasal bir odak olma alışkanlığı başlamış, bütün alan ya da bölgeyi kuşatabilen, geniş problemlerin kuşaklarını ve endişeyi yönlendirmiştir.” İngiltere’de fonların saptırılması bir çok kentte toplu konutların onarımının ihmal edilmesine katkıda bulunmuştur (Loftman & Nevin, 2003).

Öncü projelerin büyük sosyo-ekonomik bölünmelerle ilişkili olmasının diğer bir kanıtı da konut sağlama politikaları aracılığıyla olmaktadır. Öncü projelerle ilişkili konutların çoğu (ilk projenin bir parçası olarak ya da projenin beraberinde getirdiği geri dönüşleri olarak) pazarın üst düzey parçasına yöneliktir ve çok az sosyal ya da uygun fiyatlı konut vardır. Düşük gelirlilerin barınamaması özellikle projenin bir kısmının kamu tarafından finanse edildiği durumlarda önemli bir

sorun haline gelmektedir (Mouleart, Salin, & Werguin, 2003). Vicario ve Martinez (2003) bu tür barınmaların bölünmeleri nasıl arttırdığını göstermek için Bilbao'daki bir konut gelişiminin reklam malzemelerini kullanmaktadır: "Bir çoğu dışarıdan görecek… Sadece birazı içeride keyfine varacak."

Sonuç olarak, bu yerlerden asıl yararlanan gruplar bölge sakinleri değil hedeflenen gruplar olmaktadır (Healey vd., 1992; Miles, 2005). Çünkü projeler ile üretilen mekanlar, üst sınıf tüketim mekânlarıdır ve çoğu zaman sadece varlıklı kişiler tarafından kullanılabilmektedirler (Pollard, 2004). Proje inşaları sonrasında oluşan bu tablo, kentteki sosyo-ekonomik kutuplaşmaları derinleştirme riski taşımaktadır.

Kentte görülen her sosyo-ekonomik olgunun ayrıca mekânsal yansıması da bulunmaktadır. Literatürde bu projelerin yarattığı riskler içerisinde en üzerinde durulanı; öncü projelerin mekânsal yoğunlaşması ve izolasyonun zengin ve yoksul bölgeler arasındaki bölünmeyi şiddetlendirmesidir. Bu iddia, MacLeod tarafından kısaca şöyle belirtilmektedir (2002, s.605): "Yeni kentsel cazibe bölgeleri, kazananlar ve kaybedenler, kapsananlar ve dışlananlar arasındaki vahşi sınırları barındırmaktadır."

Öncü projelerin ortaya çıkardığı **mekânsal bölünmeler**in önemli bir nedeni, sadece proje alanındaki fiziksel ve ekonomik yenilemeyi sağlamaya odaklanmaları, yere bağlı ve mekâna özgü olmalarıdır. Öncü projeler, geniş bir coğrafi alanda inşa edilmiş ve dağınık projeler olmaktan çok, belirli yerlerde yoğunlaşmaktadırlar. Bu projeler, kent bütçelerinin giderek daha büyük bir bölümünü almakta ve aynı zamanda alanda hangi fonların dağıtılacağının yolunu da saptırabilmektedir. Planlama açısından bu durum, tüm kent için üretilen planlar yerine belirli bölge, ya da projelere odaklanan tasarımlara doğru bir değişikliğe yol açmıştır (Tavşanoğlu & Healey, 1992). Bu yaklaşım, kentlerin parçalanmasını ve belirlenmiş bölge ya da kentlere odaklanan planlama politikalarının gelişimini teşvik etmiştir (Healey, Davoudi, O'Toole, Tavşanoğlu, & Usher, 1992).

Öncü projeler, bölgeye yeni yatırımlar çekmek üzere geliştirilmektedir. Bu nedenle projeler, özel sektör yatırımları için en **kârlı olan yerlerle sınırlı** olma eğilimindedir (Healey, Davoudi, O'Toole, Tavşanoğlu, & Usher, 1992). Sonuç olarak, bu projelerin mekânsal konumları göreceli olarak dezavantajlı grupların ve az sayıdaki gelişme fırsatlarının olduğu alanlar yerine, yüksek potansiyelli, geri dönüşü olan alanları arayacaktır. Bu alanlar da genelde kent merkezleri, kıyılar ya da diğer önemli lokasyonlardır. Büyük ihtiyaçları olabilen; ama daha az cazip olan alanlar çoğunlukla bu tür yenilemenin dikkatini çekmemektedir. Vicario ve Martinez (2003, s.2386)'in de belirttiği gibi: "Kentsel dönüşüm stratejileri şehir merkezindeki alanların fiziksel ve ekonomik yeniden yapılanmaları üzerine yoğunlaşmakta, bozulmalarına ve yatırımlara ihtiyaç duymalarına rağmen, düşük öncelikli diğer bölgeleri yerinden ederek aynı fırsatları sunmamaktadır." Yenileme ve yatırım ihtiyacının eskimiş alanlarda daha fazla olmasına rağmen, genellikle erişilebilirlik, kârlılık ve itibarın (ve diğer benzer çıkarların) kent merkezlerine göre çok daha az olması gerçeği nedeniyle öncü projeler, yoksun periferik toplu konut alanlarında nadir görülmektedir (Doucet, 2007).

Ancak, Türkiye örneğinde olduğu gibi, sanayisizleşme sonrası terk edilen alanların etrafında dezavantajlı grupların (çoğunlukla yasadışı şekilde) oluşturdukları konut alanlarının geliştiği durumlarda, projelerin dezavantajlı gruplara olan yakınlığı genellikle bu projelerin gelişmelerini meşrulaştırıcı bir gerekçe olarak kullanılmaktadır (Adair, 1993). Bu projelerin yaratacağı damlama etkisi ile etraflarında da olumlu dönüşümler yaratacağı ifadeleri, bölgede oluşabilecek tepkileri engellemek üzere kullanılmaktadır.

Köhnemeye başlayan kent merkezindeki yenilenme ve yeniden canlandırma, çevre alanlarda devam eden yoksulluk ve işsizlikle eş zamanlı gerçekleşen bir süreçtir ve **"iki hızlı canlandırma"** olarak adlandırılmaktadır (Rodriguez, Martinez, & Guenaga, 2001). İki kentin yenileme sürecinde bu özellik oldukça açık görülmektedir: Glasgow ve Baltimore İç Limanı yenileme projeleri. Bu projeler öncü projelerin kentsel yenilemede kullanılmasında görülen ilk örneklerdendir. Ancak Baltimore'da üretilen proje, istihdam açısından dezavantajlı gruplar için

çeşitli imkanlar yaratmış olmakla birlikte, kentin tüm sakinleri için daha kaliteli mekanlar yaratmak yerine ikili bir Baltimore yaratmıştır: iş, kültür ve turizm merkezi ve büyük ölçüde siyah sakinlerden ve yoksullardan oluşan çevre mahalleler (Eisinger, 2000; Seo, 2002). Ancak, turistler ve varlıklı sakinler "diğer Baltimore"u görmekten korunmuştur; çünkü turistlerin en çok ziyaret ettiği yenilenmiş alanlar ile nüfusun çoğunun yaşadığı yoksun alanlar, mekânsal olarak birbirinden ayrılmıştır (Judd, 1999). Glasgow'da ise; yenileme sürecinde yerleşim için kent merkezi seçimi tartışma konusu olmuş ve buna periferik toplu konut alanlarında artan yoksulluk ve yoksunluk eşlik etmiştir (O'Toole & Usher 1992; MacLeod, 2002). Sonuç olarak, bazı bölgeler yenilemeden yararlanırken, diğerlerinin olumsuz etkilenebileceği açıktır. Sonuç problemlerin çözülmektense, yer değiştirdiği sıfır toplamlı bir oyundur (Cook, 2004).

Diğer yandan, eğer öncü projeler, destekleyicilerinin niyet ettikleri gibi çalışırsa bu durum, komşu bölgelerde emlak fiyatlarının artmasına neden olur. Bu durum da sakinler arasında genellikle emlak fiyatlarındaki artışın karşılanamaması endişesiyle **yerinden etme** süreçlerinin onların üzerinde yoğunlaşacağı korkusu yaratmaktadır (Sassen & Roost, 1999).

Öncü projelerin yapıldığı bölgelerde "neden dönüşüm olmalı?" sorusu, belirli bir yüzeyselliğe sahiptir. Kent açısından bakıldığında, bir bölgede yapılan arazi ve proje gelişimlerinin tamamının bölgenin değerini artırdığı kabul edilmektedir. Mega projelerin inşası da prestijleri ve sağladıkları imkanlar açısından bulundukları bölgeye bir ekonomik değer katacaktır. Ancak, öncü projeler konu olduğunda ve projelerin belirli bir hedef kitle için yapıldığı gerçeği göz önüne alındığında, kentsel yenileme sürecinde ilk endişe yerli halk için olacaktır.

1980'ler boyunca üzerinde durulan mülkiyet liderliğindeki yenileme, arz tarafındaki engellemelerin kaldırılmasına dayanmıştır. Öncü projeler, projenin geliştirilmesi ile alana yeni bir grubu çekmeyi hedeflediğinden, bu projelerin üretim süreçlerinde yerel halkın faydalarının göz ardı edilmesi beklenebilir (Doucet, 2007). Öncü projeler ile yerel halka değil, yatırımcılara ve yeni kullanıcılara fayda sağlama amacı güdülmesi, proje geliştiricilerinin gelişimin asıl

nedeninin alanın zaten dejenere olmuş olması, bu nedenle bölgedeki yerel halk için fırsatların sürekli azalmış ya da yok olmuş olduğunu söyleyerek, kaybedecek olanların azınlık olduğunu savunmalarına yol açmaktadır (Doucet, 2007).

Literatür incelemelerinde de görüldüğü üzere, projelerin gerçek sonuçları her zaman tahmin edilene yakın olmamaktadır. Bu noktada, kazanmak için hazır bekleyen belirli bir grup varsa, o zaman kentsel yenilemeden kaybetmeyi bekleyenlerin de olması gerektiğini ima eden görüşler bulunmaktadır (Robinson & Shaw, 1991).

Saunders (1990) proje alanındaki hemen hemen her konut sahibinin öncü proje üretimleri sonrasında konut elde ettiğini iddia etmektedir. Ancak, bu araştırmada gözden kaçırılan nokta, toplanan verilerin projelerin en canlı olduğu dönemde toplanmış olduğudur. Bu nedenle, araştırmada bazı kazanımların zaman içerisinde kaybedileceği ya da aşınacağı hesaba katılmamıştır. Yeniden sahip olmalar aracılığıyla gittikçe artan sayıda kaybedenler olacak, öz sermaye düşecek ve bazı durumlarda mortgage kredileri sermayeyi aşacaktır. Ancak bu durumda bile bir grup, başkalarının konutlarından olması pahasına ev sahibi olmayı bekleyecektir (Doucet, 2007).

Yerel nüfus ile ilgili bir diğer risk ise; fırsat maliyeti nedeniyle kaybedenler haline gelmeleridir. Bu, politik ve pazar koşulları açısından etkisi olan bir iç eleştiridir. Görüş esasen, eğer para bir öncü proje gelişimine ya da başka bir kentsel dönüşüm projesine harcanmasaydı, yerel nüfusun ihtiyaçları üzerine harcanabilecek olması ihtimaline dayanmaktadır.

Öncü projelerin genellikle kıt kamu kaynaklarında refahla ilgili ihtiyaçlardan ve **yoksun mahallelerden sapmaya yol açabileceği** belirtilmektedir. Örneğin, Birmingham'da kent konseyinin kent merkezindeki prestij projelerine yaptığı büyük sermaye yatırımları ve dört yılda yaklaşık 120 milyon £ değerinde biriken işletme açığı nedeniyle kaynakların sıkışık durumdaki yerel yönetim hizmetlerinden saptırıldığını belirtilmektedir (Loftman & Nevin, 1992). Ancak, diğer yandan bu kamu sektörü maliyetlerinin öncü projeler ile ilişkisi sadece yerel

bir sorun olarak görülmemelidir. Örneğin, Canary Wharf ve Manchester Olimpik Tesisleri gibi merkezi hükümet tarafından inşa edilen öncü projeler de alternatif toplum, sosyal ve ekonomik yenilenme girişimlerini finanse etmek için kullanılamaması, ulusal kentsel politika kaynaklarını tüketmesi açısından eleştirilmektedir (Loftman & Nevin, 1995).

Özel sektör hem ABD'de hem de Britanya'da, sürdürülebilir kentsel yenilemeyi sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Barnekov & Rich, 1989; Hambleton, 1990). Ancak özel sektördeki işletmeler için iyi olanın otomatik olarak kent ve toplulukları için de iyi olacağı ve özel sektörün elde ettiği faydaların zamanla ihtiyacı olanlara "damlayacağı" iddiaları akademik çevre tarafından sıkça eleştirilmektedir (Barnekov, Boyle, & Rich, 1988; Boyle & Meyer, 1990; Squires, 1991). ABD'de bu eleştirilere **dezavantajlı gruplar**a beklenenden daha çok gelir ulaşacağı ve daha geniş beceri spektrumuna sahip işler yaratılacağı iddiaları ile karşı çıkılmıştır (Frieden & Sagalyn, 1989; Frieden, 1990). Bu iddialar ayrıca, yerel kamu bütçeleri üzerindeki kısıtlamaların yerel otoriteleri özel sektöre, mülkiyet liderliğindeki çözümlere yönelttiğini ve projelerin yerel nüfusa ulaşmadaki başarısızlığın serbest işgücü piyasası politikaları kadar kent sınırlarının ötesindeki ekonomik trendlerin ve eğitimdeki eksikliklerin de sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bunun yanı sıra, işgücü piyasası ile yeterli bağlantıların sağlanamamış olması nedeniyle işverenlerin tutumu, yerel işgücü piyasasındaki olanaklara karşı önyargılıdır.

"Özelleşme" ve gelişmenin kent pazarlaması ile el ele bölgesel, ulusal ya da küresel anlamda rekabet avantajını korumak ya da böyle bir avantaj yaratmak için kullanılabileceğini; ama gelişme ve işgücü piyasa ekonomileri üzerindeki etkisinin her nasılsa "dışsal" olduğunu ileri sürmek, sürdürülemez bir argümandır (Doucet, 2007).

Öncü projeler için yapılan analizlerin ileri sürdüğü projelerin pek çok kaybedeni olduğu iddiaları, ekonomik açılardan kârlılık, yerel iş üzerindeki etkiler ve alandaki yatırımlar açısından değerlendirildiğinde karşıt savlar ile karşılaşabilmektedir. Ancak **toplumsal huzursuzluk** ile ilgili konularda çok daha

fazla eleştiri bulunmaktadır. Davis'in kitabı Quartz Kenti (1990)'nde belirttiği gibi, kentlere giren yeni duvarlar, Berlin Duvarı'nda olduğu gibi, gelişim vasıtasıyla insanları ve grupları ayırmaktadır. Projelerdeki bu duvarlarla ilgili endişe, projelerin kentteki bazı yoksul gruplara sırtlarını dönmeleridir. 1992 yılında yaşanan Los Angeles ayaklanmalarında birikim sonrasında küçük bir adım öfkeyi serbest bırakmak için yeterli olmuş ve bunu yağmaya açık bir dönem izlemiştir. Davis'in "Quartz Kenti" ile anlattığı kent Los Angeles'tır. Ayrıca geliştiricilerin ve işlerin kamu sübvansiyonunun olduğu yerlerde bile "kazanmak" için ille de dayanmayacağı görülmüştür. Amaç ve hedeflerin, yerel halkı benimsemesi halinde, özel ve kamu kuruluşları arasındaki ortaklıklar daha fazla iktidar ve dolayısıyla büyük bir olasılıkla yerel için daha olumlu etkiler sağlamaktadır. Ancak, güç yerine gerçek hizmet motive edici olmadıkça ortaya çıkan yönetimde hesap verebilirlik için maliyetler ortaya çıkacaktır (Doucet, 2007).

Kentin pazarlanmasının kente çok büyük ekonomik ve sosyal faydaları olacağı iddia edilmektedir. Ancak, kentlerin büyük heves ile atıldığı bu stratejiler, aynı zamanda dikkatle kurgulanmadığında, yapılan yatırımları âtıl hale getirip, kent ekonomilerinde düşüşler de yaratabilmektedir (Doucet, 2007).

Ekonomik kalkınma programlarında başarılı olan kentler özel yatırım için elverişli bir ortam yaratacaktır ve bu, sıralamada bu kentleri tercih edilen bir konuma getirecektir. Ekonomik kalkınmayı ihmal eden ya da etkin program sunmada başarısız olan kentler ise; sürekli bir ekonomik düşüş yaşayacaktır.

Bu noktada, niteliğin iki farklı yönü üzerinde durulması gerekmektedir. Yerel nüfusun, bir öncü proje gelişiminden kazanç sağlamak için çok uzun süre bekleyemeyebileceği argümanı, alan bazında stratejiler geliştirilmesini gerektirmektedir. Ancak, insanları dışarı taşımanın ya da onları görmezden gelmenin tercih edilmesinin tam olarak ne anlama geldiğine dair bir uzlaşma olmasa bile yabancı yatırımları insanların kökleştiği ve bir anlamda "topluluk" olarak hissettiği yere çekmek daha merhametli olacaktır (Doucet, 2007).

Yerel nüfusa sürekli fayda sağlayacak bir gelişim sağlamak için alınacak sorumluluklar, alan bazlı olmayan bir politika gerektirmektedir. Ulusal ve uluslararası yönelimler, yatırımları coğrafi olarak yayılmış satış hedeflerinden, yerelde istihdam sağlamaya teşvik edebilir. Kent pazarlaması içerisinde reklamı yapılan kültür özel değil, geneldir ve bunun için gerekli beceri türleri çoğunlukla alanda mevcut olanlardır. Geriye kalanlar için ise; eğitim programları geçişi sağlayacaktır (Doucet, 2007).

Projeler sonrasında, yenileme sürecinin katılımcıları olan iş alanlar ile ev alanlar karşılaştırılabilmektedir. Yenileme için bu argümanı savunanlar, eski ve yeni istihdamın maaş düzeyleri arasında karşılaştırma yapmaktadırlar. Çoğunlukla yapılan eleştiri, yaratılan yeni istihdamdaki ücretlerin önceki istihdamdan genellikle daha düşük olduğudur. Robinson (1964), gelişmekte olan ülkeler için şu yorumda bulunmaktadır: "Kapitalistler tarafından sömürülmenin sefaleti, hiçbir şekilde sömürülmemiş olmanın sefaletiyle karşılaştırıldığında hiçbir şeydir." Bu, daha yüksek maaşlı işin ya da daha yüksek ücretin istenmediğini öne sürmez.

Bununla birlikte, yatırım çekmenin ana nedenlerinden birinin düşük ücretin rekabet avantajı elde etmedeki başarısı olabileceği de kabul edilmelidir. Harvey'in (Harvey, 1989a; Harvey, 1989b; Harvey, 1989c; Harvey, 1991) bu konudaki analizleri, sadece kapitalist ekonominin ilerleyici doğasını kabul etmekle kalmaz, onun hayatta kalması için duyduğu ihtiyaçları da vurgular. Düşük ücretli istihdamın varlığı, çoğunlukla varlıklı, postmodern mimari ile çerçevelenmiş taklit "yaşam tarzları"nı teşvik eden öncü projeler ile iş birliği içinde yürümektedir (Harvey, 1989a). Düşük ücret, tüketimlerin ve boş zaman aktivitelerinin daha zengin olmasına hizmet etmekte ve ofisler için destek hizmet sağlamaktadır. Bu tür bir sosyal kutuplaşma, **rekabet avantajı** yaratan ve dolayısıyla yatırımları ilk sırada çeken dinamiklerin bir parçası olmanın yanı sıra, etik gerekçeler ve içinde toplumsal gerilimlerin tohumlarını barındırması nedeniyle eleştirilmektedir.

Bu gibi koşullar altında, genellikle öncü projelerden sağlanan bu çıkarların, Los Angeles'taki ayaklanmaların da açıkça gösterdiği gibi, nüfusun bazı kesimlerince kaybedilebileceği varsayılmaktadır. Güçlendirme, sosyal kazanımlar sağlasa da

üzerinde tartışmalar da olan bir konudur ve siyasi bakışa bağlıdır. Öncü projeler için bir sosyal zorunluluk kesinlikle geliştiricilerin kaybedeceği anlamına gelecektir. Bir yatırımcı için bu, kâr kaybı, zarar ya da iflas anlamına gelmektedir. Böylece kayıp, mali destekçilere aktarılacaktır (Doucet, 2007).

Ekonomideki gerileme durumları da proje geliştiricileri tarafından yapılacak kazanımları tehdit edebilmektedir. Bir durgunluk, geliştirici için soyut ya da gerçek kazançları tehlikeye atabilmektedir. Proje geliştiricileri için soyut kayıp, alınmamış, beklenen kâr iken gerçek kayıp, gelirleri aşan maliyetler olacaktır. Yerel bir otorite için kayıp, politik güç kaybı olarak yaşanabilir ve herhangi bir maliyetin yerel ya da merkezi hükümet düzeyinde devlet hazinesine geri dönmesi söz konusu olabilir. Benzer olarak, bir yerel otorite yerel nüfusa aktarılan ekonomik maliyetleri üstlenebilir (Doucet, 2007).

Öncü projelerin çoğalması, 1980'lerin ortalarından sonlarına kadar yaşanan emlak patlaması tarafından körüklenmiştir (Atkinson & Moon, 1994). Emlak sektöründe ve ekonominin farklı sektörlerinde yaşanan çöküş, prestij projelerinin kısalmasına, gecikmesine ya da başarısızlığına önemli etkilerde bulunmuştur (Coulson, 1993).

Öncü projeler üzerinde **ekonomik durgunluğun etkisi** en net Canary Wharf projesinde görülmüştür. Önceden dünyanın en büyük geliştiricileri olan Olympia ve York'un projeleri, iflastan önemli derecede etkilenmiştir. Eylül 1992'de 4,6 milyon f^2 büyüklüğündeki projenin sadece %14'ü dolmuştur (Colenutt, 1993). Bu büyük şirketlerin finansal krizlerinin yönetimi, London Docklands Canary Wharf gibi bir proje için ders vermenin yanı sıra, Kuzey Amerika'da bir dizi öncü proje gelişimine ödünç para veren bankalar için de bir gözden geçirme anlamına gelmiştir. Elbette, bu projeler için çeşitli siyasi sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Canary Wharf örneğinde, politikacılar mülkiyet liderliğindeki politikalar, geliştiricilerin altyapı maliyetlerine yaptıkları katkılar ve son olarak genelde Canary Wharf'ın emlak piyasasındaki ölümü arasındaki ilişkiyle ilgilenmiştir.

Bir projenin etkisi, durgunluk sırasında zayıflayabilmekte ve geliştiricinin ekonomik ölümüyle potansiyel olarak engellenebilmektedir. Şema büyüdükçe

ekonomik ve politik güven nedeniyle, Canary Wharf örneğinde olduğu gibi, daha uzun dönemli başarı sağlamak için sırasıyla bankalar ve hükümet üzerindeki baskı da artmaktadır. Bu durum, "büyük iş"lerin her zaman faydalanan olmadığını, politik düzeydeki şemalarla yakından ilişkili olduğu gibi, kaybeden de olabildiğini ortaya koymaktadır (Doucet, 2007). Benzer bir durum, Türkiye'de Varlık Fonu'na aktarılan İstanbul Finans Merkezi projesinde de görülmektedir.

Öncü projeler, genelde proje geliştiricilerinin aşırı hedefleri ve yüksek finansal risk ile karakterize edilmektedir. Benzer olarak, bu tür projeler aşırı iyimserlik ortamından da etkilenebilmektedir. 1989 döneminde hüküm süren artan finansal rekabet ortamında, pek çok kredi kuruluşu yatırım ya da pazar durumunu araştırmadan projeler için kredi sağlamıştır (Atkinson & Moon, 1994). Smyth (1994), o dönemde inşa edilen öncü projelerin birçoğunun yanıltıcı bir iyimserlik döneminin baş döndürücü karışıklığı içerisinde geliştirildiğini belirtmektedir. Örneğin, Canary Wharf projesi Londra'da ofis alanı için talebin yüksek olduğu zaman başlatılmıştır. Ancak tamamlandığında, Londra'nın sadece merkezinde 40 milyon f^2 boş ofis alanı bulunmaktaydı (Loftman & Nevin, 1995). Bu nedenle, **aşırı iyimserlik**le ilişkili finansal riskler ve prestij projeleriyle ilgili yanlış anlayışlar terk edilmiş projeleri, finansal çöküşü ya da beklenmeyen muazzam finansal işletim maliyetlerini beraberinde getirebilmektedir.

Yatırım dengeleri proje riskleri açısından üzerinde hassas bir şekilde durulması gereken konulardandır. Bu noktada, hükümet politikasını destekleyen özel girişimcilerin oranı ve özel kârlılığı destekleyen kamu sektörü oranı öne çıkmaktadır. Yönetimin bu şekli, şema için güven verebilir; ancak yerel nüfusun faydalanması için, yönetim çok dikkatli olmaya ve bu konuları hassas şekilde ele almaya ihtiyaç duymaktadır (Marshall, 1991).

Projede sorun yaşanması durumunda, destek kazanmak zaman alabildiği gibi şemaların yeniden tasarlanması ve bu dönem boyunca otoritelerle yeniden müzakere edilmesi gerekebilmektedir. Bu süreç, piyasadaki ilk taleplerin önemli ölçüde değişebildiği dönem boyunca ve uygulama evresinde oldukça uzun olabilmektedir. Burada yönetim, yerel otorite ya da devlet organı ile kurulan

ortaklığın politik güç ve ticaret döngüsünün çalkantıları üzerinde ekonomik antlaşma sağladığı geliştiriciden faydalanabilir. Bu sadece çok büyük ölçekli şemalar için bir sigorta poliçesi sağlayabilen güçler ve devlet kurumlarıdır (Doucet, 2007).

Bu ortaklıklar bazı güç kayıplarını ve istikrarı sağlayacaktır. Geliştirici bu yolla riskleri minimize eder ve şemanın kârlılığını artırma olasılığını yükseltir. Birçok durumda geliştirici alanda yer almayacaktır. Dolayısıyla kira akışı başka bir yerde gerçekleşecektir; ancak bunlar öncü projelerin alan üzerinde etkili olan şemalara katkı sağlayan özellikleridir. Bu etki ise; şemanın kendisi ve kendi içine çekilen daha sonraki yatırımlar olmak üzere iki yönlüdür (Doucet, 2007).

3.3.3 Büyük Ölçekli Etkinlikler

Büyük ölçekli etkinlikler de büyük ölçekli kentsel projeler gibi kentin ve ülkenin ekonomisini etkileyen, küresel medyada yer bulan büyük yatırımlardır. Marris (1987), mega etkinlikleri 1 milyondan fazla ziyaretçi yoğunluğu olan, en az 500 milyon $ sermaye maliyeti olan, “mutlaka görülmesi gereken” etkinlikler olarak ünlenen ve sadece etkinliğin adıyla bile kente büyük ziyaretçi kitleleri çekebilen etkinlikler olarak tanımlamaktadır. Hall (1992), mega etkinliklerin, uluslararası turizm pazarını hedefleyen ve katılım, hedef pazar büyüklükleri, kamu yatırımının düzeyi, politik etkileri, medya haberlerinin yapısı, donatıların inşası ve yerel toplulukların ekonomik ve sosyal dokusu üzerindeki etkilerinin büyüklüğü nedeniyle “mega” olarak adlandırıldıklarını belirtmektedir. Vanhove ve Witt (1987), bir mega etkinliğin, tüm dünyanın ilgisini çekmesi gerektiğini vurgularken, Roche (1994), mega etkinliklerin onları düzenleyen kentlere uzun dönemli sonuçları olan, kısa dönemli etkinlikler olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, bu büyük ölçekli etkinliklerin sadece yerel alanda yapılan etkinlikler olarak değil, tüm dünya çapında reklamı yapılan ve tüm dünyanın ilgisini çeken etkinlikler olarak ele alınması gerekmektedir.

Büyük ölçekli etkinlikler, turizmi desteklemenin, yeni yatırımları, medyanın ilgisini çekmenin en uygun yolu olarak vurgulanmaktadır (Nauright, 2004). Bu

tür etkinliklerin geçmişi incelendiğinde ağırlıklı olarak Avrupa'da düzenlenmiş olduğu görülse de günümüzde sadece gelişmiş ülkelerde değil, aynı zamanda Brezilya, Rusya ya da Güney Afrika gibi küresel olarak gelişmekte olan ekonomilerde de pek çok yerel, bölgesel ve ulusal gelişim stratejilerinin merkezinde yer aldığı görülmektedir. Büyük etkinliklerin mevcut bağlamları (Haußermann, Lapple, & Siebel, Stadtpolitik, 2008), metropolitan ölçeklere odaklanmaktadır; ancak yapılan araştırmalar, gelişmekte olan ülkeler için bu ölçekte etkinliklere ev sahipliği yapmanın ulusal politikalara ve küresel ekonomik faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir.

Kentlerin büyük ölçekli etkinliklere talip olma sebepleri ve bu etkinliklerin kente olan olumlu/olumsuz etkileri, temelde büyük ölçekli kentsel projeler ile benzerdir. Ancak, etkinliklerin kısa süreli olmasına karşın etkilerinin uzun süreli olması, onlara bağlı olarak tasarlanan tesislerin kentlerde kalıcı olması ve bu durumdan yerel halkın etkilenecek olması bu etkinlikleri diğer büyük ölçekli projelerden farklı kılmaktadır.

Büyük ölçekli etkinlikler, temelde kültürel etkinlikler ve sportif etkinlikler olarak iki gruba ayrılabilir. Kültürel etkinlikler, Expo gibi büyük fuarları, uluslararası festivaller gibi sanatsal faaliyetleri içerirken, sportif etkinlikler ise; olimpiyatlar, FIFA, Formula gibi uluslararası spor müsabakalarını içermektedir. Olimpiyat oyunları, büyük ölçekli etkinliklerin en bilinen türü olarak kabul edilmektedir. Her bir etkinliğin kendine özgü süresi olmakla birlikte, her bir etkinliğin içeriğine ve ihtiyaçlarına göre kentlerde inşa edilecek altyapı ve tesisler de farklılık göstermektedir. Bu nedenle, büyük ölçekli etkinlikler kent üzerinde bazı ortak etkileri (Tablo 3.6) olmakla birlikte, kente kendi yapılarına özgü etkiler de bırakmaktadır.

Tablo 3.6 Büyük ölçekli etkinlikler üzerine yapılan çalışmalar ve ele aldıkları etkiler (Lim & Lee, 2007)

	Ritche (1984)	**Getz (1991)**	**Jeong (1995)**	**Lee&Han (1999)**	**Cho (1999)**	**Kim (2000)**	**Lim&Lee (2007)**
EKONOMİK FAYDALAR							
Geliri Artırma/ Yaşam Kalitesini Yükseltme		✓		✓		✓	✓
Alışveriş İmkanlarını Artırma			✓			✓	
İş Olanaklarını Artırma	✓	✓	✓	✓			✓
Vergi Gelirini Artırma		✓	✓				✓
Yerel Ekonomiyi İyileştirme		✓	✓	✓		✓	✓
EKONOMİK RİSKLER							
Yerli Nüfusun Ödeyeceği Vergiyi Artırması	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İnşaat Maliyetini Artırma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yaşam Maliyeti Artırma						✓	✓
Aşırı Bina Üretimi			✓				
Sızıntı Etkisi			✓				
SOSYO-KÜLTÜREL FAYDALAR							
Kültürel Gelişimi Destekleme		✓			✓	✓	✓
Yerel İmajı İyileştirme	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Uluslararası Kimliği İyileştirme	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Faydaları Artırma			✓			✓	
Gelenekleri Koruma ve Geliştirme	✓				✓	✓	
Topluluktaki Gurur Duygusunu Artırma	✓	✓			✓		✓
Kültürel Aktiviteleri Teşvik Etme	✓			✓	✓		✓
Geleneksel Kültürün Daha İyi Tanınması	✓	✓					✓
Turistlerle İletişimi Artırma	✓	✓		✓			✓
Eğitim Durumlarını İyileştirme			✓	✓	✓		
Kamu Hizmetlerinin Kalitesini İyileştirme						✓	✓
Sergi ve Etkinlik Sayısının Artması		✓	✓	✓			
Çevresel Farkındalığı Artırma							✓
Turist Ziyaretlerini Artırma							✓

Tablo 3.7 Büyük ölçekli etkinlikler üzerine yapılan çalışmalar ve ele aldıkları etkiler (devamı)

SOSYO-KÜLTÜREL RİSKLER							
Suç Oranında Artış	✓	✓			✓		
Organize Suçlarda Artış		✓					
Tüketimde Artış				✓			✓
Kültürel Mirasın Tahribatı			✓	✓		✓	✓
Siyasi Elitlerin Hırslarının Yerine Getirilmesi	✓	✓					✓
ÇEVRESEL FAYDALAR							
Ulaşımı İyileştirme		✓	✓				✓
Konaklamayı Artırma			✓				✓
Kalkınmayı Destekleme	✓	✓	✓	✓			✓
Trafik Durumunu İyileştirme		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Şehrin Görünümünü İyileştirme			✓	✓	✓	✓	✓
Yolları İyileştirme		✓	✓		✓	✓	✓
Turizm Tesislerini İyileştirme	✓		✓	✓			✓
Restoran Hizmetlerini İyileştirme		✓	✓				
Trafik İşaretlemelerinin İyileştirilmesi			✓				✓
ÇEVRESEL RİSKLER							
Doğal Çevrenin Tahrip Edilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Çevresel Zarar (Gürültü)		✓		✓		✓	✓
İmkanların Kaybedilmesi		✓	✓	✓	✓		✓
Trafik Problemlerinin Artması	✓	✓		✓		✓	

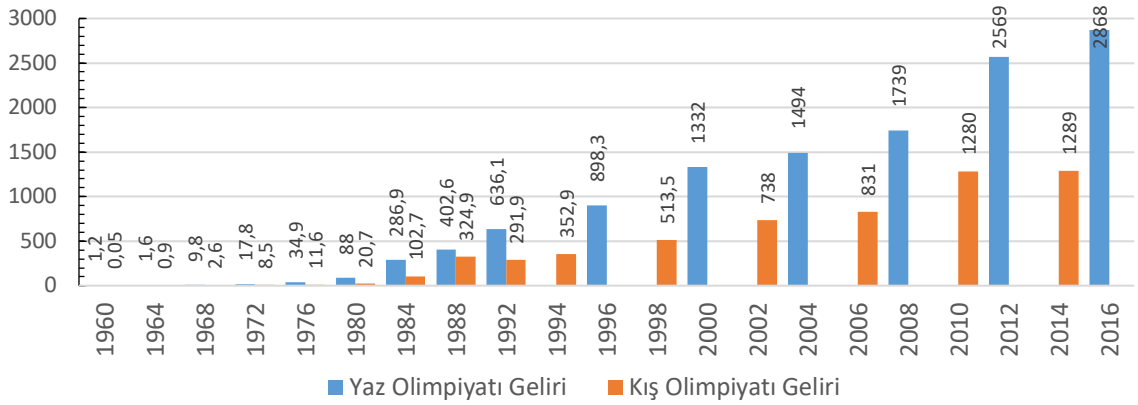
3.3.3.1 Kentler Neden Büyük Ölçekli Etkinliklere Ev Sahipliği Yapmak İstiyor?

Büyük ölçekli etkinlikler, sportif ya da kültürel etkinlikler olmalarının yanı sıra politik olgulardır. Liderler etkinlikler ile ivmelenecek yatırımların, kenti ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan geliştireceğine inanmaktadır (Nauright, 2004; Perelman, 2012). Özellikle 1984 yılında Los Angeles'ta düzenlenen olimpiyat oyunları ile birlikte büyük ölçekli etkinliklerin kent ekonomisine ve kentsel gelişime önemli katkıları olabileceği görüldükten sonra son birkaç on yıllık

dönemde bu tür etkinliklerin kar odaklı tasarlanması ve ticarileşmesi söz konusu olmuş, etkinliklerin ekonomik açıdan üstlendiği önem artmış ve büyük ölçekli etkinliklere ev sahipliği yaparak bu etkinliklerin faydalarını kendi kentlerine çekmek isteyen yönetim sayısı artmıştır. Ancak, büyük ölçekli etkinliklerin çok boyutlu etkileri göz önüne alındığında, ulusal kurumların etkinliğe ev sahipliği yapmak için hazırladıkları tekliflerin arkasında hangi gruplar için ne tür çıkarlar olduğunun irdelenmesinin büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Büyük ölçekli etkinlikler kısa dönemli yapıları nedeniyle, kenti kısa sürede geliştiren, kısa süre içerisinde ekonomik gelişme yaratan etkinlikler olarak görülmektedir. Etkinlik süresince bilet satışları haricinde ortaklık programları, sponsorluklar, ürün lisansları, yayın hakları gibi pek çok kaynaktan **gelir** elde edilmesi açısından bu etkinlikler büyük ölçekli projelerden farklılaşmaktadır.

Büyük ölçekli etkinliklerin en önemli gelir kalemi olarak kabul edilen **yayın hakları**, 30 yılı aşkın bir süredir olimpiyat oyunları başta olmak üzere büyük ölçekli etkinliklerin uygulanabilirliğini sağlayan en büyük gelir kaynağı olmuştur. Yaz Olimpiyat Oyunları için 1960 yılında 1,2 milyon $ olan yayın hakkı geliri yaklaşık 2.400 kat artarak 2016 Rio Olimpiyatları'nda 2 milyar 868 milyon $'a ulaşmıştır. Benzer şekilde, Kış Olimpiyat Oyunları için 1960 yılında 0,05 milyon $ olan yayın hakkı geliri, yaklaşık 25.000 katına ulaşarak 2014 yılında 1 milyar 289 milyon $'a ulaşmıştır (Şekil 3.12). Elde edilen bu yüksek gelirler, kentlerin büyük ölçekli etkinliklere ev sahipliği yapma isteğini daha da artırmıştır (IOC, 2004).



Şekil 3.10 Yıllara göre olimpiyat oyunlarının yayın hakkı gelirleri

Büyük ölçekli etkinliklerin en önemli ikinci gelir kalemi ise; sponsorluklar ve ortaklık programlarıdır. Özellikle FIFA ve Olimpiyat Oyunları gibi prestijli uluslararası spor etkinlikleri için küresel şirketler ile **sponsorluk sözleşmeleri** yapılmaktadır. Örneğin, olimpiyat oyunları için sponsorluklardan elde edilen gelirler Tablo 3.7'den de görüleceği üzere, yaklaşık on katına ulaşmış ve milyar dolar seviyesine gelmiştir (IOC, 2004). Bu gelir seviyeleri, büyük ölçekli proje üretimi ile karşılaştırıldığında, kentsel projelerin birkaç yıllık dönemlerde elde ettiği gelir düzeyine denk gelmektedir.

Tablo 3.7 Yıllara göre olimpiyat oyunları top programı gelirleri (IOC, 2004)

Dönem	Oyunlar	Ortak Sayısı	Ulusal Olimpiyat Komitesi Sayısı	Gelir (Milyon $)
1985- 1988	Calgary/Seul	9	159	96
1989- 1992	Albertville/Barselona	12	169	172
1993-1996	Lillehammer/ Atlanta	10	197	279
1997- 2000	Nagano/ Sidney	11	199	579
2001- 2004	Salt Lake/ Atina	11	202	663
2005- 2008	Turin/ Beijing	12	205	866
2009- 2012	Vancouver/ Londra	11	205	950
2013- 2016	Soçi/ Rio	12	205	1.003

Büyük ölçekli etkinlikler aracılığı ile kent ekonomisine sağlanan bir diğer fayda ise; artan ziyaretçi sayısı sonucu elde edilen **turizm gelirleri**dir. Örneğin 2010 yılında Şangay'da düzenlenen Expo'ya 246 katılımcı ülke ve kuruluş katılmış ve 3,5 milyonu denizaşırı ülkelerden olmak üzere 73 milyon ziyaretçi gelmiştir. Etkinliğin toplam bütçesi 4,19 milyar $ iken, turizm gelirlerindeki tahmini fayda ise; 12 milyar $ olmuştur (Ritchie, Shipway, & Cleeve, 2009; Expo 2010 Shanghai China, 2010; Heslop, Nadeau, & O'Reilly, 2010; Coates & Matheson, 2011; Ma, Egan, & Rotherham, 2011).

Büyük ölçekli etkinlikler hem etkinlik hem de turizm ve perakende sektörü için gerekli tesis ve altyapıların inşa edilmesi için inşaat sektöründe **iş olanakları** yaratmaktadır. Örneğin, Atlanta'da 1990 yılında Olimpiyat Oyunları'nın ilan edilmesinden 1996 ilkbaharına kadar olan dönemde, olimpiyat ile ilişkili projeler

için 2 milyar $'lık bir yatırım yapılmış, bu yatırımlar aracılığıyla 1991-1997 yılları arasında bölgede 580.000'in üzerinde yeni iş yaratılmıştır (Stevens & Bevan, 1999). Benzer şekilde 1992 Olimpiyat Oyunları ev sahibi Barselona'da genel işsizlik oranı 1986 yılında %18,4 iken, 1992 yılında %9,6'ya düşmüştür (Brunet, 1995). Ancak, bu tür etkinliklerin genellikle yarı zamanlı veya düşük ücret gerektiren hizmet işleri yaratması istihdam olanaklarının sürdürülebilirliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Schimmel, 1995; Hiller, 2000).

Özetle, büyük ölçekli etkinliklerin kentler için yaratacağı uzun süreli ekonomik katkı, büyük ölçüde şehir ve bölge hakkındaki farkındalığı artırmak, bölgede yatırım ve ticari faaliyet açısından bir potansiyel yaratmak, daha fazla yatırım ve ziyaretçi çekmesini sağlamak ve sonuç olarak yeni işler yaratılmasına da imkân sağlayarak bölgenin ekonomik büyümesine katkıda bulunmak olacaktır (Essex & Chalkley, 1998; State of Utah, 2000; Avison Young, 2003).

Büyük ölçekli etkinliklerin en belirgin maddi olmayan etkileri ise; kent için "ücretsiz" tanıtım etkisi (Ritchie & Smith, 1991; Chalip & Costa, 2006) ve ulusal gurur gibi kullanım dışı değerlerdir (Bruni & Porta, 2007). Özellikle son birkaç on yıllık dönem içerisinde büyük ölçekli etkinlikler için teklif verme süreçleri incelendiğinde, kentlerin uluslararası medyanın büyük ilgi gösterdiği bu etkinlikleri bir imaj yaratım unsuru olarak kullandığı ve kendilerini küresel pazardaki yatırımcı ve turistlere bu etkinlikler aracılığı ile tanıttığı görülmektedir. Bu ölçekteki bir etkinlik için medya ilgisi **kentin tanıtılması**na olanak sağlayabilir, turizmin dönemsel etkisini azaltabilir, ev sahibi kent için yaratılan bu profil ile ziyaretçilerin başka bir dönemde tatil yapmak üzere gelmesi sağlanabilir ya da etkinlikten sonra yeni ziyaretçilerin gelmesi sağlanabilir (Getz, 1991; Hall, 1992).

Gibson ve diğerleri (2003), bu tür etkinliklerin ziyaretçilere destinasyon hakkında farkındalık kazandırmanın yanı sıra, yerel halkta **topluluk ruhu** duygusu da yaratabileceğini belirtmektedir. Büyük ölçekli etkinliklerin, geleneksel kültürü de sürece katması sayesinde geleneklerin korunması ve geliştirilmesine destek olduğu ve toplumun da geleneksel kültürü daha iyi tanıması ve onla gurur duymasının sağlandığı görülmektedir (Ritchie, 1984; Kim, 2000).

Büyük ölçekli etkinliklere olan medya ilgisi, kent ve bölgeler ile zaman içerisinde özdeşleşen olumsuz imajların ortadan kaldırılması ve kentlerin oluşturdukları **yeni kent imajlarının tanıtımı** için de kullanılabilmektedir. Örneğin, 2010 yılı Dünya Kupası'na ev sahipliği yapan Güney Afrika, bu etkinlikle "krizler, yıkımlar ve savaşlar"dan oluşan imajını değiştirmeyi amaçlamıştır (Van der Merwe, 2008; Soest, 2010). Bu nedenle başvuru süresi boyunca, küresel bir etkinliğin Afrika için önemi vurgulanmıştır (Cornelissen, 2004). Ülke başkanı bu amaçlarını şu mesaj ile açıklamıştır: "Kıtamız adına, Cape'ten Cairo'ya güven dalgası yaratacak, Afrika'nın tamamına sosyal ve ekonomik olanaklar yaratacak bir etkinlik düzenlemek istiyoruz… Afrika'nın zamanının geldiğini göstermek istiyoruz" (Desai & Vahed, 2010). Bu mesaj, 2010 FIFA Dünya Kupası'nın resmi sloganını da doğrulamaktadır: "Ke Nako[1]: Afrika'nın İnsanlığını Kutlayın". 2010 Expo'ya ev sahipliği yapan Çin ise; Şangay'da düzenlenen Expo 2010'u "Daha iyi kent–Daha iyi yaşam" teması ile düzenlenmiş ve kentin "Yeni Dünya Kenti" olma yolundaki statüsünü ortaya koymuştur (Lee, Kang, & Lee, 2013).

Bu yeni imaj yaratımlarının son birkaç on yıl içerisinde kente büyük ölçekli proje yapmak üzere yatırımcıları ve beraberinde turistleri çekme amacıyla yürütüldüğü görülmektedir (Schulz, 2010). Küresel rekabette daha güçlü bir konuma gelmek için hükümetler, büyüme stratejilerinin bir parçası olarak etkinliğe dayalı ekonomileri desteklemeye başlamakta ve bu destek sırasında kimi zaman yerel topluluk çıkarları ve demokratik uygulamalar göz ardı edilmektedir (Giampiccoli, Seungwon, & Nauright, 2013). Özünde, iş ve politika liderleri büyük ölçekli etkinliklerin yerel ve bölgesel ekonomik kalkınma için önemli bir araç olduğunu fark etmekte ve bu etkinlikleri başka imkanlarla sağlanamayacak olan ilave kaynakları kullanmak için bir katalizör olarak görmektedir (Schulz, 2010).

Pek çok örnekte kentlerin büyük ölçekli etkinliklere ev sahipliği yaparak **şehrin genel görünümünü ve altyapı sistemini geliştirme**yi hedeflediği görülmektedir. Hem etkinliğe ev sahipliği yapmak için kentlerin prestijli bir imaj çizmeye

[1] Ke Nako: It's Time

çalışması hem de etkinliklerin kendi prestiji için kentlerden yerine getirmelerini istedikleri şartlar ile kentlerin ulaşım sistemleri, trafik ve yönlendirme işaretleri, konaklama ve hizmet sunumu sağlayan tesisler açısından önemli gelişimler sağladığı görülmektedir.

Büyük ölçekli etkinliklerin kentsel gelişim için kullanılabileceği iddiası, ilk olarak 1984 Los Angeles oyunları ile gündeme gelmiştir (Nash & Johnstone, 1998). Bu oyunların, yerel kalkınmaya sınırlı bir katkısı olmuştur; ancak yayın hakları ve sponsorluk anlaşmaları ile elde edilen 215 milyon $ tutarındaki kâr, büyük ölçekli etkinliklerin ev sahibi kent ve bölgeler için kârlı bir iş haline gelebileceğini göstermiştir (Essex & Chalkley, 1998). Kentlerde yaratılan ekonomik ve kentsel gelişim açısından bir diğer önemli etkinlik ise; kentin yeniden geliştirilmesi için 6,2 milyar $ kamu yatırımını tetikleyen 1992 Barselona Olimpiyatları olmuştur (Preuss, 2000). Olimpiyat oyunları sayesinde kente yeni ulaşım sistemleri, yeni bir yat limanı, eğlence tesisleri ve önemli bir kıyı düzenlemesi yapılmıştır (Essex & Chalkley, 1998). Etkinlik süresince kısa sürede çok sayıda spor etkinliği düzenlenmesi ihtiyacı, kentte yeni spor tesislerinin inşasını ve mevcut olanların da yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir. Benzer şekilde, Şangay'da düzenlenen Expo 2010, kentin uluslararası ticaret, finans, alım satım ve nakliye merkezi haline getirilmesi için bir katalizör olarak tasarlanmış, proje hedefleri Puxi ve Pudong bölgelerindeki kentsel yenilemeye odaklanmıştır (Deng & Poon, 2011).

Geçmişe bakıldığında, birincil hedefin herhangi bir şekilde etkinliğe ev sahipliği yapmak olduğu durumlarda etkinlik gelişimlerinin kendi kendini sonlandırmasının mümkün olabildiği görülmektedir. Ancak, günümüzde bir defalık bir gelişime odaklanarak sürdürülebilirliğin sağlanamayacağına dair fikir birliği oluşmuştur. Bu nedenle büyük ölçekli etkinliklerin, kentlerin etkinlik sonrasında da ekonomik, fiziksel, çevresel ve sosyal açıdan fayda sağlayabileceği stratejiler ile planlanmasına doğru bir değişim geçirdiğini ve kentte etkinlik sonrasındaki gelişim için bir katalizör olarak kullanıldığını söylemek mümkündür.

Büyük ölçekli etkinliklere ev sahipliği yapmanın bölgeyi dünyaya tanıtma, yerel gurur ve topluluk ruhunu destekleme dışında sosyal hayata katılımın artması,

kendini gerçekleştirme ve başarı duygularını pekiştirmesi ve sosyal olarak dışlanmış hisseden kesimleri **sosyal etkileşime teşvik etme**si gibi olumlu sosyo-kültürel etkileri bulunmaktadır (Hooper, 2001). Örneğin, Barcelona Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği yaptıktan sonra, kent nüfusunun spora aktif katılımında kayda değer bir artış olduğu görülmüştür. 1992 yılından sonra kentin spor merkezlerinde 46.000 yeni kullanıcı kayıt olmuş, 1994 yılında kentin sokaklarında yapılan yarışmalar, maratonlar ve bisiklet festivali gibi etkinliklere 300.000'den fazla insan katılmıştır (Truno, 1995).

3.3.3.2 Büyük Ölçekli Kentsel Etkinliklerin Riskleri ve Yönetimi

Büyük ölçekli etkinliklerin yerel ekonomiyi iyileştirme, iş imkanlarını, gelir düzeyini ve dolayısıyla yaşam kalitesini yükseltme konularında kente pozitif ekonomik etkileri olduğu görülmektedir (Getz, 1991; Lee & Han, 1999). Ancak, bu etkinliklerin yaşam maliyetlerini, yerli nüfusun ödeyeceği vergileri artırma, aşırı bina üretimine neden olma, inşa maliyetlerini ve sızıntı etkilerini artırma gibi olumsuz ekonomik riskleri de bulunmaktadır (Cho, 1999).

Bu tür etkinliklerin, kentin tanıtımını yapmalarının yanı sıra kentsel yenilemeyi katalize etmeleri hedeflenmektedir (Deng, 2011). 1962 Seattle, 1984 Lon Angeles ve 1992 Barselona Olimpiyatları'nın yakaladığı başarı nedeniyle büyük ölçekli etkinliklerin popülerlikleri zirveye ulaşmıştır (Van der Berg, Braun, & Otgaar, 2002). Ancak, 1976, 1980, 2000 ve 2004 yıllarında Montreal, Moskova, Sydney ve Atina'da düzenlenen olimpiyatlar, kente **uzun vadeli finansal yükler** getirmiş ve yenileme girişimlerini engellemiştir (Andranovich, Burbank, & Heying, 2001; Searle, 2002; Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter, 2003; Athens New Agency, 2004; CBC News, 2006).

Crompton'a göre, bir etkinliğin gerçek ekonomik etkisi "ev sahibi topluluktaki net ekonomik değişim"dir (Crompton, 1995). Bu anlamda, bir etkinlikten elde edilen gelirin ne kadarının kent ekonomisine dahil edildiğini, ev sahibi topluluğun ekonomik gelişimine ne derecede katkıda bulunduğunu kavramak önemlidir (Preuss, 1998). Büyük ölçekli etkinliklerin yarattığı olumlu ekonomik etkinin

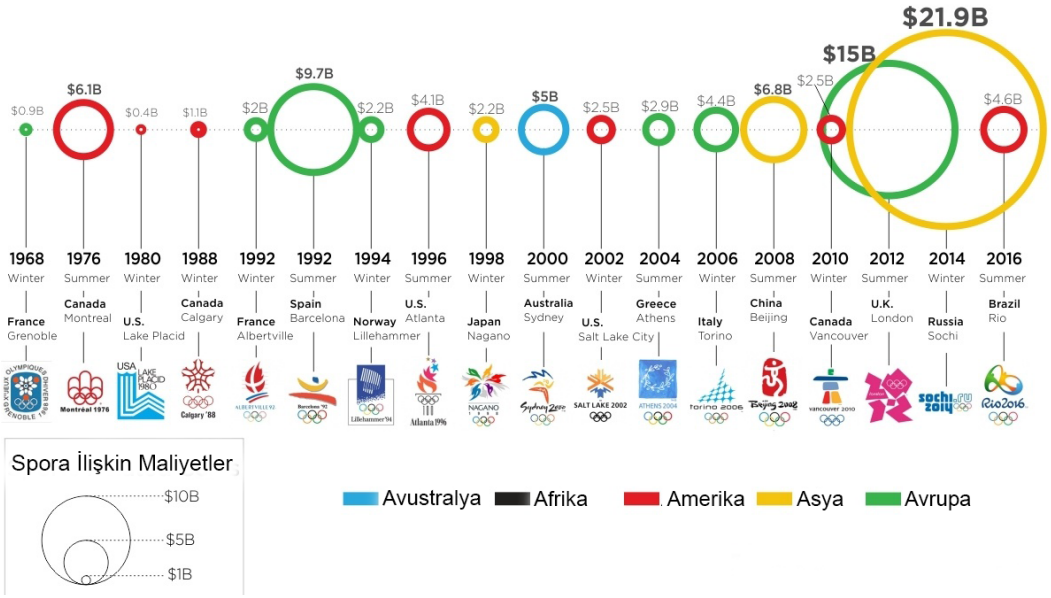
geçici doğası (Preuss, 2007) nedeniyle, maddi katkının ev sahibi şehir için olup olmadığı konusu araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır (Getz, 1994; Crompton, 1995; Baade & Matheson, 2004; Heisey, 2009).

Pek çok araştırmacı, 1984 Los Angeles oyunlarının yayın haklarının, sponsorlukların ve ticari satışların başarısından sonra etkinliğin organizasyonundan sorumlu komitelerin ekonomik kontrolü eline aldığını ileri sürmektedir (Lensky, 2000). Sadece yayın hakkı için elde edilen gelirin çoğu zaman 1 milyar doları aştığı düşünülürse, olimpiyatlara gelen para miktarının çoğu zaman oldukça sıra dışı tutarlara ulaştığı açıktır (Malfas, Theodoraki, & Houlihan, 2004). Ancak, bu yüksek gelir miktarı, kent yönetimleri tarafından değil, iki komisyon tarafından yönetilmektedir (International Olympic Committee, 2019). Benzer şekilde, Dünya Kupası'nın sahibi ve içerik sağlayıcısı olan FIFA pazar prensiplerine göre hareket eder. Bu nedenle, etkinliğin FIFA için kârlı olması gerekmektedir. Örneğin, 2006 yılında Almanya'da düzenlenen Dünya Kupası, FIFA'ya 2 milyar $'ın üzerinde bir kâr sağlamıştır (Du Plessis & Maenning, 2009). 2010 için ise; 3,2 milyar $ kâr olduğu tahmin edilmektedir (Marrian, 2010). FIFA'nın diğer büyük etkinliklerden en büyük farkı, aday ülkelere sağlanması gereken minimum standartları şart koşmasıdır. Finansal başarıyı sağlamak için, FIFA çok az şeyi ev sahibi ülkeye bırakmakta, ülkelere aday olurken sunmaları için gerekli minimum şartlar sunulmaktadır. Tekliflerin değerlendirilmesi ise altyapı ve ticari konular ile ilgili 9 koşul üzerinden yapılmaktadır.

Büyük ölçekli etkinliklerde ziyaretçi ve etkinlik sayısının yüksek olması, etkinliklerin farklı aktivitelerden oluşması inşa edilmesi gereken tesis sayısını ve kapasitelerini oldukça artırmaktadır. Özellikle spor etkinliklerinde ana tesislere ek olarak, sporcular ve görevliler için gerekli tesislerin, etkinlik alanlarının inşasını ve bu alanlara yeterli ve güvenli ulaşımın sağlanması gibi planlama faaliyetleri de gerekmektedir. Bu nedenle, büyük ölçekli kültürel etkinlikler, tıpkı büyük ölçekli projeler gibi, oldukça **yüksek maliyetli** etkinliklerdir (Şekil 3.11).

Gelişmekte olan ülkelerdeki daha düşük GSYİH seviyeleri nedeniyle, potansiyel pozitif etkiler kadar, oluşacak ekonomik yükler de eski sanayi ülkelerine nazaran

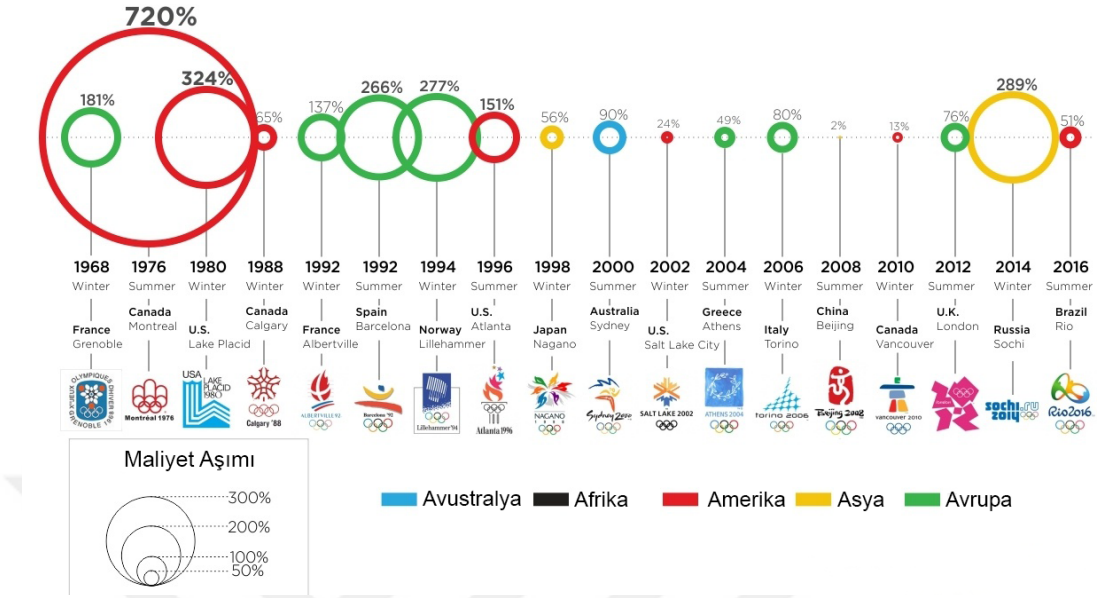
daha büyük ekonomik sonuçlar yaratmaktadır (Maenning & Schwartoff, 2010). Dolayısıyla bu ülkelerde düzenlenecek bir mega etkinliğin kentsel gelişim üzerindeki etkilerinin daha zor olması beklenecektir. Ancak, bunların daha pozitif mi yoksa negatif mi olacağı ve kimin için olacağı sorularının cevaplanması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, Haußermann vd.(2008)'nin açıklaması oldukça önemlidir: "tek bir etkinliğin gelişimin doğrultusunu kendi etrafına çevirdiği ve yeniden sıraya dizdiği bilinen bir örnek yoktur." Eğer bu genel değerlendirme, "Küresel Güney'in festivalleştirilmesi" için de geçerli olursa; mega etkinlikler, tek başlarına gelişim doğrultusunu pozitif ya da negatif olarak etkileyemeyecek; ancak mevcut eğilimleri hızlandıracak ve bu büyük ihtimalle Kuzey'dekinden daha kuvvetli olacaktır. Örneğin, Güney Afrika'da düzenlenen Dünya Kupası etkinliğinin toplam maliyeti 4 milyon €'yu geçmiştir (Sunday Independent, 2010). 2006 yılında Almanya'daki yatırım miktarı yaklaşık 3,4 milyon € olmuştur. Bu iki oran, kişi başına GSYİH açısından karşılaştırıldığında, Güney Afrika'nın finansal yükünün Almanya'dan 15 kat fazla olduğu görülmektedir. Almanya'nın Dünya Kupası'nın maliyeti 50 milyon € olsaydı ev sahipliğini kabul edeceği kuşkuludur.



Şekil 3.11 1968-2016 Yılları arasında düzenlenen olimpiyatların maliyetleri

Mega proje ve öncü/ tetikleyici projelerde olduğu gibi, mega etkinliklerde de **maliyet aşımı** sıkça görülen sorunlardandır. Özellikle altyapı yatırımlarının

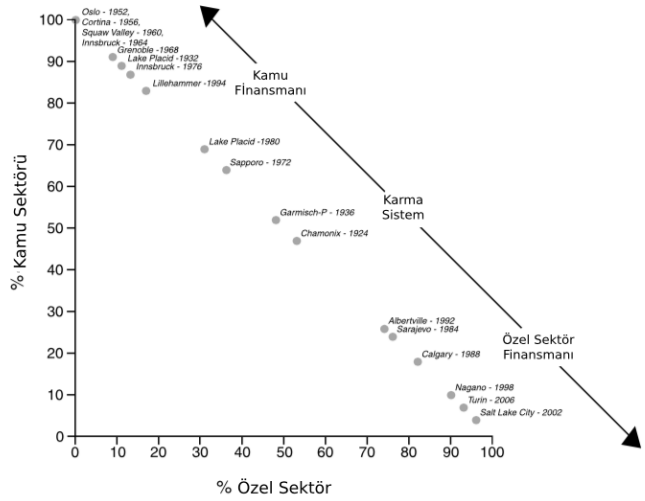
yüksek olduğu Olimpiyat Oyunları, FIFA gibi spor etkinliklerinde maliyet aşımlarının da daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 3.12).



Şekil 3.12 1968-2016 Yılları arasında düzenlenen olimpiyatların maliyet aşımları

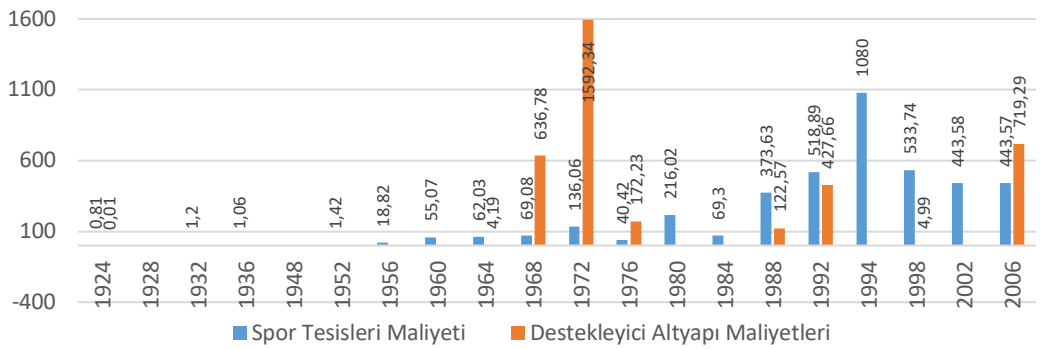
Maliyet aşımları, büyük ölçekli kentsel proje ve etkinlikler için **kamu bütçesinin kullanımı** ile ilgili yapılan eleştirileri gündeme getirmektedir. Seçilmiş bir hükümetin, yapmaya karar verdiği projeler için vergi gelirlerini kullanabileceği iddia edilse de proje **kamu borcu** yarattığında yerel halkın bu borcu ödemek için haksız yere vergilendirildiği tartışılmaktadır (Lensky, 2000). Örneğin, 1998 Kış Olimpiyatları, Nagano'da oldukça yüksek maliyetler doğurmuş ve bu maliyetin dengelenmesi için vergi mükellefleri hane başına 20.000 £'a kadar borçlanmıştır (Essex & Chalkley, 1998).

Hall (1987), bir etkinliğe ev sahipliği yapma kararının sadece politik bir süreç ile oluşmadığı ve sadece siyasi otoritelerin çıkarlarını içermediğini, aynı zamanda özel, **kâr odaklı kuruluşların çıkarları**nı da içerdiğini belirtmektedir. Büyük ölçekli etkinlikler, büyük ölçekli projeler ile benzer olarak, son birkaç on yıllık dönemde kamu-özel sektör ortaklıkları ile üretilmeye başlamıştır. Örneğin, Kış Olimpiyatları'nda 1980'den itibaren özel sektörün finansman ağırlığı artmıştır (Şekil 3.13). Ancak, olimpiyatlara destek olacak spor dışı tesislerin maliyeti, çoğunlukla kamu tarafından karşılanmaktadır.



Şekil 3.13 Kış olimpiyatlarında finansman sistemi (Essex & Chalkley, 1998)

Etkinlik maliyetlerinin karşılanması için yayın hakları ve sponsorluklar kullanılıyor olsa da destekleyici tesislerin çoğunlukla kamu fonu ile karşılanıyor olması, kamu üzerinde büyük maddi yükler oluşturmuştur. Üstelik, bu destekleyici altyapıların maliyetleri çoğu zaman etkinlik ile doğrudan ilişkili tesislerin inşa maliyetine yakın ya da daha fazla olmaktadır (Şekil 3.14). Örneğin, 2000 Sidney Olimpiyatları'nda organizatörler spor tesislerinin inşası için 1,7 milyar $ harcarken, destekleyici altyapı için 1,5 milyar $ harcamıştır (NSW Government, 2001). Bu durum, yerel yönetimler için oluşan maddi yükü açıkça ortaya koymaktadır. Ancak, bazı yıllarda istisnai durumlar da görülmektedir. Örneğin, 1976 Innsbruck Oyunları'nda 1964 oyunlarından kalan tesisler kullanıldığı için, maliyet diğer dönemlere göre daha düşük olmuştur (Essex & Chalkley, 1998).



Şekil 3.14 Yıllara göre kış olimpiyatları spor ve destekleyici tesis maliyetleri (Essex & Chalkley, 1998)

Bununla birlikte, politikacılar ve büyük ölçekli etkinlik organizatörleri kamu fonlarının kentin uzun süreli ihtiyaçlarından saptırılması ile ilgili kuşkuları reddetmektedir: "Hükümetin Dünya Kupası giderleri, diğer önceliklerden daha pahalı değildir. Konut, sağlık, eğitim ve sosyal projeler için harcanacak paraların bu Dünya Kupası'na çevrildiğini iddia eden kişilere meydan okuyorum. Turnuva, ülkemize büyük faydalar sağlayacaktır…" (Alıntılayan: Nevin,2008).

Büyük ölçekli bir etkinliği kentsel projelerden ayıran en önemli özellik, belirli bir etkinlik dönemi için hazırlanan projeleri içermesidir. Bu nedenle, talebin dorukları kısa ömürlüdür ve normal olarak etkinlik sonrası dönemde tükenmektedir. Ancak bu etkinlikler, ev sahibi bölgelerin politikaları, ekonomileri, toplum ve kültürleri üzerinde büyük etkilere sahiptir (Getz, 1991; Hughes, 1993; Mihalik, 1994). Bu etkiler kente etkinlik ve turist faaliyetleri için gerekli altyapı ve tesislerin kazandırıldığı hazırlık aşamasında, etkinliklerin gerçekleştiği dönemde ve bittikten sonra farklı özellik ve boyutlarda görülmektedir. Bu nedenle, sadece etkinliğin gerçekleştiği dönemde yapılan etki değerlendirmeleri, etkinliklerin kente ve bölgeye olan etkilerini anlamlandırmak için yeterli olmamaktadır (Bramwell, 1997; McDonnell, 1999).Dolayısıyla, bu tür projelerin **etkinlik sonrasındaki performans**ının da tasarımı, kaynakların etkin kullanımı açısından oldukça önemlidir. Olumlu yanları çokça vurgulanan bu projelerin proje sonrası kullanımları için yapılmış çok az sayıda analiz bulunmaktadır.

Büyük ölçekli etkinliklerin özellikle kentsel gelişim için bir tetikleyici olarak tasarlandığı etkinliklerde (Kitchen, 1996) inşa edilecek tesislerin **sürdürülebilir kullanım**ının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, yüksek maliyetler ile inşa edilen tesislerin zamanla kent içerisinde terk edilmiş bölgeler haline gelmesi söz konusu olacaktır. Etkinlikler için üretilen tesisler birden fazla amaca hizmet etmek üzere ortak projelere dahil edildiğinde hem elde edilecek faydaların daha uzun süreli kullanımı hem de kamuya yansıyan etkinlik maliyetinin tekrar kamunun aktif kullanımına girecek tesislere harcanması mümkün olacaktır. Böyle bir uygulama, kamusal fonların harcanmasıyla ilgili tartışmaları da en aza indirecektir. Örneğin, Atlanta'da inşa edilen Olimpiyat

Stadyumu, etkinlik sonrasında kentin beysbol takımının sahasına dönüştürülmüştür. Stadyum inşası için gereken 120 milyon $ Olimpiyat Organizasyon Komitesi tarafından karşılanırken, dönüşüm için gerekli olan 35 milyon $ da Atlanta Braves, Turner Broadcastin ve Time Warner tarafından karşılanmıştır (Cramer, 1997). Benzer şekilde, Şangay'da Expo kompleksleri de kalıcı yapılar etkinlik sonrasındaki kullanımlar hesaplanarak, diğer yapılar ise; iç dizaynlarının etkinlik sonrasında değiştirilebilme imkânı yaratan esnek bir yapıda tasarlanmıştır. Etkinlikler sırasında inşa edilen tesislerin etkinlik sonrasında kentin yararlanabileceği şekilde tasarlanması, bölgede gelecekte düzenlenecek olan etkinlik sayısını da artırmaktadır (Getz, 1991).

Diğer yandan, büyük etkinlikler kimi zaman geçici yapılar inşa edilmesine de ihtiyaç duyabilmektedir. Böyle durumlarda ek çevresel sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Örneğin Atlanta oyunlarında, dört spor dalına ait yarışlar topluluğa sınırlı faydası olacağı gerekçesiyle geçici olarak inşa edilen tesislerde gerçekleştirilmiştir (Lensky, 2000). Bu durumda hem geri dönüştürülemeyecek malzemelerin atılması hem de maddi kaynakların uzun süre kullanılamayacak olan yatırımlara yatırılmış olması, projelerin sürdürülebilirlikleri açısından tartışmalara yol açmaktadır.

Büyük ölçekli etkinliklere ev sahipliği yapma konusundaki siyasi isteklilik, yerel toplumun karşı karşıya kaldığı olumsuz sonuçları görmezden gelebilmektedir (Nauright, 2004; Ritchie, 2004). Bu nedenle, ekonomik konulara ek olarak, mega etkinlikler politik ve sosyal açılardan da iyi anlaşılmalı, etkinliklerin bölge sakinleri üzerindeki **sosyal etkileri** incelenmeli ve etkinliğin uzun süreli planlanması yapılmalıdır (Turco, Swart, Bob, & Moodley, 2003).

Etkinlik öncesindeki ve sırasındaki uluslararası ilgi, görünür problemlerle ya da problemlerin görünürlüğüyle başa çıkacak kentsel politikalara ihtiyaç duymaktadır. Ancak, büyük ölçekli etkinliklerdeki zaman baskısı, uzun vadeli stratejilere imkân tanımamaktadır. Bu nedenle, yıkım ve yerinden etme metotları sosyal problemleri mümkün olduğunca çabuk görünmez hale getirme yolu gibi görülmektedir. Bu tür önlemler çoğunlukla medyaya ya da uluslararası

ziyaretçilere olumsuz görünen yerleşim bölgelerini, özellikle hava alanları, stadyumlar ya da ana yolların yakınındaki yasadışı yerleşimleri, etkilemektedir.

Yoksul kent sakinlerinin barınma ve yaşam durumlarına en doğrudan müdahale yeniden yerleşim ayarlamalarıdır (Horne & Manzenreiter, 2006; COHRE, 2007). Yerel otoriteler genellikle yasadışı yerleşimleri etkinlik süresince şehir manzarasından kaldırılması gereken "göze batan şeyler" olarak görmektedir. Bu konuyu Haßuermann ve diğerleri (2008) şöyle özetlemektedir: "Büyük etkinliklerin birincil hedefi kentin uluslararası alanda görünür bir imaja sahip olması olduğundan, bu etkinlikler sırasında kentte görünmeyen her şeyin önemsiz olduğunun kabul edilmesi kaçınılmaz bir eğilimdir. Bu elbette ki olumlu bir imaja dahil edilemeyecek pek çok sosyal problemi de içermektedir."

Bu konuda en bilinen örnek Cape Town'daki havaalanı ve kent arasındaki N2 karayolu boyunca altı yasadışı yerleşimi yeniden düzenlemeyi amaçlayan N2 Geçidi Projesi'dir. Fransman bu durumu şöyle ifade etmektedir: "2010 Futbol Dünya Kupası'nın Cape Town'a gelmesiyle birlikte N2 boyunca görülen yasadışı konutlarla başa çıkmak zorundayız" (Graham, 2006). Proje süresince, yerleşim yerlerinin büyük kısmı yıkılmış, binlerce eski yerleşim sakini Delft'teki transit kamplara yerleştirilmiştir. Yeniden yerleştirilen sakinlere başlangıçta geri dönme umudu verilmiştir; ancak gecikmeler ve kira artışları nedeniyle çoğu kişi N2 Geçiş Alanı'na geri dönememiştir (COHRE, 2009; Newton, 2009).

Etkinliklerle ilişkili altyapı yatırımları, bütçenin yeniden yapılandırılmasına ve bu da sübvanse edilmiş **konut projelerinde kesintiler** olmasına neden olabilmektedir. 2007 yılının başlarında konut bakanı Sisulu yüz binlerce yeni konutun Dünya Kupası'nın kurbanı olabileceği konusunda halkı uyarmıştır (Mail&Guardian, 2007). Buna ek olarak Dünya Kupası'ndan önce yapılan inşaat faaliyetleri **inşaat malzemelerinin ve arazilerin fiyatlarının artması**na neden olmuş, teslimat oranı düşmüş ve konut kıtlığı artmıştır (Sisulu, 2007).

1996 yılı Atlanta Oyunları da etkinliklerinin olumsuz sosyal etkileri hakkında önemli olgular sunmaktadır. Oyunların sosyal etkileri hakkında yapılan bir

araştırma, Olimpiyat konaklama tesislerine yol açmak için yıkılan toplu konut projelerinden 15.000 kişinin **tahliye** edildiğini ortaya koymaktadır (Beaty, 1999). Buna ek olarak, evsiz barınakları Olimpiyat oyunları süresince sırt çantalı gezginler için konaklama birimlerine dönüştürülmüştür (Lensky, 2000).

Büyük ölçekli etkinliklerin hem büyük alanlara ihtiyaç duyan tesislerin inşa edilmesi sırasında hem de etkinlik sırasındaki kalabalık nedeniyle **doğal çevrenin tahrip edilmesi**, **trafik problemleri**nin ve **gürültünün artması** gibi olumsuz çevresel sonuçlara da yol açtığı tartışılmaktadır (Lim & Lee, 2007). Bu büyüklükteki etkinliklerin, özellikle taşıma kapasiteleri üzerinde ziyaretçi kabul ettiklerinde, **kültürel mirasın tahrip edilmesi**ne yol açabildiği (Jeong, 1995; Kim, 2000; Lim & Lee, 2007), özellikle etkinlik süresince **suç oranlarında artış** yarattığı görülmektedir (Getz, 1991; Cho, 1999). Bunun yanı sıra, pek çok örnekte mega etkinliklerin genellikle ev sahibi kent ve ülkelerdeki bölgeler ve sınıflar arasındaki farklılıkları daha da kötüleştirdiği görülmektedir (Perelman, 2012).

4
İstanbul'da Büyük Ölçekli Projeler

4.1 Araştırma Metodu

Küresel düzlemde önemli bir kent yaratmak için oluşturulan stratejilerin en önemli etkileri kentsel mekan üzerinde görülmektedir. Bu gerçekten hareketle araştırma, Türkiye'nin küresel düzlemde en rekabetçi kenti olan ve kentsel proje üretiminin en yoğun olduğu, Türkiye'nin şantiyesi haline gelen İstanbul'a odaklanmaktadır.

İstanbul'da kamu ve özel sektör tarafından geliştirilen pek çok büyük ölçekli kentsel proje bulunmaktadır. Araştırma örnekleminin oluşturulması için, Türkiye ve İstanbul'a ilişkin büyük ölçekli kentsel projelerin incelendiği tek kaynak olan www.megaprojeleristanbul.com sitesindeki proje listesi baz alınmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında, bu kaynaktan elde edilen proje listesi, çalışmanın literatür araştırması bölümünde büyük ölçekli projeler için belirlenen özelliklere göre gözden geçirilmiş ve çalışma örneklemi olarak İstanbul il sınırları içerisinde yaklaşık son 30 yıl içerisinde kent gündemine alınan 78 adet büyük ölçekli kentsel proje belirlenmiştir:

1. Akasya Acıbadem
2. Aksaray Meydan Düzenlemesi
3. Anadolu Adalet Sarayı
4. Ataköy Yat Limanı
5. Ataşehir Mimar Sinan Cami
6. Avrasya Tüneli
7. Ayazma Kentsel Dönüşüm Projesi
8. Ayvansaray Kentsel Yenileme Projesi
9. Beşiktaş Vodafone Arena
10. Batışehir
11. Bebek Teknepark
12. Bio İstanbul
13. Çamlıca Cami
14. Çamlıca Tv Kulesi
15. Demirören Avm
16. Emek Sineması (Grand Pera)
17. Fener-Balat Kentsel Yenileme Projesi
18. Fenerbahçe-Kalamış Yat Limanı
19. Fikirtepe Kentsel Dönüşüm Projesi
20. Four Winds Bağdat Caddesi
21. Galataport
22. Gaziosmanpaşa Sarıgöl Kentsel Dönüşüm Projesi
23. Haliç Metro Geçiş Köprüsü
24. Haliç Tüp Geçidi
25. Haliçport
26. Haydarpaşa Garı Dönüşüm Projesi

27. Hüseyin Avni Paşa Korusu
28. İkitelli Şehir Hastanesi
29. İmalat-ı Harbiye Usta Mektebi İhyası
30. İBB Seyrantepe Hizmet Binası
31. İstanbul Finans Merkezi
32. İstinye Teknepark
33. Kabataş Ulaşım ve Aktarma Merkezi
34. Kanal İstanbul
35. Kanal Riva
36. Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi
37. Kuşdili Çayırı
38. Kuzey Marmara Otoyolu
39. Küçükçekmece İç-Dış Kumsal Kentsel Yenileme Projesi
40. Majik Sineması ve Maksim Gazinosu
41. Mall of İstanbul
42. Maltepe Dolgu Alanı Düzenleme Projesi
43. Marmaray
44. Mashattan
45. Maslak 1453
46. Mecidiyeköy-Çamlıca Teleferik Hattı
47. MSGSÜ Çağdaş Sanat Müzesi
48. Narmanlı Han
49. 16/9 Kuleleri
50. Pruva 34
51. Quasar İstanbul (Tekel Likör ve Kanyak Fabrikası)
52. Rumeli Hisarı İhyası
53. Rumeli Hisarüstü-Aşiyan Teleferik Hattı
54. Seapearl Ataköy
55. Sivriada-Yassıada Projesi
56. Sulukule Kentsel Dönüşüm Projesi
57. Süleymaniye Kentsel Dönüşüm Projesi
58. Şan City
59. Şile Dolgu Alanı ve Meydan Projesi
60. Taksim İlkyardım Hastanesi
61. Taksim Meydanı Yayalaştırma Projesi
62. Tarabya Teknepark
63. Tarlabaşı Kentsel Dönüşüm Projesi (Taksim 360)
64. Tema İstanbul
65. Torun Center (Ali Sami Yen Stadı)
66. Tuzla Marina
67. Tuzla Sahili Dolgu Alanı (İTÜ Denizcilik Fakültesi-İDO Arası)
68. Tuzla Sahili Dolgu Alanı (Yat Limanı-Bayramoğlu Arası)
69. Üsküdar Meydan Düzenlemesi
70. Vadi İstanbul
71. Vialand
72. Viaport Venezia
73. Yenikapı Dolgu Alanı
74. Zeyport
75. Zorlu Center
76. 3. Boğaz Köprüsü
77. 3 Katlı Boğaz Geçiş Tüneli
78. 3. Havaalan

Tezin temel amacı, İstanbul için geliştirilen büyük ölçekli kentsel projelerin karakteristik yapısını ve mekânsal coğrafyasını ortaya koymak ve bu projelerin kentin dönüşümündeki etkisini belirlemektir. Bunun için araştırmanın ikinci aşamasında, literatür araştırması aracılığıyla büyük ölçekli kentsel projeleri diğer proje türlerinden ayıran önemli özellikler belirlenmiş ve 5 ana grupta toplanmıştır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1 Büyük ölçekli kentsel projelerin ortak özellikleri

Projelerin Genel Özellikleri	- Yeni yatırım, yatırımcı ve turist çekme - Cezbedici kentsel imajlar yaratma - Kentlerin reklamını yapma - Merkezi yönetimler tarafından desteklenme - Güçlü iletişim, ulaşım ve teknik altyapı gerektirme
Proje Maliyetine İlişkin Özellikler	- Yüksek Maliyet - Maliyet Aşımları - Merkezi Hükümet Desteği - Sponsorluk Sözleşmeleri
Proje Tasarımına İlişkin Özellikler	- Büyük Proje Alanları - Üniter/Şemsiye Projeler - Karma Kullanım - Karmaşık Sistemler - Teknolojik Komplekslik - Tasarım Kompleksliği - Kentsel ve Mimari Yenilikler - Ekolojik Yaklaşımlar
Proje Sürecine İlişkin Özellikler	- Uzun Planlama ve İnşa Süreleri - Çoklu Bilinmezlikler - Zaman Aşımları - Proje Modelleri/Ortaklıklar
Proje Yönetimine İlişkin Özellikler	- Yaşam Döngüsü - Uzun Başlangıç Aşaması - Paydaşların Çokluğu - Yönetişim - Katılım Süreci - Yüksek Kamu Profili - Büyük Ölçekli Politikalar - Yasal Düzenlemeler Gerektirme - Yönetimin Sürekliliğinin Bozulması - Organizasyonel Yapı - Risk Yönetimi - Etik İkilemler - Kötü Performans

Tablo 4.1 Büyük ölçekli kentsel projelerin ortak özellikleri (devamı)

Çok Boyutlu Yapıya İlişkin Özellikler	- Sosyo-ekonomik Etkiler - Kültürel Boyut - Çevresel Etkiler - Gerilimler/Kentsel Muhalefet - Çevreye Duyarlı Yaklaşımlar - İstisnai Aşırılıklar - Risk Seviyesi

Araştırmanın üçüncü aşaması olarak, İstanbul'daki büyük ölçekli projelerin analiz edilebilmesi için, 78 projenin her biri için belirlenen beş ana gruptaki özelliklere ilişkin veriler toplanmıştır. Projelere ilişkin bilgiler, resmi gazeteler, proje katalogları ve web siteleri, projeden sorumlu kurum ve kuruluşların basılı yayınları ve web siteleri, proje bilgilerinin elde edilmesi amacıyla kurum ve kuruluşlara atılan maillere yapılan geri dönüşler, proje müellifleri/inşaat şirketlerinin katalog ve web siteleri, projeden sorumlu kurum ve kuruluşların hazırladıkları tanıtım videoları, basın açıklamaları/gazete ve televizyon haberleri, çevresel etki değerlendirme raporları, mahkeme kararları, e-imar sorgulama sistemleri ve www.megaprojeleristanbul.com sitesi aracılığıyla toplanmıştır. Proje bilgilerinin toplanması aşamasında, proje maliyeti, proje süreci, ihale bedelleri gibi bazı bilgilerin pek çok proje için kamu ile paylaşılmadığı, halkın bu bilgilere erişiminin oldukça zor olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, başta maliyet bilgileri olmak üzere, bazı projelerin özellikleri için ise kamuya farklı bilgiler sunulduğu görülmüştür. Bu tür bilgi ikiliği olan durumlarda resmi veriler diğer verilere, yeni tarihli veriler ise; daha eski tarihli verilere tercih edilmiştir.

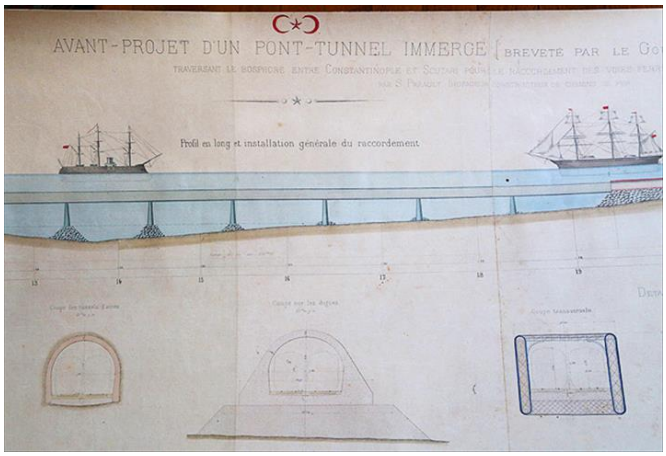
Araştırmanın dördüncü aşamasında, öncelikle projeler için proje adı, proje türü, proje alan büyüklüğü, proje inşaat alanı büyüklüğü, proje hedefleri, proje modeli, ilgili kurumlar, proje müellifi, inşaat şirketi ve proje sürecini içeren proje künyeleri (EK-B) oluşturulmuştur. Böylece, İstanbul genelinde büyük ölçekli projeleri ve projelerin genel bilgilerini içeren bir veri kaynağı oluşturulmuştur. Daha sonra, İstanbul genelinde incelenen 78 büyük ölçekli kentsel proje daha önce belirlenen 5 ana gruptaki özelliklerine göre sınıflanmıştır. Böylece bu projelerin karakteristik

yapısı ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda bu özellikler uydu görüntüsü üzerine hazırlanan tematik haritalar ile mekansallaştırılmıştır. Böylece projelerin ve belirli özelliklerin mekânsal coğrafyası ortaya çıkartılmış ve il genelinde belirli özellikler için kümelenmeler ve ilişki ağları olup olmadığı araştırılmıştır.

4.2 Osmanlı Dönemi'nde İstanbul ve Büyük Ölçekli Projeler

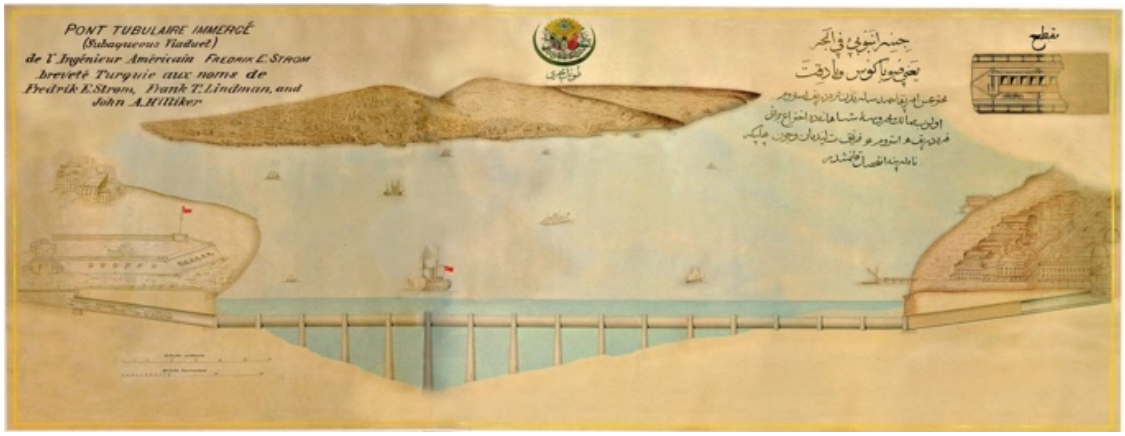
Pek çok medeniyete ev sahipliği yapmış olan İstanbul, her dönemde politik, ekonomik ve toplumsal açıdan önemli bir kent olmuştur. Taşıdığı bu önem, her dönemde kent için önemli projeler geliştirilmesini sağlamıştır. Öyle ki günümüzde mega projeler olarak adlandırılan büyük ölçekli projelerin benzerleri Osmanlı Dönemi'nde de gündeme gelmiştir.

İstanbul'un üzerinde konumlandığı Asya ve Avrupa kıtalarını birbirine bağlama fikri İstanbul için üretilen teknik projelerin başlıcalarındandır. Bu amacı gerçekleştirmek için tarih içerisinde köprüler inşa edilmişse de iki kıtayı deniz altında birleştirmeyi hedefleyen projelerin de üretildiği görülmektedir. Örneğin, Mart 2019'da tamamlanan ve İstanbul'un iki yakasını denizin altından birleştiren **Marmaray** projesinin bir benzeri olan **"Cisr-i Enbubi"** projesi, 1891 yılında Fransız Mühendis Simon Prealut tarafından Sultan Abdülhamid'e sunulmuştur. "Deniz Altı Çelik Tünel" olarak adlandırılan bu proje, tıpkı Marmaray projesinde olduğu gibi, Edirne üzerinden Avrupa'ya bağlanan Sirkeci ile Anadolu'ya bağlanan Haydarpaşa'yı birbirine bağlamayı amaçlamıştır. Böylece dönem içerisinde gelişmekte olan raylı sistemin devlet sınırları içerisinde kesintisiz olarak devam etmesi de sağlanmış olacaktı. 13 payandaya oturtulan 3 kilometre çelik tüpler ile oluşturulan tünel projesi, gidiş ve geliş olmak üzere çift şeritli olarak tasarlanmıştır (Şekil 4.1). Tünelin yüksekliği 4,3 m, genişliği 3,20 m olacak şekilde ve küp formunda tasarlanmıştır. Tünelin Salacak- Sarayburnu bölgeleri arasında yapılması planlandığı bilinmektedir. Proje teklifinin teknik çizimle birlikte imtiyaz sözleşmesi, anlaşma, inşaat projesi, bakım ve işletme süreçleri gibi pek çok ayrıntı içerdiği görülmektedir (Fikriyat, 2019).



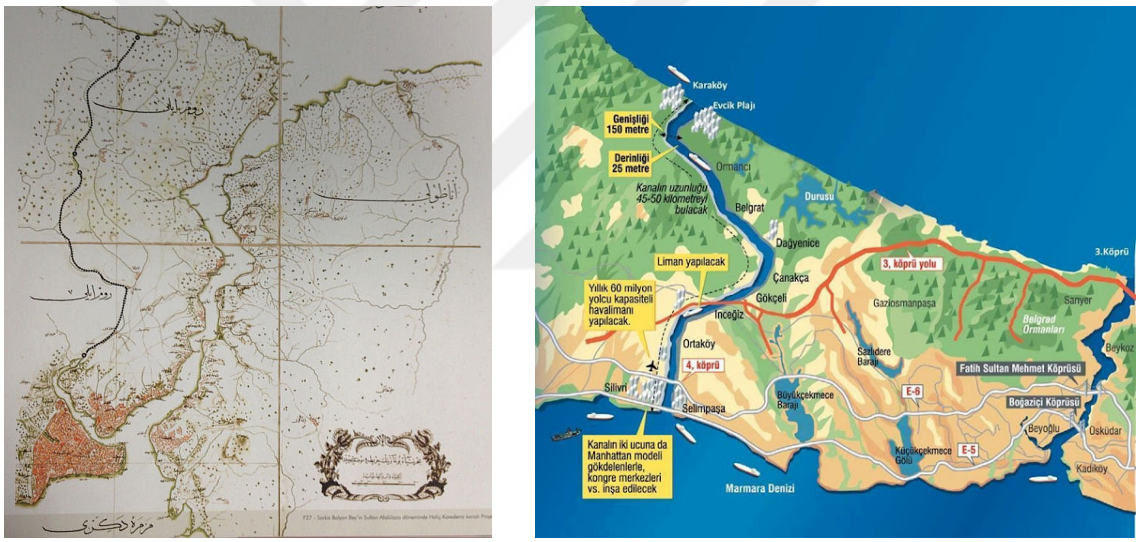
Şekil 4.1 Cisr-i Enbubi projesi (Anadolu Ajansı, 2013)

Bu plandan 11 yıl sonra, Amerikan mühendisler Frederic Storm, Frank Lindman ve John Hilliker tarafından iki yakayı birleştirmek için, **Marmaray** ve **3 katlı boğaz geçiş köprüsü**ne benzer bir proje olan, **"Cisr-i Enbubi Fil Bahr"** projesi tasarlanmıştır (Şahin, 2012). Tüp geçit denize sabitlenmiş 16 büyük sütun üzerinden iki kıyı arasını birleştirecekti (Şekil 4.2). Tüp geçitte işleyecek üç vagonlu trenin iki vagonu yolcu, bir vagonu ise eşya taşıyacaktı. Avrupa yakasındaki ucu Sirkeci Garı olarak planlanan projenin Anadolu yakasındaki yeri tam olarak belirlenmemekle birlikte Asya yakasında anıtvari bir gar yapılması planlanmıştır (Fikriyat, 2019). Ancak dönemin maddi imkanları, teknik eksiklikler ve şehir nüfusunun o dönemde çok aşırı olmaması gibi sebeplerle bu proje de diğeri gibi kâğıt üzerinde kalmıştır.



Şekil 4.2 Cisr-i Enbubi Fil Bahr projesi(Anadolu Ajansı, 2013)

İstanbul'un tarihinde üretilen projelerdeki bir diğer öne çıkan fikir ise; Karadeniz ile Marmara'yı birleştirme düşüncesidir. Bu amaç için üretilen projeler incelendiğinde, Roma Dönemi'ne kadar geri gidilmektedir (Uzunçarşılı, 1940). Çevresel etkileri ve yaratacağı rant nedeniyle halen sıkça eleştirilmekte olan **Kanal İstanbul** projesinin bir benzeri olan 31 kilometre uzunluğundaki **Haliç-Karadeniz Kanalı** projesi de Kağıthane'deki sanayi tesisleri aracılığıyla bölgeyi dönüştürmeyi amaçlayan bir Osmanlı Dönemi projesidir (Şahin, 2012). Bu proje, o dönemde Kağıthane'de kurulması planlanan büyük sanayi tesislerinin Boğaz'da yaratacağı trafiğin bir kısmını Kağıthane Deresi vasıtasıyla, yapılması düşünülen bu kanala aktarmayı hedeflemiştir (Şekil 4.3). Proje etkisi ile Kağıthane bölgesinin de Karadeniz- Marmara aksı için ana bir liman olarak geliştirilmesi amaçlanmıştır (Alkan, 2014).



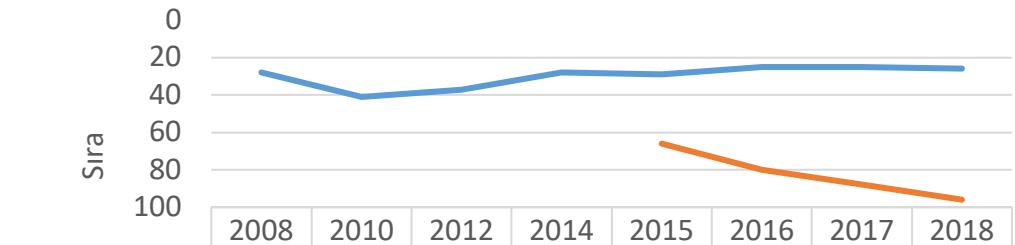
Şekil 4.3 Karadeniz Kanalı projesi (solda) ve Kanal İstanbul projesi (Şahin, 2012; Yeni Vatan Gazetesi, 2018)

4.3 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler

İstanbul, Türkiye ekonomisi için en önemli konuma sahip kenttir. 2017 yılı verilerine göre kentin GSYH'si 257 milyar $ olup, İstanbul tek başına Türkiye'nin dış ticaret hacminin %56'sını, milli gelirinin %27'sini, ihracatın ise; %43'ünü karşılamaktadır. Kentin sahip olduğu bu ekonomik büyüklük, 130 ülkenin ekonomisinden daha büyüktür (Hürriyet, 2017).

Ülke ekonomisinde üstlendiği rolün de etkisiyle, Türkiye'de metropol kentler içerisinde neoliberal politikaların en yoğun hissedildiği kentin İstanbul olduğu görülmektedir. Türkiye ekonomisinin en yüksek katma değerini oluşturan İstanbul'u, uluslararası ticaret akışının odak noktası ve ekonomik merkez haline getirebilmek için politik, ekonomik ve kentsel pek çok strateji üretilmektedir. Kentler arası rekabetin arttığı günümüzde bu stratejilerin temel amacı, kenti yatırımcılar ve turistler için cazibeli hale getirerek küresel düzlemde önemli bir metropol olmasını sağlamaktır.

Küresel kentleri çeşitli faktörler açısından birbiriyle karşılaştıran pek çok indeks bulunmaktadır. Örneğin ATKearney'in hazırlamış olduğu "Küresel Kentler İndeksi"nde (Global Cities), iş aktivitesi, insan sermayesi, bilgi değişimi, kültürel deneyim, politik düzenlemeler gibi kriterlerin değerlendirildiği mevcut durum analizinde İstanbul 2010 yılından itibaren yükselişe geçmiş görünmektedir. Ancak, kümülatif olarak bakıldığında, 2010 yılında yaşanan düşüşten sonra son 8 yılda sağlanan gelişme, kenti 2008 yılındaki sırasının sadece 2 basamak yukarısına taşıyabilmiştir (Şekil 4.4). Diğer yandan, aynı indekste kişisel refah, ekonomi ve yönetim gibi kriterlerin değerlendirildiği potansiyel gelecek sıralamasında kent, sürekli düşüş göstermiş ve son 4 yılda 30 basamak gerilemiştir (ATKearney, 2018). Küresel kentler sıralamasındaki bu ikili yapının, kent için üretilen projelerin yatırım çekmek amaçlı projeler olmasının ve sosyal ve kültürel proje üretimine daha az önem verilmesinin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.



	2008	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018
Mevcut	28	41	37	28	29	25	25	26
Potansiyel					66	80	88	96

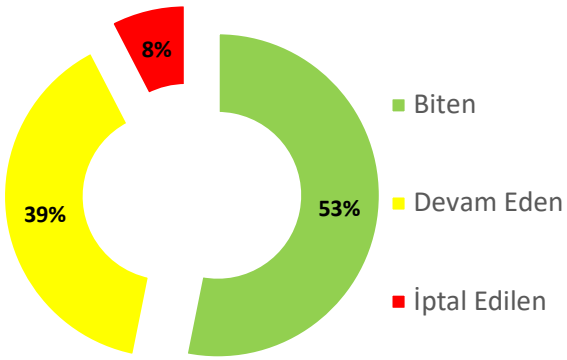
Şekil 4.4 Global City indeksine göre İstanbul'un yıllar içindeki sıralaması

Küresel düzlemde önemli bir kent yaratmak için oluşturulan stratejilerin en önemli etkileri kentsel alan üzerinde görülmektedir. Kentsel projelerin üretiminde İstanbul adeta Türkiye'nin şantiyesi haline gelmiştir. Kent genelinde bir yanda kentsel dönüşüm projeleri ile kente yeni bir imaj kazandırılmaya çalışılırken, diğer yanda ülke gündeminde "çılgın projeler" ve "mega projeler" gibi isimlerle adlandırılan büyük ölçekli kentsel projeler birbiri ardına sıralanmaktadır.

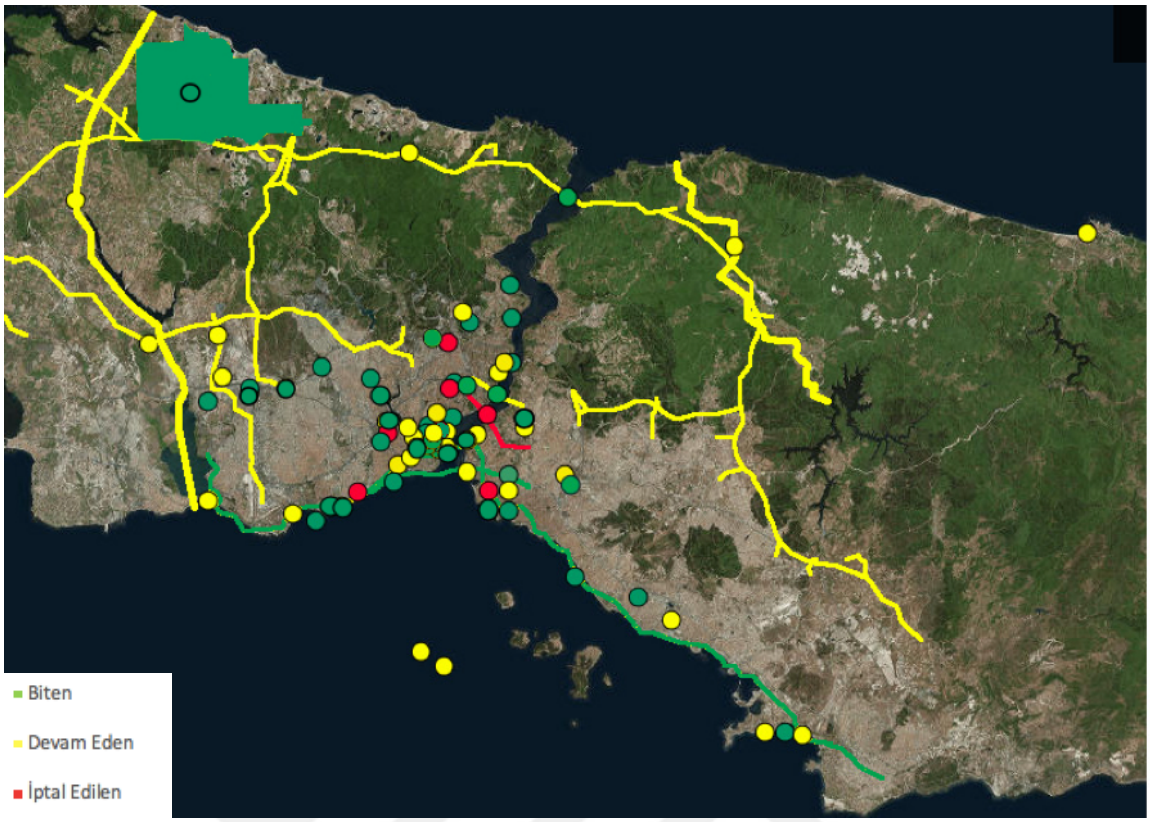
Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul için üretilen ve pek çoğu ülke gündeminde önemli yer tutmuş olan 78 adet büyük ölçekli kentsel proje, genel özellikleri, proje maliyetine ilişkin özellikleri, proje tasarımına ilişkin özellikleri, proje sürecine ilişkin özellikleri, proje yönetimine ilişkin özellikleri ve projelerin çok boyutlu yapıları bağlamında irdelenecektir.

4.3.1 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Genel Özellikleri

Çalışma kapsamında incelenen 78 adet büyük ölçekli kentsel projenin %53'ünü tamamlanmış projeler oluşturmaktadır (etaplı olarak inşa edilen projelerden ilk etapları tamamlanarak hizmete sunulan projeler tamamlanan proje kategorisine dahil edilmiştir). Örneklemin %39'u devam eden projelerden, %8'i ise; yargı tarafından iptal edilen ya da proje sahibi kurum/kuruluşlar tarafından uygulanmasından vazgeçilen projelerden oluşmaktadır (Şekil 4.5 ve Şekil 4.6).



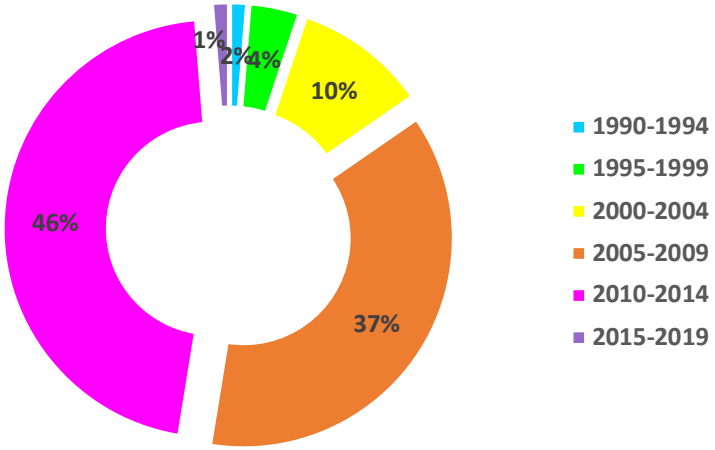
Şekil 4.5 Projelerin mevcut durumlarının yüzdesel dağılımı



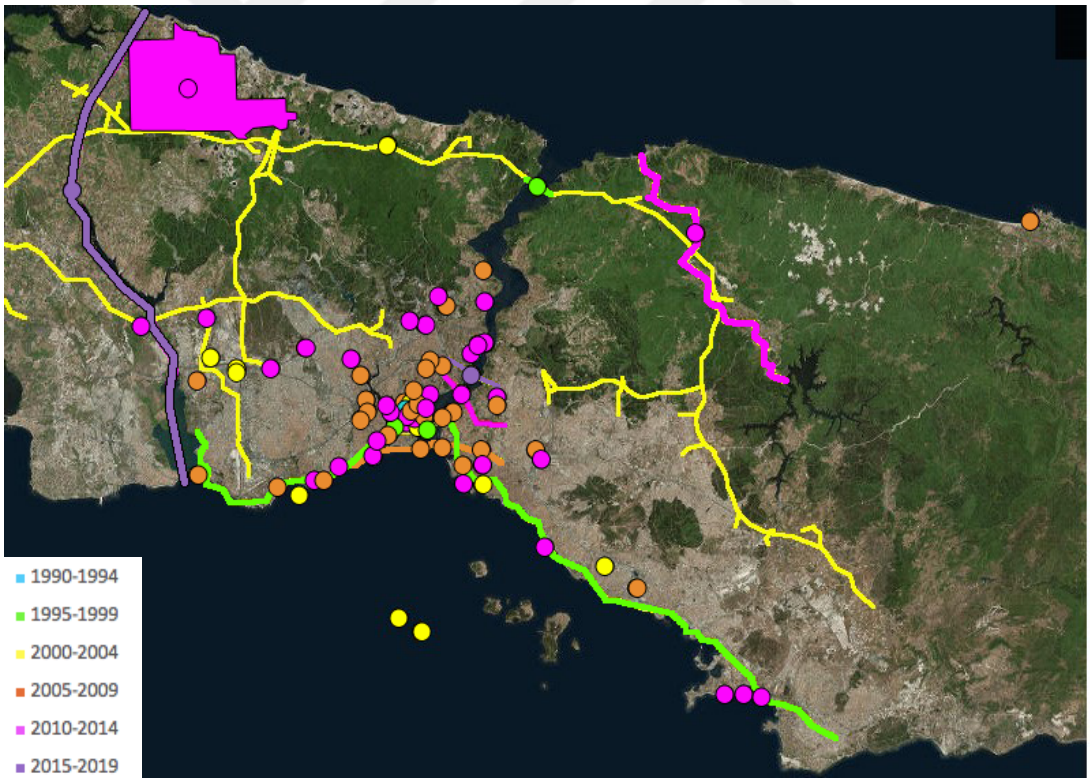
Şekil 4.6 Projelerin mevcut durumlarının mekansal dağılımı

Örneklem üzerinde yapılan araştırmalar, İstanbul'da büyük ölçekli kentsel proje üretimi 1990'lı yıllarda gündeme alınan birkaç proje ile başlamış olsa da bu projelerin 2005 sonrasında hız kazandığını göstermektedir. Büyük ölçekli kentsel projeler aynı zamanda birer "politik görkem" araçlarıdır. Bu tür projeler yatırım ve turistlerin yanı sıra medyanın ve halkın ilgilisini de üzerlerine çekmektedir. Bu durum, projeyi gerçekleştiren yerel ve merkezi yönetim liderlerinin bu projeleri birer pazarlama ve yeniden seçim aracı olarak kullanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında, projelerin ilan edilme ve tamamlanma dönemleri, yerel yönetimlerin görev yaptığı dönemlere göre ayrılarak incelenmiştir. Bu bağlamda projelerin gündeme alınma dönemleri incelendiğinde, İstanbul'da büyük ölçekli kentsel proje üretiminin 2005-2009 döneminde hız kazandığı ve en yoğun olduğu dönemin 2010-2014 dönemi olduğu görülmektedir (Şekil 4.7). 2015 yılından itibaren gündeme alınan proje sayısında ciddi miktarda bir azalma olduğu görülmektedir. Projelerin %2'si 1990-1994, %4'ü 1995-1999, %10'u 2000-2004, %37'si 2005-2009, %46'sı 2010-2014 ve %1'i 2015-2019

dönemleri arasında kent gündemine alınmıştır (Şekil 4.7). İncelenen projeler arasında ilk gündeme alınan proje ise; Aralık 1993'te Emekli Sandığı'nın yap- işlet-devret sözleşmesi ile binalarını Kamer İnşaat'a kiraladığı Emek Sineması projesidir (Şekil 4.8).

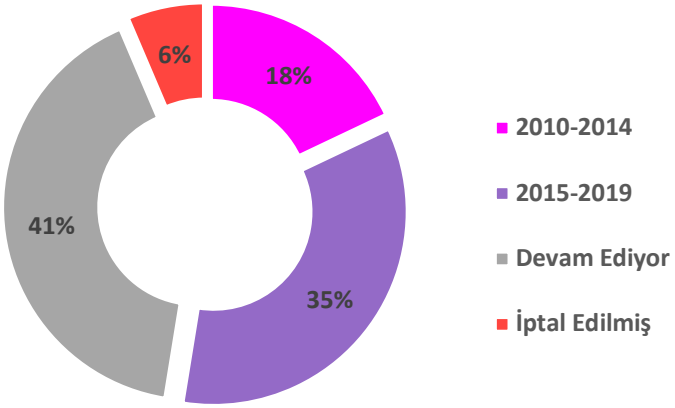


Şekil 4.7 Projelerin kent gündemine alınma tarihlerinin yüzdesel dağılımı

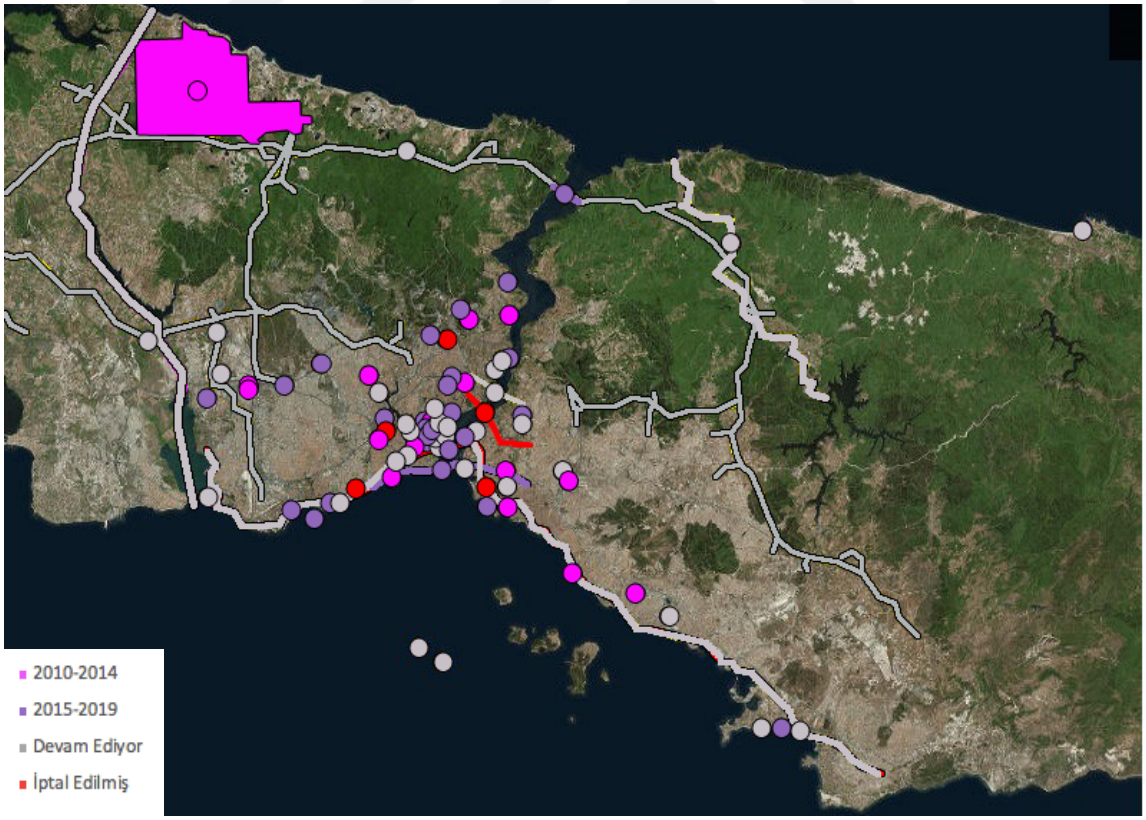


Şekil 4.8 Projelerin kent gündemine alınma tarihlerine göre mekânsal dağılımı

Projelerin bitirilip hizmete sunulma dönemleri incelendiğinde, 2010-2014 dönemi ile birlikte proje teslimlerinin hız kazandığı ve en çok proje tamamlanan dönemin 2015-2019 yılları arası olduğu görülmektedir (Şekil 4.9). İncelenen projeler arasında ilk bitirilen proje ise; 2011 yılının Mart ayında tamamlanan Demirören Alışveriş Merkezi projesidir (Şekil 4.10).

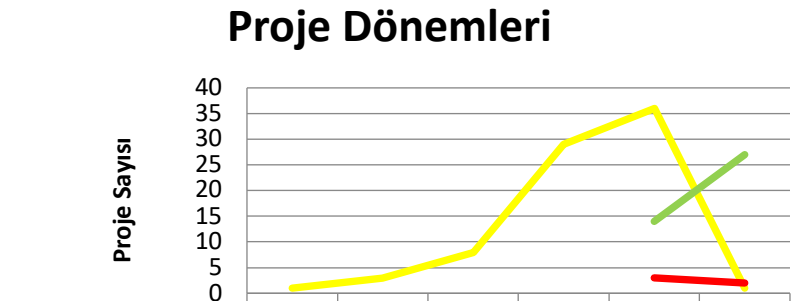


Şekil 4.9 Projelerin tamamlanma tarihlerinin yüzdesel dağılımı



Şekil 4.10 Projelerin tamamlanma tarihlerine göre mekânsal dağılımı

Proje başlangıç ve bitim dönemleri incelendiğinde; 2010-2014 döneminde kent gündemine alınan büyük ölçekli kentsel proje sayısında azalış görülse de bu dönemin önceki dönemlerde başlanan projelerin bitirilip hizmete sunulmaya başlandığı dönem olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu dönem aynı zamanda incelenen büyük ölçekli projelere karşı gelişen muhalefetin proje iptallerine yol açtığı ilk dönemdir (Şekil 4.11).



	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015-2019
Proje Başlangıcı	1	3	8	29	36	1
Proje Bitişi					14	27
Proje İptali					3	2

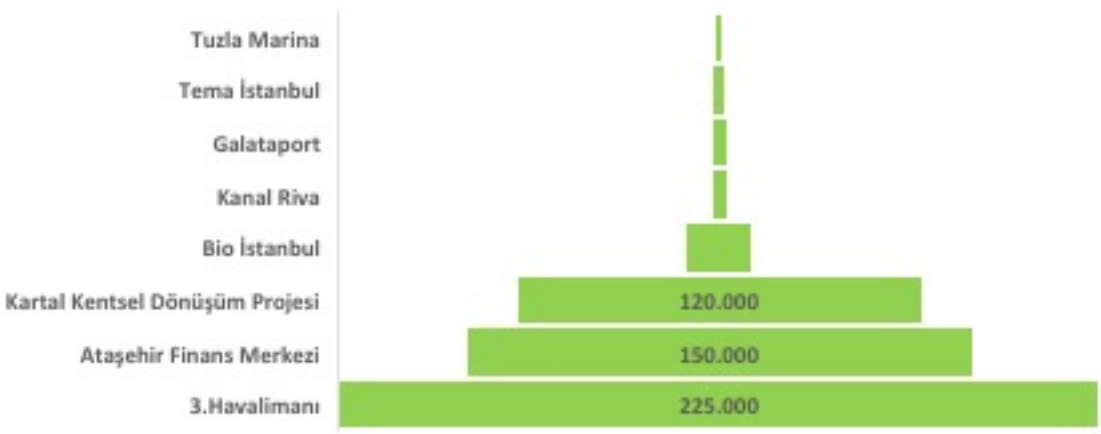
Şekil 4.11 Projelerin başlama, bitirilme ve iptal edilme dönemleri

Kent gündemine alınan tüm bu büyük ölçekli projeler kente yeni yatırım ve turistleri çekme, yeni istihdam olanakları yaratma hedefleri ile planlanmaktadır. Her bir projenin kullanım türüne göre farklılaşan hedefleri de olmakla birlikte projelerin kente olan etkilerinin anlaşılması açısından bu hedeflerin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır. Bir proje hedefinin benzer türdeki projelerin hedefleri ile karşılaştırılması, bu projenin kent üstünde yaratacağı ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin yorumlanması açısından da kolaylık sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen 78 projenin 48 tanesi için proje hedefi bilgilerine ulaşılabilmiştir (Ek-B). Proje hedefleri proje türlerine göre istihdam, yaşayan, ziyaretçi/ kullanıcı, konut sayısı, ticari birim sayısı, ofis sayısı, yat kapasitesi ve yatak kapasitesi bilgilerini içerecek şekilde düzenlenmiştir.

Büyük ölçekli kentsel projelerin kent ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi istihdam yaratma potansiyelleridir. İstihdam hedefleri açısından incelendiğinde;

istihdam kapasitesi bilgisine ulaşılan 8 büyük ölçekli kentsel proje ile İstanbul'a 531.000 kişilik bir istihdam yaratılması hedeflendiği görülmektedir. İstihdam yaratma kapasiteleri projelerin ölçeklerine göre büyük farklılıklar göstermektedir. İncelenen projeler arasında en düşük istihdam kapasitesine sahip proje 2.500 kişi ile Tuzla Marina projesi iken, en yüksek istihdam yaratma kapasitesine sahip projenin ise; 3. Havaalanı projesi olduğu görülmektedir. 3. Havaalanı projesi 225.000 kişilik istihdam hedefi ile kendisine en yakın istihdam yaratma kapasitesine sahip proje olan İstanbul Finans Merkezi projesinin 1,5 katı istihdam hedefine sahiptir (Şekil 4.12).



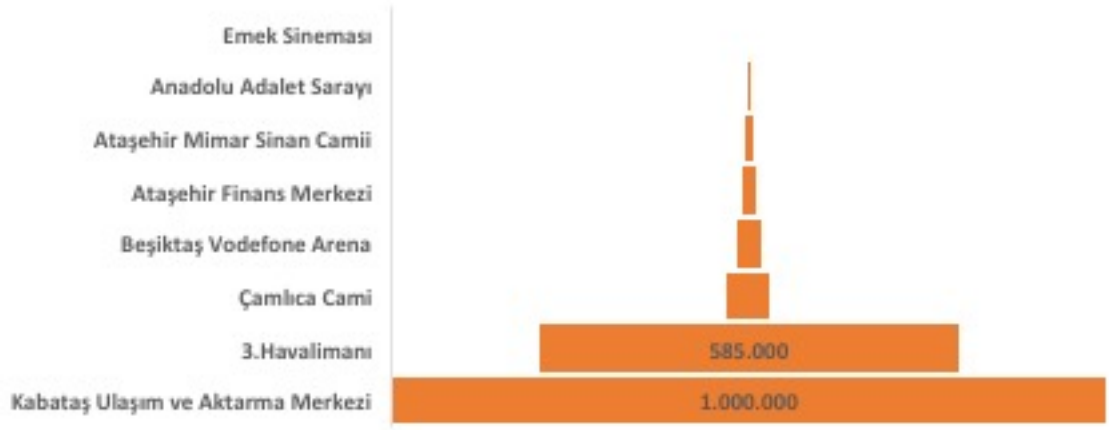
Şekil 4.12 Projelerin istihdam hedefleri

Kentsel dönüşüm projelerinin, konut projelerinin ve rezidans içeren karma kullanımlı projelerin ana hedeflerinden biri de yaratacakları yeni yaşam alanlarına çekilecek nüfustur. Hedef bilgilerine ulaşılan 4 büyük ölçekli kentsel proje ile toplamda 7.538.000 kişilik bir nüfusun bu büyük ölçekli projelerde yaşaması hedeflenmektedir. Bilgisine ulaşılan 4 proje içerisinde en düşük nüfus hedefi 11.000 ile İstanbul Finans Merkezi projesine ait olup, hedef nüfusun 11.000 ile 15.000 arasında dağıldığı görülmektedir. Ancak, Kanal İstanbul projesi, planlanan geniş yerleşim alanları ile birlikte 7.500.000 bir hedef nüfusa sahiptir. Bu hedef, yaklaşık olarak İstanbul'un mevcut nüfusunun yarısına denktir (Şekil 4.13).



Şekil 4.13 Projelerin nüfus hedefleri

Büyük ölçekli kentsel projelerin bir diğer hedefi ise; altyapı projeleri, ticari projeler, kültürel ve sportif projeler ve idari projeler gibi hizmet sunumuna dayanan kullanım türleri için hedeflenen ziyaretçi/ kullanıcı sayılarıdır. Hedef bilgilerine ulaşılan 8 büyük ölçekli kentsel projenin İstanbul'da hizmet etmeyi planladığı toplam ziyaretçi/ kullanıcı sayısı 1.736.900'dür. Projelerin ziyaretçi/kullanıcı hedefleri proje kullanım türü ve ölçeğine büyük değişiklikler göstermekle birlikte, bu projeler arasında özellikle 3. Havaalanı ve Kabataş Ulaşım ve Aktarma Merkezi gibi büyük ölçekli ulaşım projeleri öne çıkmaktadır. Kullanıcı hedefi bilgisi elde edilen projeler arasında en düşük kullanıcı hedefinin 1.400 ziyaretçi ile Emek Sineması olduğu görülmektedir. Günlük en yüksek kullanıcı hedefi 1.000.000 kişi ile Kabataş Ulaşım ve Aktarma Merkezi'ne aittir. Bu değer, kendisine en yakın kullanıcı hedefli proje olan 3. Havaalanı projesinin (585.000 kullanıcı/gün) yaklaşık iki katıdır. Bu iki ekstrem örnekten sonra, en yüksek kullanıcı hedefine sahip proje 63.000 kişi ile Çamlıca Cami projesidir (Şekil 4.14).



Şekil 4.14 Projelerin ziyaretçi/ kullanıcı hedefleri

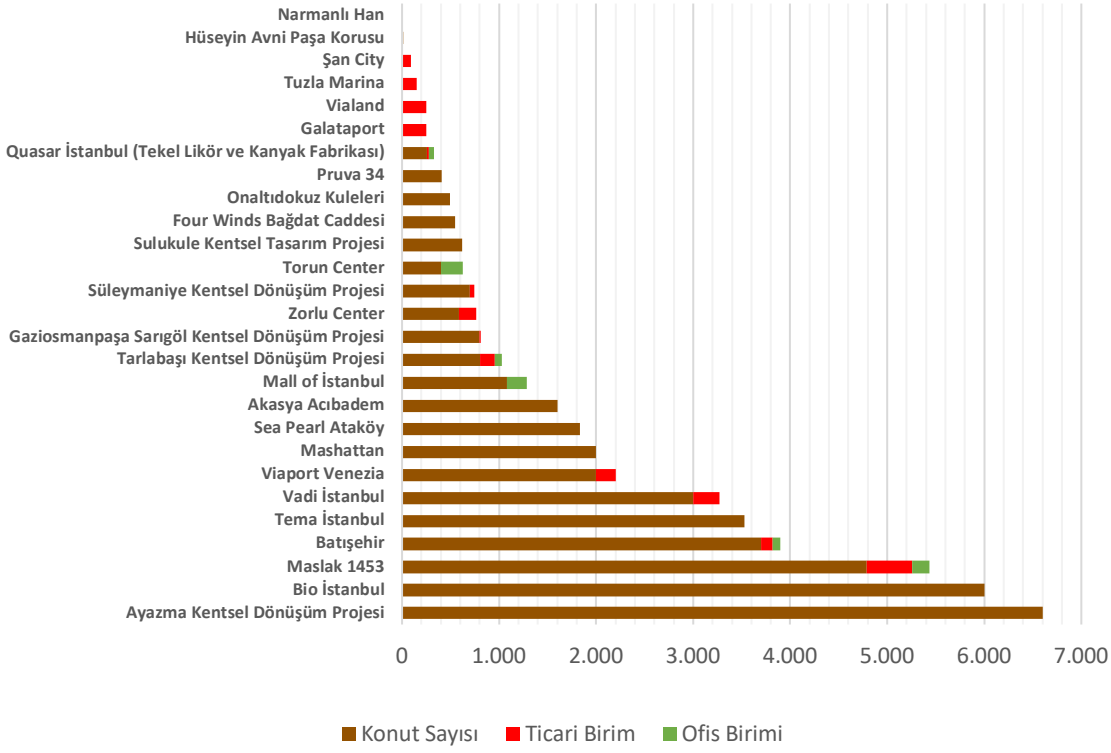
Büyük ölçekli kentsel projelerin nüfus ile ilişkili bir diğer hedefleri ise; özellikle karma fonksiyonlu projeler ve konut projeleri için üretilen konut, ticari ve ofis birimleridir. Örneklem içerisindeki bazı projeler için (Örneğin; İstanbul Finans Merkezi) bu kullanım türlerine ait hedeflere birim sayıları üzerinden değil, alan m^2'leri üzerinden ulaşılabilmiştir. Sağlıklı bir karşılaştırma yapılabilmesi için bu örnekler proje hedefleri değerlendirmesinin dışında tutulmuştur.

Konut birimleri açısından incelendiğinde, hedef bilgisine ulaşılan 22 proje ile İstanbul il genelinde toplam 41.751 adet daire üretilmesi hedeflendiği görülmektedir. Projeler arasında en az konut hedefi olan proje 10 adet villa ile Hüseyin Avni Paşa Korusu projesi iken, en yüksek konut hedefi olan projenin ise; 6.600 konut üretim hedefi ile Ayazma kentsel dönüşüm projesi olduğu görülmektedir (Şekil 4.15).

Ticari birimler açısından incelendiğinde, hedef bilgisine ulaşılan 14 proje ile toplamda 2.223 adet ticari birim üretilmesi hedeflendiği görülmektedir. En az ticari birim hedefi olan proje 9 ticari birim ile bir restorasyon projesi olan Narmanlı Han projesidir. Maslak 1453 projesi ise; 468 birim ile en yüksek ticari hedefli projedir. Bu ticari birim hedefi ile Maslak 1453 projesi, kendisine en yakın hedefli proje olan Vadi İstanbul projesinin yaklaşık 2 katı ticari birime sahiptir (Şekil 4.15).

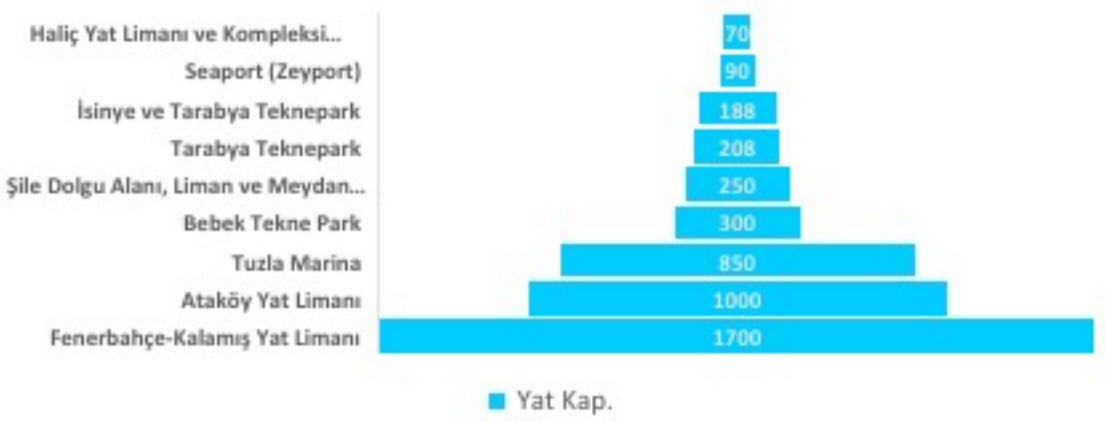
Ofis birimleri açısından incelendiğinde, hedef bilgisine ulaşılan 6 proje ile toplamda 806 adet ofis üretilmesi planlandığı görülmektedir. En az ofis birimi hedefi olan proje 52 ofis ile Quasar projesi iken, Torun Center'ın 226 ofis ile en yüksek ofis birimi hedefi olan proje olduğu görülmektedir (Şekil 4.15).

Proje hedefleri ile ilgili verilerine ulaşılabilen 27 proje, konut sayısı, ticari ve ofis birimleri için belirlenen toplam proje hedefleri açısından değerlendirildiğinde projelerin fonksiyon sayılarına ve ölçeklerine bağlı olarak büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin Narmanlı Han ve Hüseyin Avni Paşa Korusu projeleri hem tek fonksiyonlu projeler olmaları hem de korunan alan ve yapılarda gündeme alınan projeler olmaları nedeniyle yaklaşık 10 birim düzeyinde proje hedefine sahipken, 6.600 birim ile Ayazma Kentsel Dönüşüm Projesi ve 6.000 birim Bio İstanbul projesinin sadece yaşam alanları için hedefledikleri konut sayıları ile listenin başını çektiği görülmektedir. Karma fonksiyonlu projelerin hedeflerinin ise; ağırlıklı olarak konut üretimine dayandığı görülmektedir (Şekil 4.15).



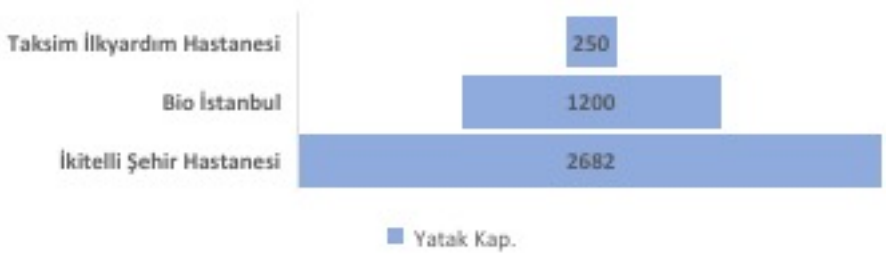
Şekil 4.15 Projelerin konut, ticari ve ofis birimi hedef toplamları

Marina, liman ve port projeleri, bağlama kapasiteleri açısından değerlendirildiğinde proje kapasiteleri arasında büyük farklar olduğu görülmektedir. Örneğin, Haliçport ve Seaport projelerinin yat kapasiteleri 100'ün altındayken, 25 metre üzerindeki süperyatların bağlanabileceği bir mega yat limanı olan Ataköy Yat Limanı projesinin 1.000 yatlık bir kapasite hedefi bulunmaktadır. Yat kapasitesi 1.400'den 1.700'e çıkarılan Fenerbahçe- Kalamış Yat Limanı projesi ise; incelenen projeler arasında en yüksek bağlama kapasitesi hedefine sahip projedir. Kent gündemine alınan 9 büyük ölçekli marina/ liman/ port projesi ile İstanbul'a toplamda 4.656 adet yat bağlama kapasitesi eklenmesi hedeflenmektedir (Şekil 4.16).



Şekil 4.16 Marina/ liman ve port projelerinin yat kapasitesi hedefleri

Hedef kapasite bilgilerine ulaşılan 3 adet hastane projesi incelendiğinde Taksim İlkyardım Hastanesi projesinin 250 yatak kapasitesi ile yeni yapılan projelere göre daha düşük bir yatak kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. En yüksek yatak kapasitesine sahip proje ise; 2.682 yatak kapasitesi hedefi ile kent gündemine alınan İkitelli Şehir Hastanesi' dir (Şekil 4.17).



Şekil 4.17 Hastane projelerinin yatak kapasitesi hedefleri

4.3.2 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Maliyetlerine İlişkin Özellikleri

Proje maliyeti, büyük ölçekli kentsel projeleri diğer projelerden ayıran en önemli unsurlardan biridir. Hem mega projelerde hem de flagship projelerde projelerin oldukça yüksek maliyetleri olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında projelerin maliyetlerine ilişkin veri toplanırken, maliyet bilgilerinin farklı para birimleri üzerinden sunulduğu görülmüştür. Projeler arasında sağlıklı bir karşılaştırma yapabilmek için tüm proje maliyetleri (mega proje tanımının literatürde milyon $ üzerinden yapılmış olması nedeniyle) dolar olarak yeniden hesaplanmıştır. Bu hesap yapılırken, Türk Lirası ya da Euro gibi farklı para birimi ile belirtilen maliyetler, proje maliyetinin ilan edildiği ay içerisindeki ortalama döviz kuru hesaplanarak dolara çevrilmiştir. Döviz kurları Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın web sitesinde yayınlamış olduğu "Gösterge Niteliğindeki Merkez Bankası Kurları" esas alınarak hesaplanmıştır.

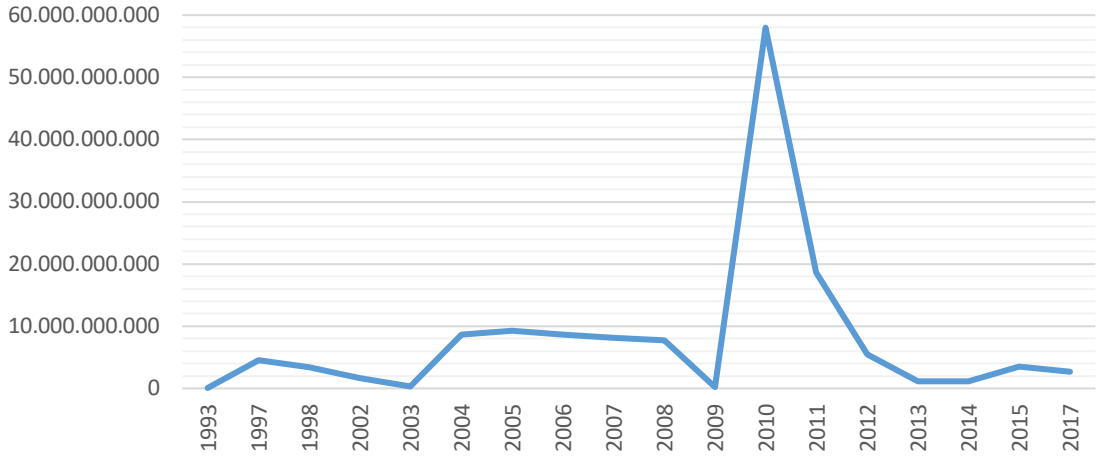
Tablo 4.2 Gündeme alınan projelerin yıllara göre toplam maliyetleri

Yıl	Gündeme Alınan Projelerin Toplam Maliyeti ($)	Yıl	Gündeme Alınan Projelerin Toplam Maliyeti ($)
1993	68.585.000	**2008**	7.755.000.770
1997	4.500.000.000	**2009**	233.739.850
1998	3.354.000.000	**2010**	57.981.820.085
2002	1.700.000.000	**2011**	18.641.232.000
2003	350.000.000	**2012**	5.459.771.400
2004	8.678.425.000	**2013**	1.139.670.137
2005	9.273.360.000	**2014**	1.187.594.000
2006	8.626.270.000	**2015**	3.500.000.000
2007	8.164.165.000	**2017**	2.700.000.000

Araştırma kapsamında incelenen ve 1993- 2017 yılları arasında kent gündemine alınan 78 projenin toplam **maliyet** değeri 143 milyar 313 milyon 633 bin 242 $'

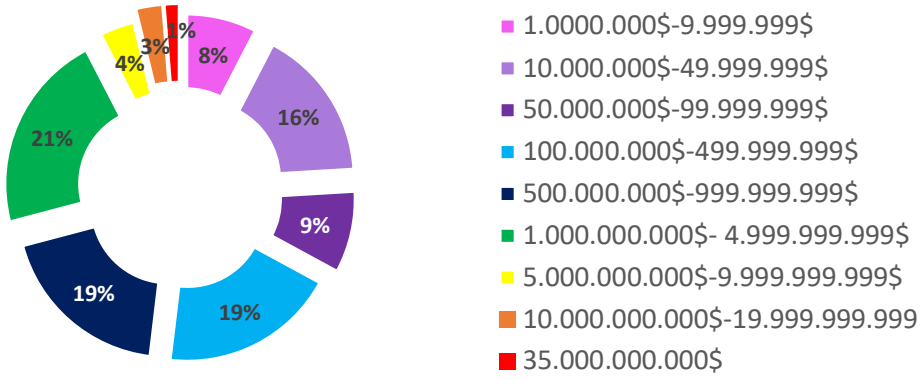
dır (Tablo 4.2). Bu dönem içerisinde gündeme alınan; ancak daha sonra proje uygulayıcısı kurum/ kuruluşlar ya da yargı tarafından iptal edilen ve uygulanamayan projelerin toplam maliyeti ise; 729 milyon 64 bin $' dır. Bu bağlamda, ilgili dönem içerisinde inşa edilen/ edilecek projeler için İstanbul'a toplamda 142 milyar 584 milyon 568 bin 242 $ değerinde yatırım yapılması gündeme alınmıştır.

Gündeme alınan proje maliyetleri yıllara göre incelendiğinde, İstanbul'da kent gündemine alınan büyük ölçekli kentsel projelerin yıl içerisindeki toplam maliyetlerinin 1997 yılıyla birlikte milyar dolar seviyesine ulaştığı görülmektedir. 2017 yılına kadar sadece 2003 ve 2009 yıllarında kent gündemine alınan projelerin toplam maliyetleri milyon dolar seviyesine gerilemiştir. 1997, 2004 ve 2010 yıllarında gündeme alınan proje maliyetlerinde önemli artışlar görülmektedir (Şekil 4.18).



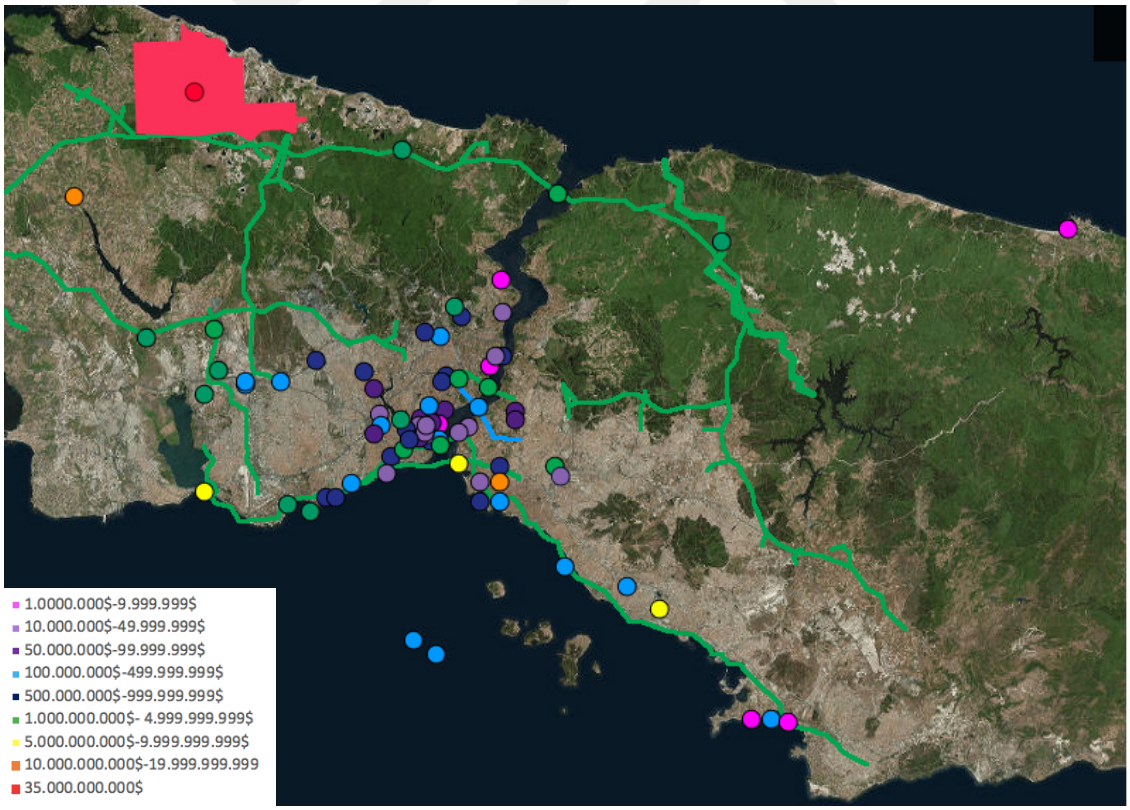
Şekil 4.18 Gündeme alınan proje maliyetlerinin yıllara göre dağılımı

Projeler, maliyet açısından incelendiğinde %59'a denk gelen oldukça yüksek oranda projenin 100 milyon $ ile 5 milyar $ maliyet aralığında olduğu görülmektedir. Projelerin %8'i 1 milyon $ ile 10 milyon $, %16'sı 10 milyon $ ile 50 milyon $, %9'u 50 milyon $ ile 100 milyon $, %19'u 100 milyon $ ile 500 milyon $, %19'u 500 milyon $ ile 1 milyar $, %21'i 1 milyar $ ile 5 milyar $, %4'ü 5 milyar $ ile 10 milyar $, %3'ü 10 milyar $ ile 20 milyar $ aralığında maliyete sahip olup, 1 tanesi ise; 35 milyar $ maliyetindedir (Şekil 4.19).

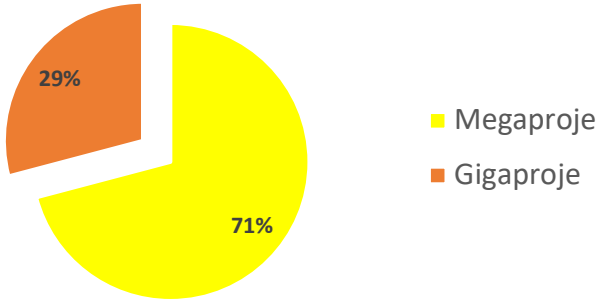


Şekil 4.19 Proje maliyetlerinin yüzdesel dağılımı

Proje özelinde incelendiğinde, en düşük maliyetli projenin 2.245.000 $ maliyet ile Bebek Teknepark olduğu, 3. havaalanı projesinin ise; 35 milyar $ ile İstanbul için önerilmiş en yüksek maliyetli proje olduğu görülmektedir (Şekil 4.20). Bu yüksek maliyet, kendine en yakın maliyetli proje olan Fikirtepe Kentsel Dönüşüm Projesi maliyetinin (18 milyar $) bile yaklaşık 2 katıdır. Bu ekstrem örnek istatistik dışı bırakıldığında, incelenen 78 projenin ortalama maliyeti; 1.837.354.272 $'dır.

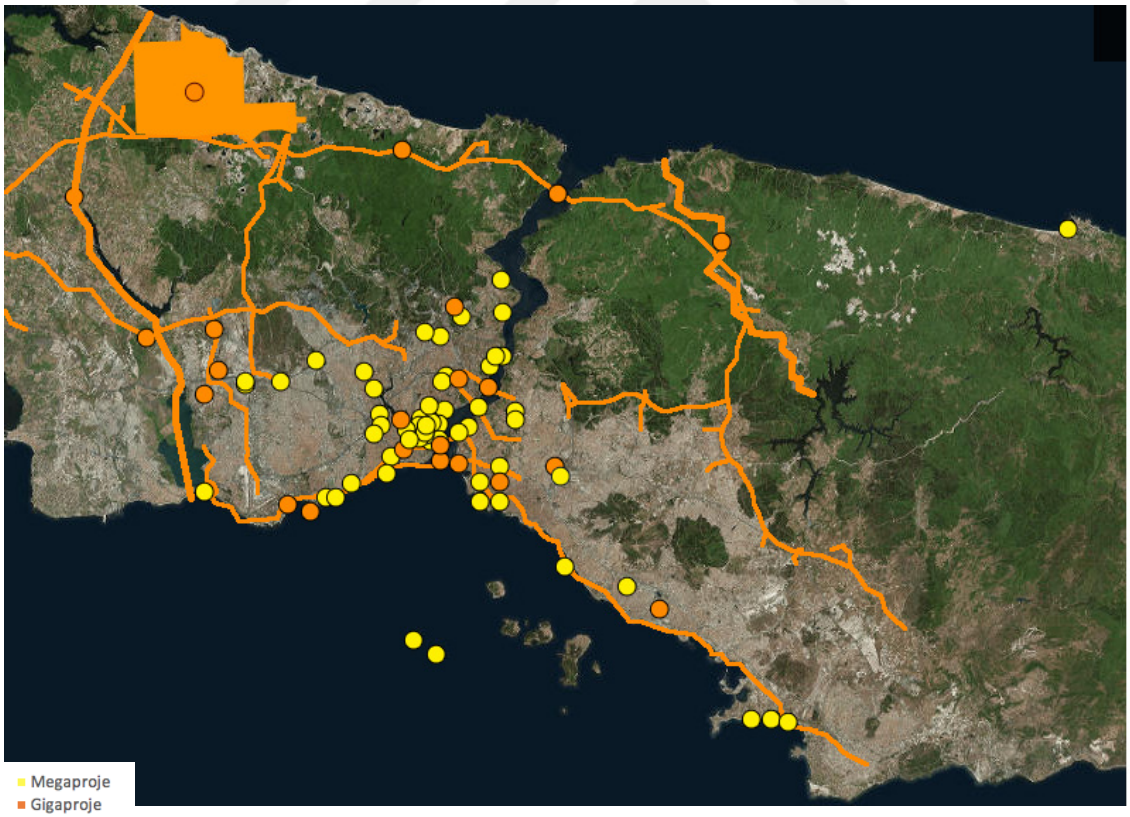


Şekil 4.20 Proje maliyetlerinin mekansal dağılımı



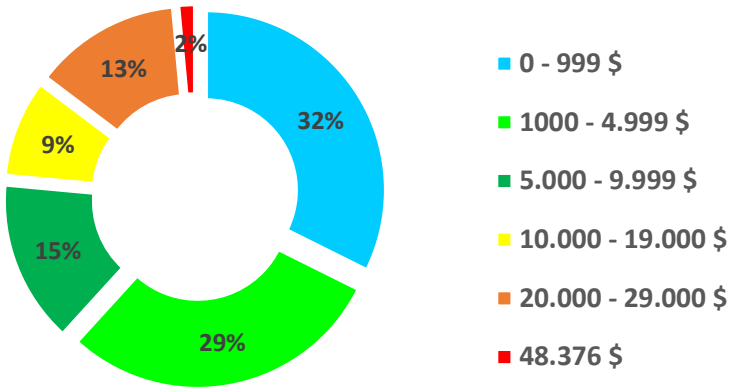
Şekil 4.21 Proje türlerinin yüzdesel dağılımı

Proje maliyetleri üzerinden proje türleri analiz edildiğinde 55 projenin milyon dolar düzeyinde, 23 projenin ise; milyar dolar düzeyinde maliyeti olduğu görülmektedir (Şekil 4.21). Diğer bir deyişle, incelenen projelerin %71'i mega proje olup, %29'unun ise; gigaproje olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu inceleme ile İstanbul'da da dünya genelinde olduğu gibi gigaproje döneminin başladığını söylemek mümkündür. Ancak, henüz trilyon dolar büyüklüğünde bir maliyete sahip olan, çok daha büyük ölçekte teraprojeler görülmemektedir (Şekil 4.22).



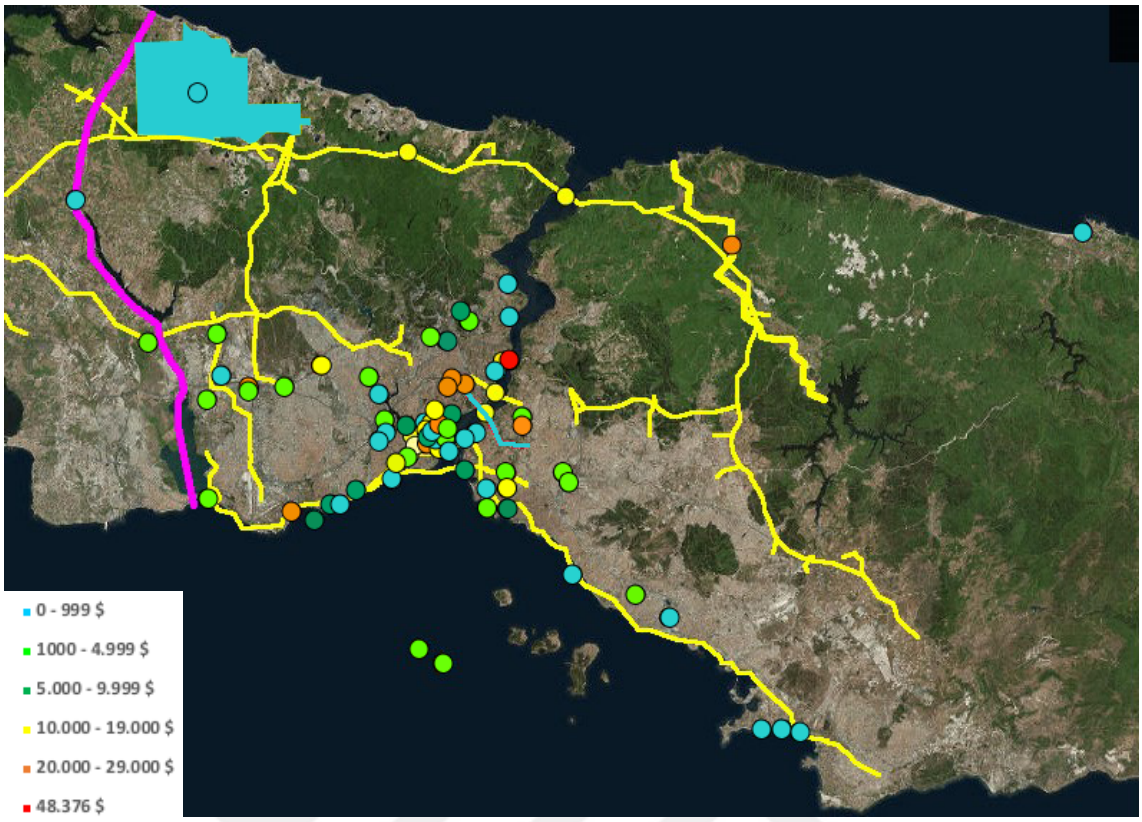
Şekil 4.22 Proje türlerinin mekânsal dağılımı

Büyük ölçekli kentsel projeler, çoğunlukla geniş kent arazilerine ihtiyaç duyan projeler olarak tanımlanmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen projelerin maliyetlerinin arsa büyüklükleri ile ilişkisinin irdelenmesi için her bir projenin arsa alanı üzerinden **birim maliyeti** hesaplanmıştır. Projelerin %61'ine denk gelen oldukça yüksek bir kısmının arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyetinin 1 $ ile 5.000 $ arasında olduğu görülmektedir. Projelerin %32'sinin arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyeti 1 $ ile 999 $, %29'unun 1.000 $ ile 4.999 $, %15'inin 5.000 $ ile 9.999 $, %9'unun 10.000 $ ile 19.000 $, %13'ünün 20.000 $ ile 29.999 $ aralığında olduğu, en yüksek oranın ise; 48.376 $ olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.23). Kent merkezine doğru yakınlaştıkça, arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyet oranlarının arttığı görülmektedir (Şekil 4.24).



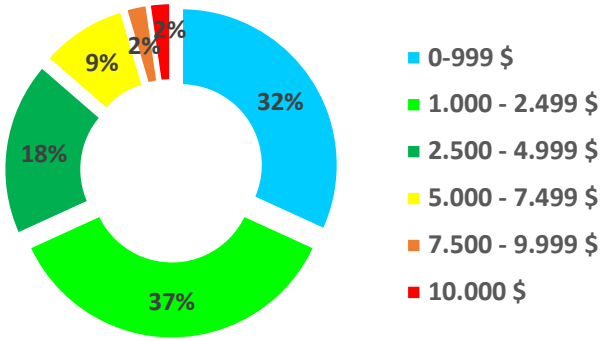
Şekil 4.23 Projelerin arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyetlerinin yüzdesel dağılımı

Proje özelinde incelendiğinde, en düşük arsa birim maliyetli projenin m^2 başına 13 $'lık maliyeti ile Tuzla Sahili Dolgu Alanı projesi olduğu, Rumeli Hisarı İhyası projesinin ise; m^2 başına 48.376 $'lık maliyeti ile en yüksek birim maliyetli proje olduğu görülmektedir. Bu yüksek birim maliyet oranı, kendine en yakın orana sahip olan Çamlıca Tv Kulesi projesinin birim maliyetinin (27.266 $) bile yaklaşık iki katıdır. İncelenen 78 projenin arsa alanı üzerinden hesaplanan m^2 birim maliyeti ortalaması 6.850 $'dır.



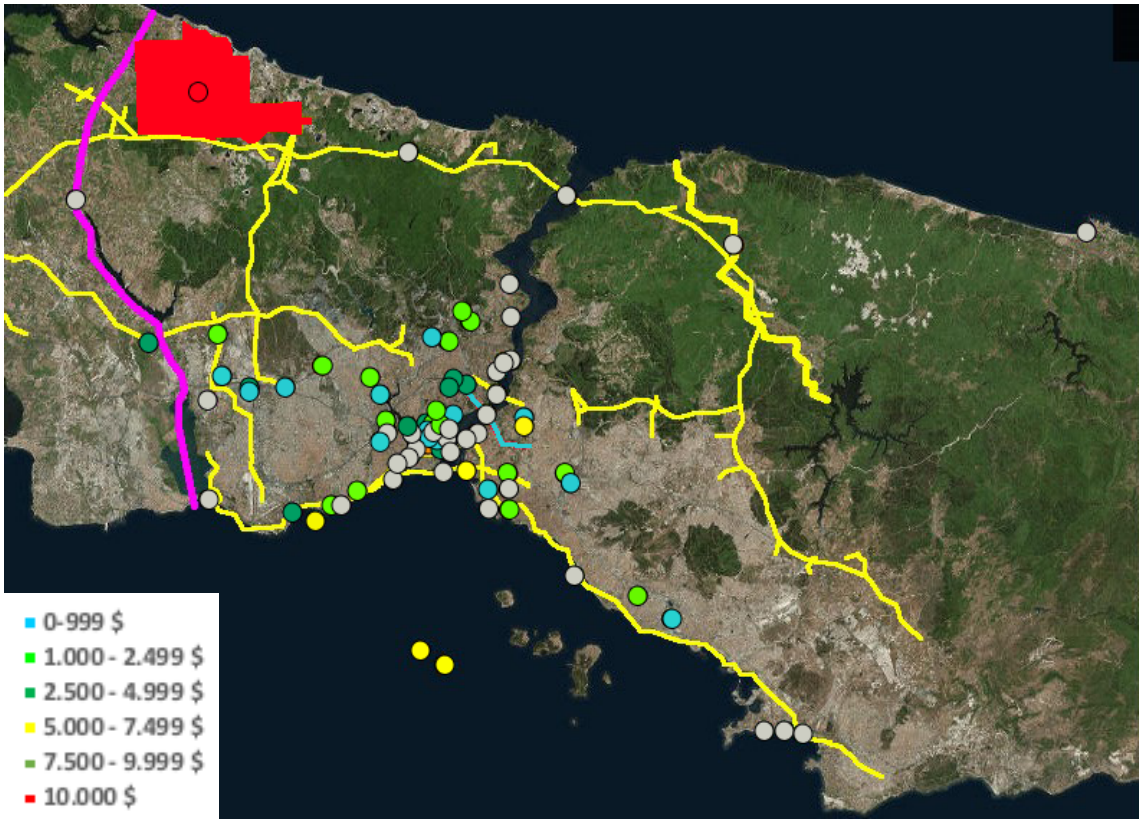
Şekil 4.24 Projelerin arsa büyüklüğü üzerinden hesaplanan birim maliyetlerinin mekânsal dağılımı

Projeler inşaat alanları üzerinden hesaplanan **yapı birim maliyetleri**ne göre değerlendirildiğinde ise; projelerin %69'una denk gelen oldukça büyük bir kısmının 1 $ ile 2.499 $ arasında m^2 birim inşaat fiyatına sahip olduğu görülmektedir. Projelerin %32'si 1 $ ile 999 $, %37'si 1.000 $ ile 2.499 $, %18'i 2.500 $ ile 4.999 $, %9'u 5.000 $ ile 7.499 $, %2'sinin 7.500 $ ile 9.999 $ aralığında, 1 tanesinin ise; 10.000 $ yapı birim maliyetine sahip olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.25).



Şekil 4.25 Projelerin yapı birim maliyetlerinin yüzdesel dağılımı

Proje özelinde incelendiğinde, en düşük yapı birim maliyetli projenin m^2 başına 133 $ maliyet ile Kuşdili Çayırı projesi olduğu, 3. Havaalanı projesinin ise; m^2 başına 10.000 $ yapı maliyeti ile en yüksek birim maliyetli proje olduğu görülmektedir. 3. Havaalanı projesinden sonraki en yüksek yapı birim maliyeti ise; 9.117 $ ile Narmanlı Han projesidir (Şekil 4.26). İncelenen 78 projenin ortalama yapı birim maliyeti m^2 başına 2.418 $ olarak tespit edilmiştir.



Şekil 4.26 Projelerin yapı birim maliyetlerinin mekânsal dağılımı

Proje kullanım türlerine göre arsa m^2'sine düşen ortalama birim maliyetler incelendiğinde, küçük parseller üzerinde yüksek katlı yapılar ile tasarlanan, karma fonksiyonlu projelerin ve özellikle ticari fonksiyon içeren projelerin maliyetlerinin m^2 başına 10.000 $ düzeylerine ulaştığı görülmektedir. Küçük parsel alanı üzerinde yapılan; ancak ileri teknoloji gerektiren TV Kulesi ve Restorasyon/ ihya projelerinin maliyetleri ise; en yüksek düzeyde olup m^2 başına 25.000 $'ın üzerine çıkmaktadır. Arsa m^2'si başına düşen en düşük maliyetli proje türleri ise; yeşil alan, kültürel tesis ve ulaşım projeleri olarak tespit edilmiştir.

Projelerin kullanım türlerine göre inşaat m^2'sine düşen birim ortalama maliyetler incelendiğinde, ulaşım projelerinin m^2 başına 10.000 $ maliyet ortalaması ile en yüksek yapı birim maliyetine sahip olduğu görülmektedir. Bu oranı, m^2 başına yaklaşık 7.000 $ inşaat maliyeti olan turizm ve marina projeleri ve m^2 başına 6.544 $ yapı birim maliyetine sahip Tv Kulesi projeleri takip etmektedir. Bu dört proje türü, birim yapı maliyetleri ortalaması açısından diğer proje türlerine oranla oldukça yüksek maliyetlere sahiptir. İnşaat m^2'si başına düşen en düşük maliyetli proje türleri ise; kültürel tesisler, cami ve spor tesisleridir.

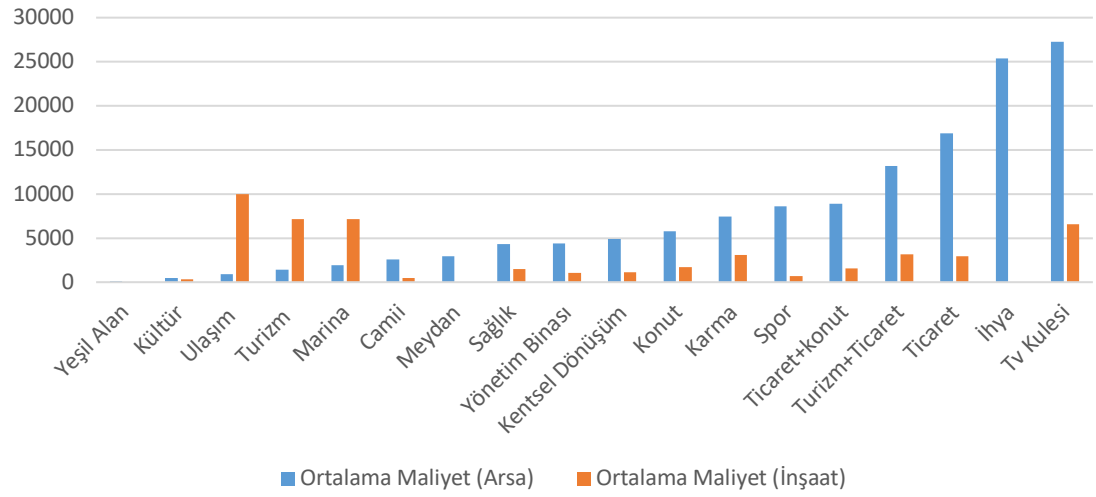
Arsa alanı ve inşaat alanı üzerinden hesaplanan birim maliyetlerin proje kullanım türlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini tespit etmek için, her bir kullanım türü için birim maliyetlerin ortalaması hesaplanmıştır (Tablo 4.3).

Tablo 4.3 Proje kullanım türlerine göre ortalama birim maliyetler

Proje Kullanım Türü	Ortalama Maliyet (Arsa)	Ortalama Maliyet (İnşaat)	Proje Kullanım Türü	Ortalama Maliyet (Arsa)	Ortalama Maliyet (İnşaat)
Yeşil Alan	87		**Kentsel Dönüşüm**	4.915	1.115
Kültür	489	299	**Konut**	5.744	1.672
Ulaşım	911	10.000	**Karma**	7.412	3.066
Turizm	1.435	7.173	**Spor**	8.607	678
Marina	1.944	7.134	**Ticaret+konut**	8.911	1.576
Camii	2.548	471	**Turizm+Ticaret**	13.143	3.139
Meydan	2.950		**Ticaret**	16.903	2.929
Sağlık	4.330	1.477	**İhya**	25.349	
Yönetim Binası	4.360	1.084	**Tv Kulesi**	27.266	6.544

Proje kullanım türlerinin arsa ve inşaat m^2'leri başına düşen maliyetleri karşılaştırıldığında sadece ulaşım, turizm ve marina projelerinin yapı birim maliyetlerinin arsa m^2'si üzerine düşen maliyetten fazla olduğu görülmektedir. Diğer tüm proje kullanım türlerinin arsa m^2'si üzerine düşen birim maliyetleri

daha yüksektir (Şekil 4.27). Bu durum, bu proje türlerinin çok büyük alanlarda yapılması ya da inşaat alanlarının fazla olması ile açıklanabilmektedir.

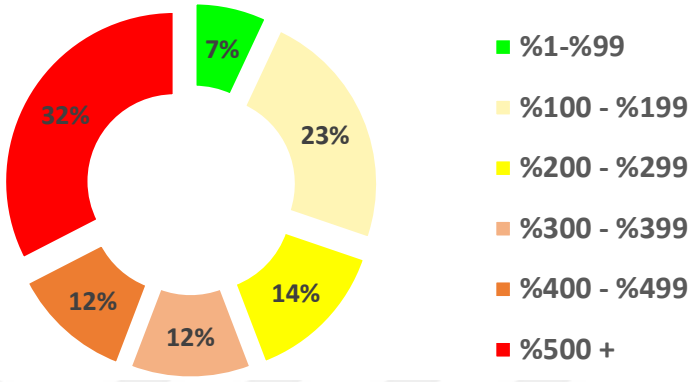


Şekil 4.27 Proje kullanım türlerine göre ortalama birim maliyetlerin karşılaştırılması

Büyük ölçekli kentsel projelerin yüksek maliyetlerinin temel nedenlerinden biri olarak projelerin çoğunlukla ileri teknoloji gerektiren inşa teknikleri ile yapılıyor olması gösterilmektedir. Çalışma kapsamında incelenen projelerin maliyetlerinin teknolojik inşa gerektiren yapı sınıflarına ait olmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığını analiz edebilmek için proje maliyetleri her yıl Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından Resmi Gazete'de yayınlanan yapı maliyetleri ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırılmanın yapılabilmesi için öncelikle incelenen projelerin Resmi Gazete'de yayınlanan listede hangi proje sınıf ve grubuna dahil olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.4). Bu sınıflama yapılırken hat halinde inşa edilen ulaşım projeleri ve inşaat alanı bilgisine ulaşılamayan projeler kapsam dışında tutulmuştur. Karma fonksiyonlu projeler için her bir fonksiyon için ayrı hesaplama yapılmış ve proje toplam maliyeti bu fonksiyonların maliyetlerinin toplanması ile elde edilmiştir. Benzer kullanım türlerine ilişkin inşaat alanı bilgisi birlikte sunulmuş projeler için ise; en yüksek maliyetli proje kategorisi esas alınmıştır.

İkinci olarak, Resmi Gazete'de yayınlanan ve her bir projenin dahil olduğu proje sınıf ve kategorisinin ilgili yıl için %25 oranında müteahhit karını (%15 genel giderler ve %10 yüklenici karı) da içeren yapı birim maliyetleri listelenmiştir. Türk

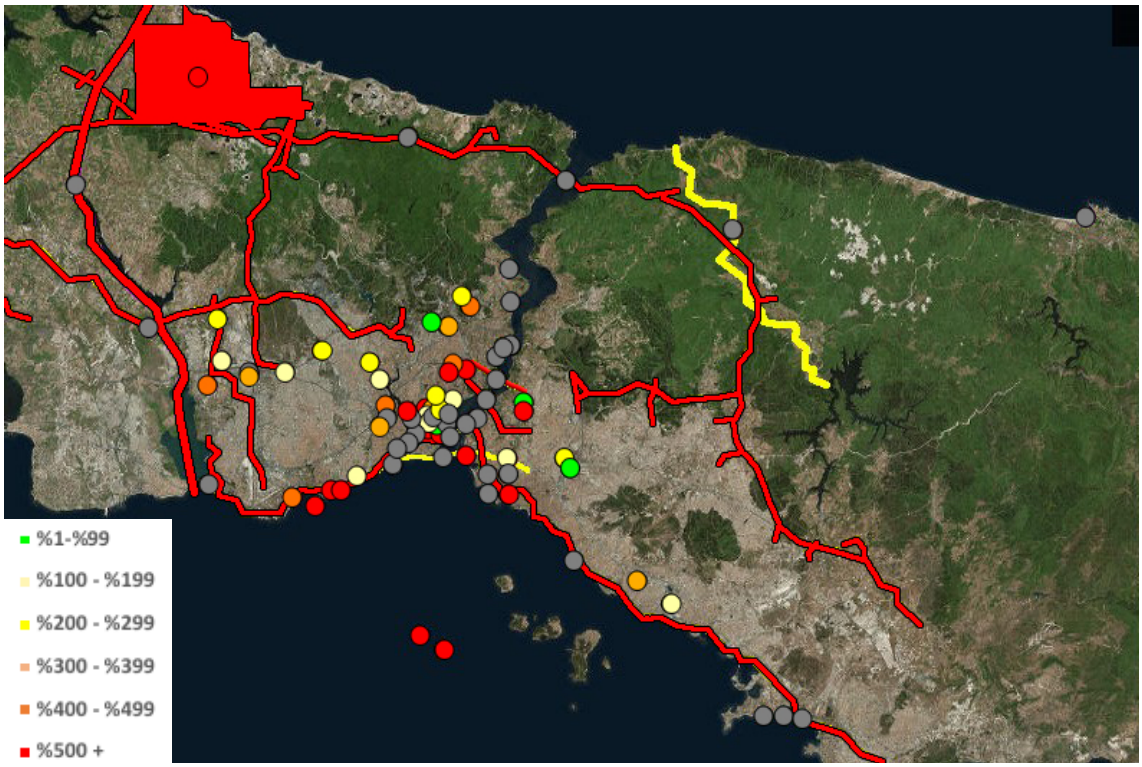
Lirası cinsinden yayınlanan birim maliyetler, proje maliyetinin ilan edildiği ayın ortalama döviz kuru hesaplanarak dolara çevrilmiş ve dolar bazında yapı birim maliyetleri elde edilmiştir. Dolar bazında elde edilen birim maliyetlerin projelerin inşaat alanları ile çarpılması sonucu her bir projenin Resmi Gazete'de yayınlanan birim maliyetler üzerinden hesaplanan toplam maliyetleri hesaplanmıştır.



Şekil 4.28 Proje maliyetlerinin Resmi Gazete'de yayınlanan yapı birim maliyetlerine oranı

Projelerin açıklanan maliyetleri Resmi Gazete'de yayınlanan yapı birim maliyetleri üzerinden hesaplanan maliyetler ile karşılaştırıldığında, projelerin %93'ünün bu değeri aşan yatırım maliyetlerine sahip olduğu görülmektedir (Şekil 4.28). Projelerin sadece 3 tanesine denk gelen %7'lik bir kısmı, Resmi Gazete'de yayınlanan birim maliyetler seviyesinde ya da altında proje maliyeti beyan etmiştir. Bu projelerden Çamlıca Cami projesi yayınlanan birim yapı maliyeti üzerinden hesaplanan maliyetin %26'sı, MSGSÜ Çağdaş Sanat Müzesi projesi %32'si ve Ataşehir Mimar Sinan Cami projesi %96'sı oranında maliyet beyan etmiştir. Kartal Kentsel Dönüşüm projesi ve Vadi İstanbul projesi ise; %102'lik oranla bu maliyet düzeyine oldukça yakın bir maliyet beyan etmiştir (Şekil 4.29). Projelerin %32'lik kısmı ise; açıklanan resmi yapı birim maliyetlerinin %500 ve üzerindeki oranlarda proje maliyeti beyan etmişlerdir. Resmi Gazete'de yayınlanan maliyetin en çok üzerine çıkan projeler %34.730 oranında beyan edilen maliyeti ile Ataköy yat limanı projesi ve %14.075 oranında beyan edilen maliyeti ile Seaport projesidir. İncelenen tüm projeler değerlendirildiğinde, projelerin Resmi Gazete'de yayınlanan maliyet düzeylerinin ortalama %1.616'sı kadar maliyet beyan ettikleri tespit edilmiştir.

Maliyetlerde görülen farklılıklar projeleri üreten sektörler bazında incelendiğinde, kamu sektörünün ürettiği projelerin Resmi Gazete'de yayınlanan maliyet değerlerine en yakın projeler olduğu, özel sektörün ise; Resmi Gazete'de yayınlanan birim maliyetlerin çok daha üstünde maliyetlerle proje üretimi yaptığı görülmektedir. Kamu sektörünün ürettiği projeler Resmi Gazete'de yayınlanan maliyetlerin ortalama %324'ü, kamu- özel sektör ortaklığı ile üretilen projeler %709'u, özel sektörün ürettiği projeler ise %1.622'si oranında maliyete sahiptir.



Şekil 4.29 Proje maliyetlerinin Resmi Gazete'de yayınlanan yapı birim maliyetlerine oranının mekânsal dağılımı

Tablo 4.4 Projelerin Resmi Gazete'de yayınlanan proje grupları, sınıfları, yapı birim maliyetleri ve maliyet karşılaştırmaları

PROJE ADI	Sınıf	Grup	Açıklama	Birim Maliyet (TL)	Birim Maliyet ($)	İnşaat Alanı (m^2)	Toplam Maliyet ($)	Açıklanan Maliyet ($)
Ataşehir Finans Merkezi	4	B	İş merkezleri, banka yapıları	568	481	2.430.000	1.811.533.898	5.000.000.000
	5	A	Borsa binaları / Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	846	717			
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1169	991	70.000		
Akasya Acıbadem	5	A	Alışveriş kompleksi	708	454	83.000	338.519.231	650.000.000
	5	B	Konut	858	550	547.000		
Anadolu Adalet Sarayı	4	C	Büyük adliye sarayları	450	321	340.000	109.285.714	350.000.000
Ataköy Yat Limanı	3	B	Marinalar / Yatbakım, onarım yerleri, çekek yerleri	322	213	20.254	4.319.065	1.500.000.000
Ataşehir Mimar Sinan Camii	5	B	İbadethane (1.000 kişi üzerinde)	1144	800	36.758	29.406.400	28.170.000
Ayazma Kentsel Dönüşüm Projesi	4	A	Lüks konutlar (çevre düzenlemesi gerektiren siteler veya müstakil konutlar)	364	243	3.185.000	772.893.333	1.405.000.000
Ayvansaray Kentsel Yenileme Projesi	4	A	Apartman tipi konutlar (Bina yüksekliği 21.50 m.'yi aşan, asansörlü ve/veya kaloriferli)	406	299	16.000	4.776.471	22.060.000
Beşiktaş Vodefone Arena	4	B	Stadyum, spor salonları ve yüzme havuzları	695	384	140.039	53.771.881	95.000.000
Batışehir	4	A	Apartman tipi konutlar (Bina yüksekliği 21.50 m.'yi aşan, asansörlü ve/veya kaloriferli)	577	375	818.000	306.484.416	456.085.000
Çamlıca Cami	5	B	İbadethane (1.000 kişi üzerinde)	1240	685	350.000	239.779.006	61.600.000
Çamlıca Tv Kulesi	5	A	Radyo, TV İstasyonları	926	613	10.000	6.132.450	65.437.850

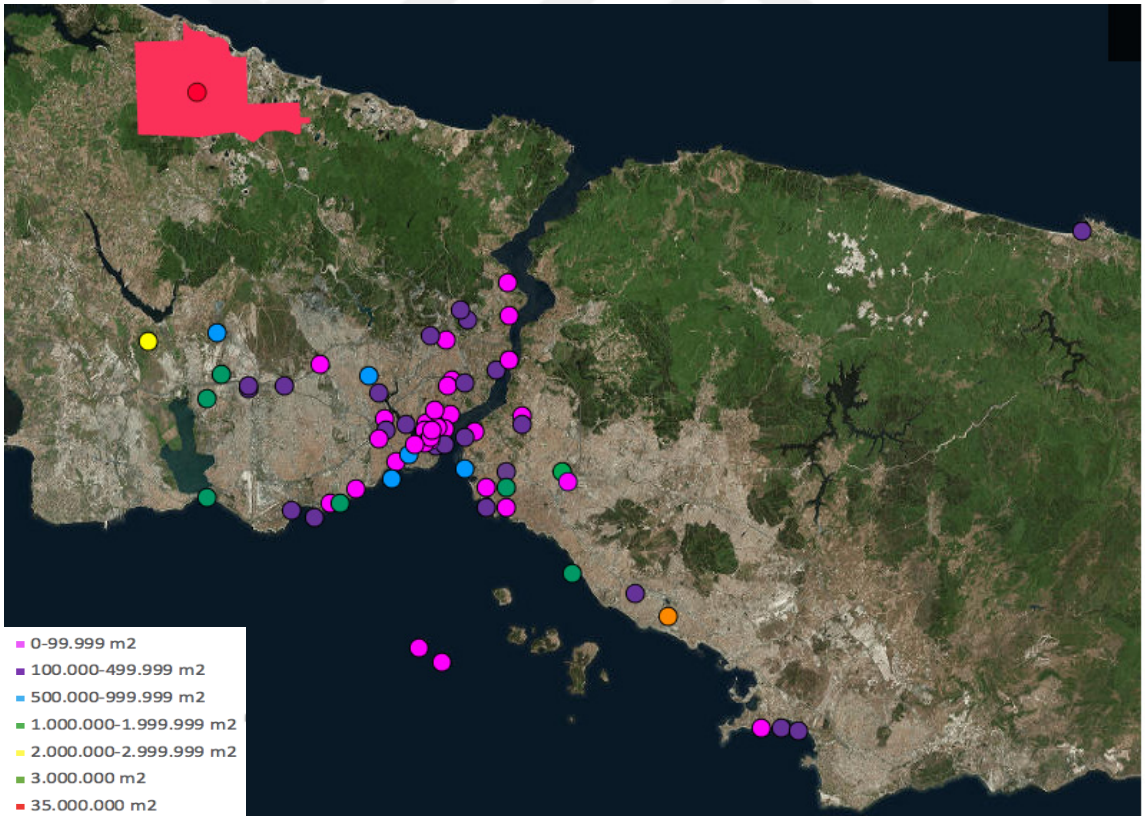
Demirören AVM	5	B	Alışveriş kompleksi	725	483	50.000	24.166.667	80.000.000
EMEK SİNEMASI	5	D	Opera, tiyatro, konser binaları	6159000	438	79.150	34.666.822	38.063.000
FOUR WİNDS BAĞDAT CADDESİ	4	A	Lüks konutlar (çevre düzenlemesi gerektiren siteler veya müstakil konutlar)	364	248	170.000	42.095.238	400.000.000
GALATAPORT	3	B	Marinalar	231	170	400.000	67.941.176	1.700.000.000
HALİÇ YAT LİMANI ve KOMPLEKSİ PROJESİ (Haliçport)	3	B	Marinalar	511	336	190.800	171.176.053	1.346.000.000
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1279	841	127.200		
HAYDARPAŞA GARI ve DÖNÜŞÜM PROJESİ	5	A	Alışveriş kompleksi	794	667	132.000	264.805.882	5.000.000.000
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1098	923	175.000		
	5	B	İbadethane (1.000 kişi üzerinde)	962	808	15.000		
	4	B	İş merkezleri	533	448	7.000		
İKİTELLİ ŞEHİR HASTANESİ	5	B	Hastaneler	1144	763	1.000.000	762.666.667	1.800.000.000
İBB Seyrantepe Hizmet Binası	3	B	Belediyeler ve çeşitli amaçlı kamu binaları	511	357	338.119	120.824.342	384.615.000
KARTAL KENTSEL DÖNÜŞÜM PROJESİ	4	A	Apartman tipi konutlar (Bina yüksekliği 21.50 m.'yi aşan, asansörlü ve/veya kaloriferli)	406	299	16.500.000	4.925.735.294	5.000.000.000
	4	B	İş merkezleri	448	329			
MAJİK SİNEMASI ve MAKSİM GAZİNOSU – OTEL PROJESİ	5	A	Alışveriş kompleksi	794	606	44.029	36.903.696	90.000.000
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1098	838			
MALL OF İSTANBUL	3	B	Ticari bürolar	322	215	32.386	148.181.337	454.425.000
	4	A	Lüks konutlar (Çevre düzenlemesi gerektiren siteler veya müstakil konutlar)	364	243	121.426		

	5	B	Alışveriş kompleksi	725	483	164.994		
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	828	552	58.000		
MASHATTAN	4	A	Apartman tipi konutlar (Bina yüksekliği 21.50 m.'yi aşan, asansörlü ve/veya kaloriferli)	406	310	440.000	136.366.412	600.000.000
MASLAK 1453	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	1015	564	1.684.977	950.139.808	2.150.000.000
MSGSÜ ÇAĞDAŞ SANAT MÜZESİ	5	D	Restore edilecek yapılar ve tarihi ve eski eserler niteliğinde olup. Yıkılarak orijinaline uygun olarak yapılan yapılar • ve bu gruptakilere benzer yapılar	1710	929	36.000	33.456.522	10.765.000
Narmanlı Han	5	D	Tarihi eser niteliğinde olup restore edilerek veya yıkılarak aslına uygun olarak yapılan yapılar	1900	856	7.209	6.169.865	65.723.000
ONALTIDOKUZ KULELERİ	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	1035	651	154.203	100.377.425	175.000.000
Pruva 34	4	A	Apartman tipi konutlar (Bina yüksekliği 21.50 m.'yi aşan, asansörlü ve/veya kaloriferli)	700	335	296.421	99.279.761	544.000.000
QUASAR İSTANBUL (TEKEL LİKÖR ve KANYAK FABRİKASI)	4	B	İş merkezleri	568	418	189.620	117.954.794	515.165.000
	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	846	622			
Sea Pearl Ataköy	5	A	Yüksekliği 50,50m'yi aşan yapılar	846	682	793.925	541.661.734	2.700.000.000
SEAPORT (ZEYPORT)	3	B	Marinalar	381	266	40.000	10.657.343	1.500.000.000
Sivriada- Yassıada Projesi	4	A	İbadethaneler (Dini yapılar, 1.000 kişiye kadar)	625	391	18.527	16.384.816	132.900.000
	5	B	Kongre merkezleri	1235	772			
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1415	884			

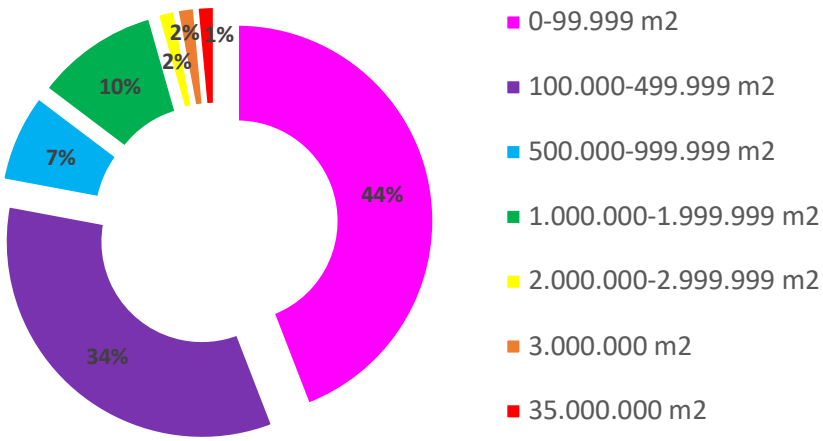
SULUKULE KENTSEL TASARIM PROJESİ	3	B	Konutlar (Asansörlü ve/veya kaloriferli)	359	268	67.636	18.120.391	59.700.000
ŞAN CITY	5	A	Alışveriş kompleksi	846	717	107.000	106.002.542	250.000.000
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1169	991			
Taksim İlkyardım Hastanesi	5	B	Hastaneler	1240	693	46.000	31.865.922	39.000.000
TARLABAŞI KENTSEL DÖNÜŞÜM PROJESİ	4	A	Alışveriş kompleksi / Apartman tipi konutlar (Bina yüksekliği 21.50 m.'yi aşan, asansörlü ve/veya kaloriferli)	406	296	150.000	49.051.095	500.000.000
	4	B	İş merkezleri	448	327			
TEMA İSTANBUL	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	846	682	835.000	569.685.484	2.500.000.000
TORUN CENTER (ALİ SAMİ YEN STADI)	3	B	Konutlar (Asansörlü ve/veya kaloriferli)	384	287	154.000	90.098.507	1.000.000.000
	4	B	İş merkezleri	475	354	87.000		
	5	A	Alışveriş kompleksi	708	528			
Vadi İstanbul	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	1015	577	1.100.000	634.375.000	646.550.000
VİALAND	5	A	Alışveriş kompleksi	945	656	600.000	393.750.000	650.000.000
VİAPORT VENİZİA	4	B	İş merkezleri	701	381	25.000	352.086.957	850.000.000
	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	1035	563	609.000		
ZORLU CENTER	5	A	Alışveriş kompleksi / Yüksekliği 50,50 m.'yi aşan yapılar	794	567	515.885	371.009.064	2.500.000.000
	5	C	Üst donanımlı kompleks oteller ve tatil köyleri (5 yıldızlı)	1098	784	100.000		
3.HAVALİMANI	5	B	Havaalanları	1144	800	3.500.000	2.800.000.000	35.000.000.000

4.3.3 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Tasarımlarına İlişkin Özellikleri

Büyük ölçekli kentsel projeleri diğer proje türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, projelerin oldukça **büyük alanlar**da tasarlanmasıdır. İstanbul genelinde yapılan projeler incelendiğinde, en büyük proje alanının 76.500.000 m^2 büyüklüğündeki 3.Havaalanı projesine ait olduğu görülmektedir (Şekil 4.30). Bu ekstrem örnek istatistik dışı bırakıldığında, en küçük proje alanının 2.643 m^2 ile Narmanlı Han projesi, en büyük proje alanının 3.030.000 m^2'lik alanıyla Fikirtepe Kentsel Dönüşüm Projesi olduğu görülmektedir. Örneklemin hem tekil yapı ölçeğindeki projeleri hem de alansal projeleri içermesi nedeniyle proje alan büyüklükleri farklılık göstermekle birlikte, %44 gibi oldukça büyük orandaki projenin 100.000 m^2 altındaki projeler olduğu görülmektedir. 500.000 m^2 altındaki projeler, örneklemin %78'ini oluşturmaktadır (Şekil 4.31).

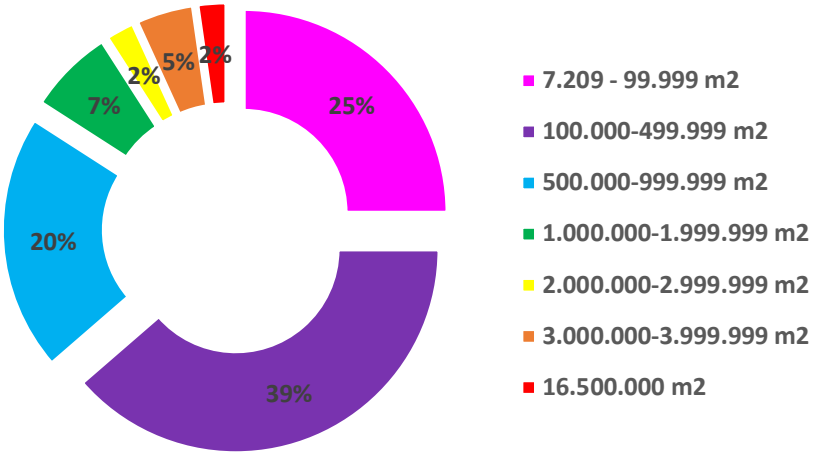


Şekil 4.30 Proje alan büyüklüklerinin mekansal dağılımı

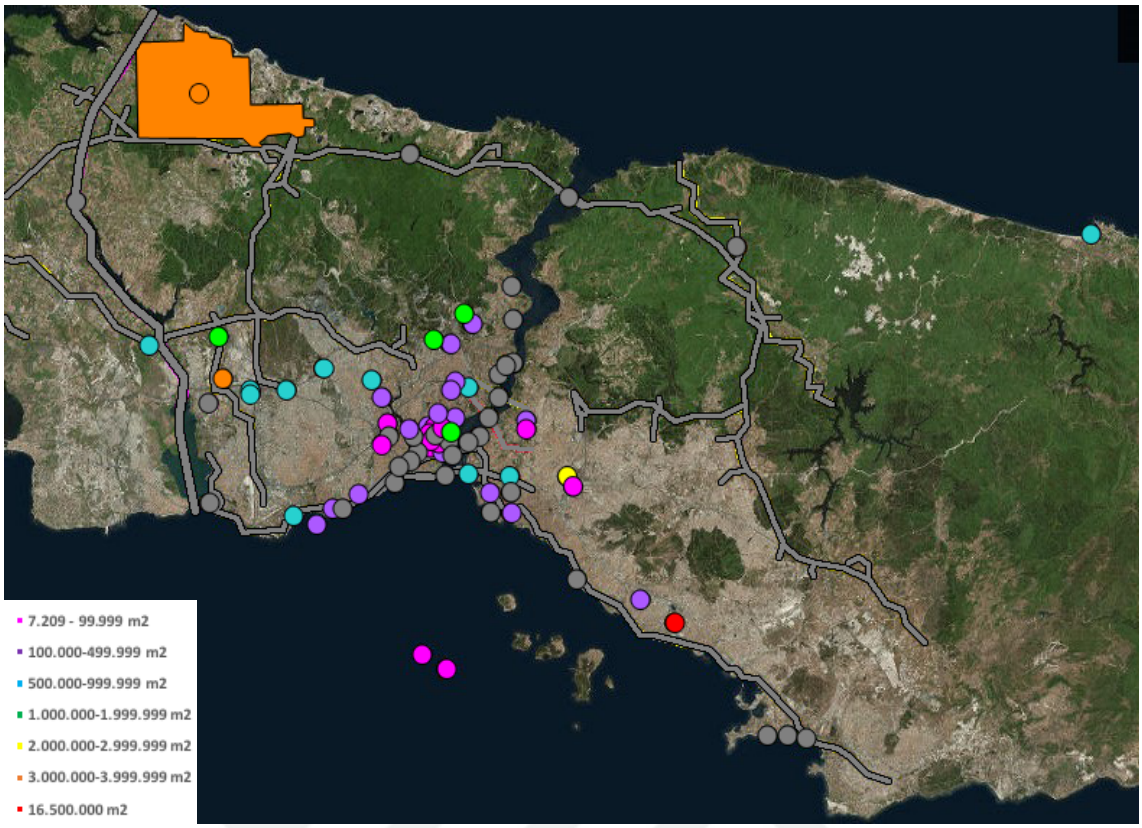


Şekil 4.31 Proje alan büyüklüklerinin yüzdesel dağılımı

Projeler inşaat alanları incelendiğinde, %25'inin 7.209m² ile 99.999 m², %39'unun 100.000 m² ile 499.999 m², %20'sinin 500.000 m² ile 999.999 m², %7'sinin 1.000.000 m² ile 1.999.999 m², %2'sinin 2.000.000 m² ile 2.999.999 m², %5'inin 3.000.000 m² ile 3.999.999 m² arasında ve %2'sine denk gelen 1 projenin ise; 16.5000.000 m² inşaat alanına sahip olduğu görülmektedir (Şekil 4.32). 1.000.000 m² inşaat alanı üzerinde projelerin çok nadir üretildiği görülmektedir. 1.000.000 m² üzerindeki projeler incelendiğinde, bu projelerin ağırlıklı olarak Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi ve Ayazma Kentsel Dönüşüm Projesi gibi geniş bölgeleri dönüştüren dönüşüm projeleri ve 3. Havaalanı, İstanbul Finans Merkezi ve İkitelli Şehir Hastanesi gibi kentsel ölçekte önemli projeler olduğu görülmektedir (Şekil 4.33).

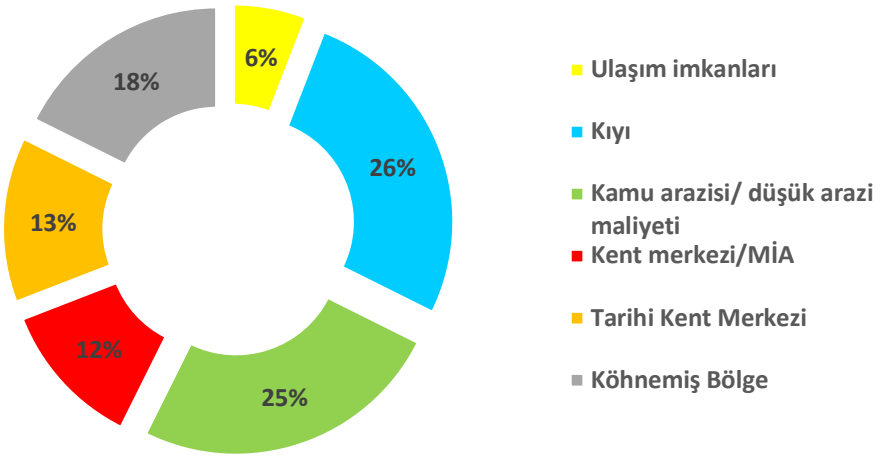


Şekil 4.32 Projelerin inşaat alanı büyüklüklerinin yüzdesel dağılımı



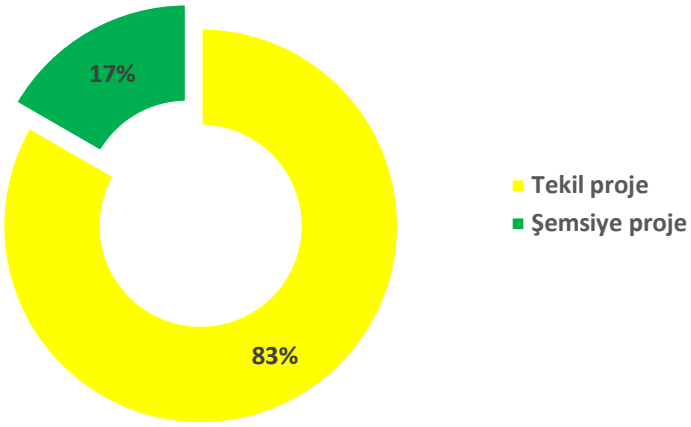
Şekil 4.33 Projelerin inşaat alanı büyüklüklerinin mekansal dağılımı

Projelerin **gelişim potansiyelleri** ve yer seçimleri incelendiğinde; kıyı alanlarının ve kamu mülkiyetindeki arazilerle birlikte düşük maliyetli arazilerin İstanbul'daki büyük ölçekli proje gelişiminde en önemli rolü oynadığı görülmektedir. Bu alanları köhnemişlikleri ve mevcut rant değerinin potansiyel ranttan düşük olduğu bölgeler izlemektedir. Ulaşım projeleri, dolgu alanı ve meydanlar gibi düzenleme projeleri ve restorasyon projeleri değerlendirme dışında tutulduğunda projelerin %26'sının kıyı, %25'inin kamu arazisi/ düşük arazi maliyeti, %18'inin köhnemiş bölge, %13'ünün tarihi kent merkezine yakınlık, %12'sinin kent merkezine/ merkezi iş alanlarına yakınlık ve %6'sının ulaşım imkanları potansiyellerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.34). Gelişim potansiyelleri incelenen 48 projenin 16 tanesinin ise; birden fazla gelişim potansiyeline sahip olduğu görülmüştür.

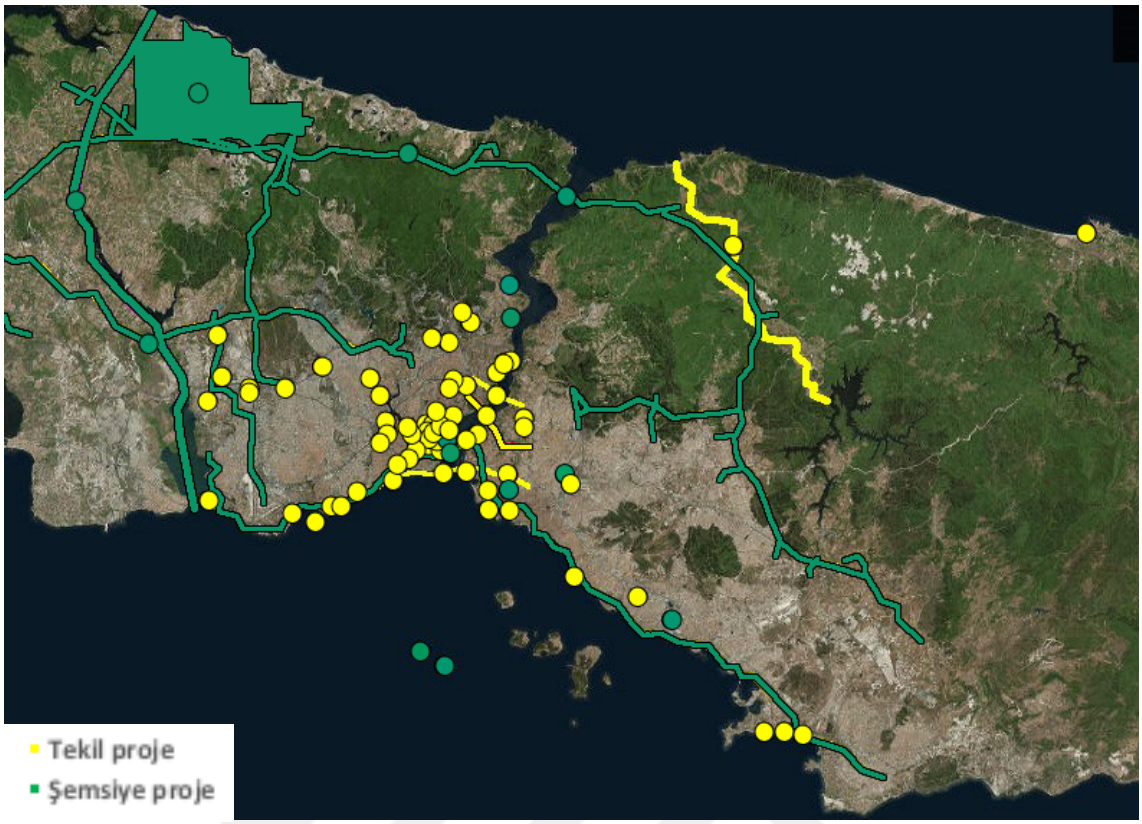


Şekil 4.34 Proje gelişim potansiyelleri ve yer seçimlerinin yüzdesel dağılımı

Projelerin **tasarım yaklaşımları** incelendiğinde, 65 projenin tekil olarak tasarlanırken 13 projenin şemsiye proje olarak tasarlandığı görülmektedir (Şekil 4.35). Projelerin %17'sine denk gelen şemsiye projelerin İstanbul Finans Merkezi ve Bio İstanbul gibi bünyesinde farklı fonksiyonları barındıran proje komplekslerini; Fikirtepe ve Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi gibi geniş alanlarda ve farklı kurumlar tarafından gerçekleştirilecek dönüşüm projelerini; İstinye ve Tarabya Teknepark ve Sivriada- Yassıada projelerinde olduğu gibi birlikte gündeme alınan benzer kullanımlı projeleri ve Kanal İstanbul, Kuzey Marmara Otoyolu, 3. Havaalanı ve 3.Köprü gibi büyük ölçekli ve farklı projeleri içeren "Yeni Şehir" projesi gibi örnekleri içerdiği görülmektedir (Şekil 4.36).

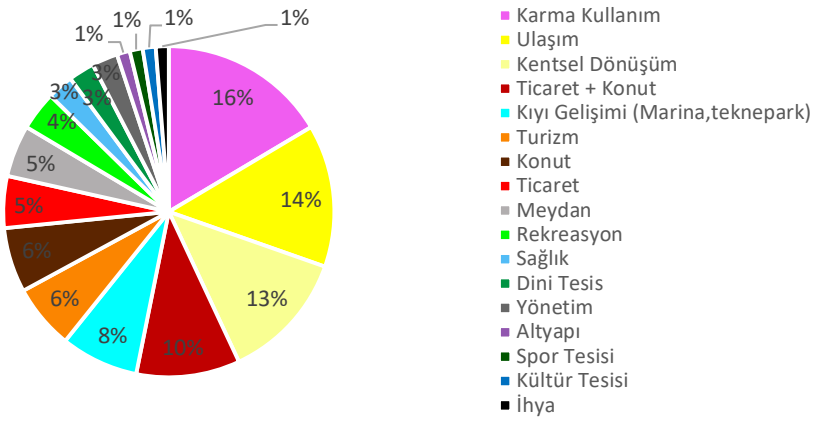


Şekil 4.35 Projelerin tasarım yaklaşımlarının yüzdesel dağılımı

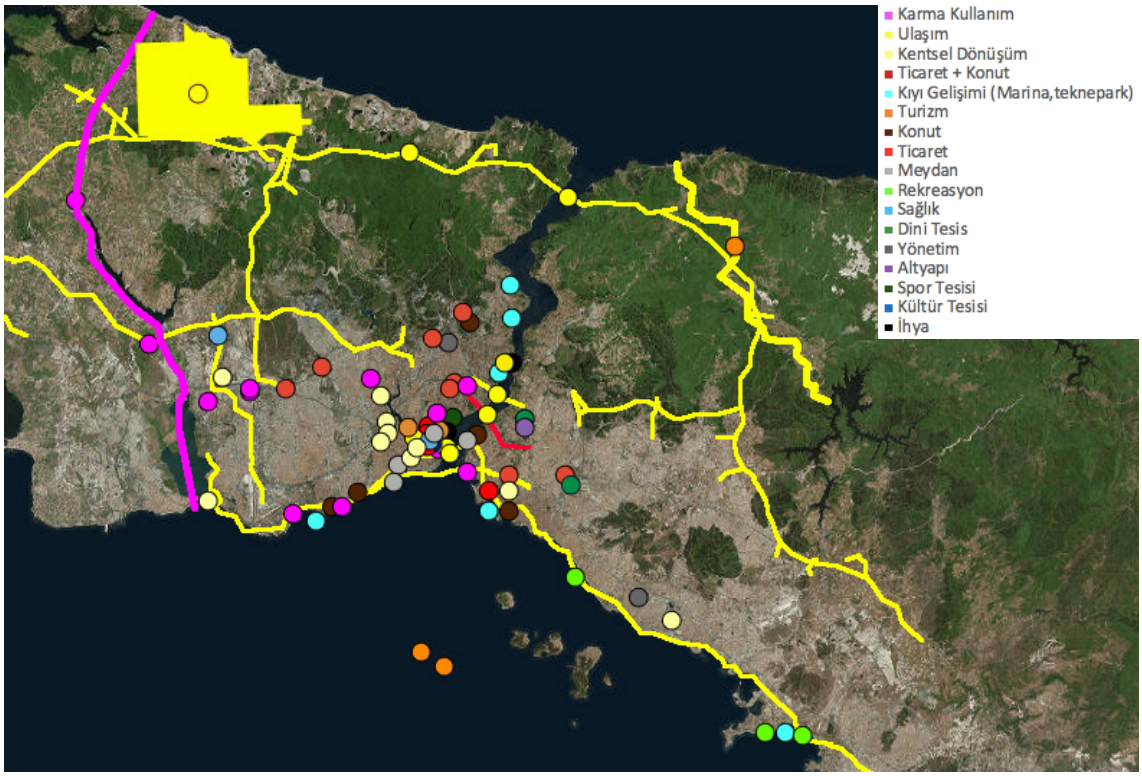


Şekil 4.36 Projelerin tasarım yaklaşımlarının mekansal dağılımı

Büyük ölçekli kentsel projeleri diğer proje türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, özellikle arazi değerlerinin yüksek olduğu kent merkezlerinde, **karma kullanım**lı projeler olmaları olarak gösterilmektedir. İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin kullanım türleri incelendiğinde, bu özellik ile paralel olarak karma kullanım içeren projelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (Şekil 4.37). İncelenen projelerin 13 tanesi karma kullanımlı projeler iken, bu oranı 11 adet ulaşım projesi izlemektedir. İstanbul'da son 5 yıllık dönem içinde 3.Havaalanı, Marmaray, 3. Köprü ve Kuzey Marmara Otoyolu gibi büyük ulaşım projeleri tamamlanmıştır. Projelerin %13'ünü kentsel dönüşüm projeleri, %10'unu konut ve ticaret içeren karma projeler, %6'sını ise konut projeleri oluşturmaktadır. Proje türleri arasında %8 gibi önemli bir orana sahip olan marina ve teknepark gibi kıyı gelişimleri de İstanbul projeleri içerisinde önemli bir yere sahiptir (Şekil 4.38). Proje fonksiyonları incelendiğinde sağlık, eğitim, spor ve kültür tesisleri gibi kamusal nitelikli sosyo-kültürel tesislerin oldukça az olduğu görülmektedir.



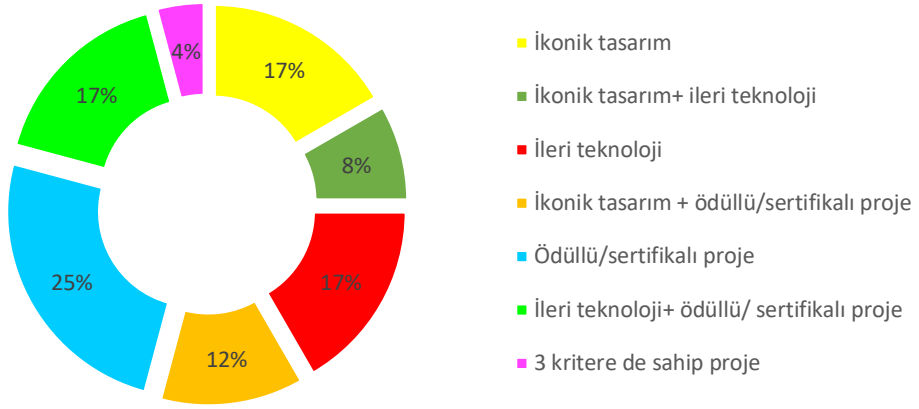
Şekil 4.37 Proje fonksiyonlarının yüzdesel dağılımı



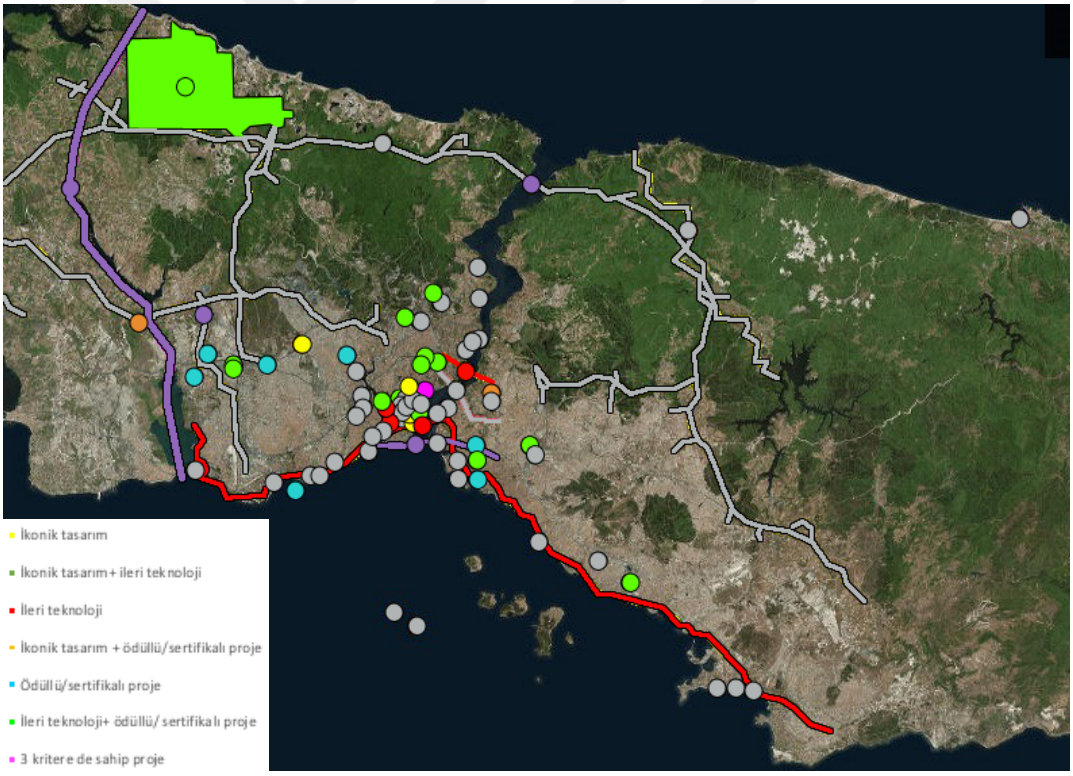
Şekil 4.38 Proje fonksiyonlarının mekansal dağılımı

Büyük ölçekli kentsel proje tasarımları pek çoğunda ortak olan **ikonik tasarımları** ve **ileri teknoloji kullanımları** ile diğer kentsel projelerden farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projeler tasarım komplekslikleri açısından değerlendirilirken yapı tasarımları ikonik olması, yeni ve ileri teknoloji gerektirmesi ve sertifikalı/ ödüllü olması açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme için yapıların ikonikliği üstlendikleri sembolik değer, farklı ve yenilikçi yüzey tasarımları ve yeni malzeme kullanımları bağlamında değerlendirilmiştir. Meydan düzenleme ve dolgu alanı

projeleri ve restorasyon projeleri değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. İncelenen projelerin %17'si ikonik tasarımlı, %17'si ileri teknolojili, %25'i ödüllü/ sertifikalı proje iken %37'si bu kriterlerin ikisine birden sahiptir (Şekil 4.39). Beşiktaş Vodafone Arena, her üç kritere de sahip bir tasarıma sahiptir (Şekil 4.40).



Şekil 4.39 Projelerin tasarım komplekslikleri̇nin yüzdesel dağılımı

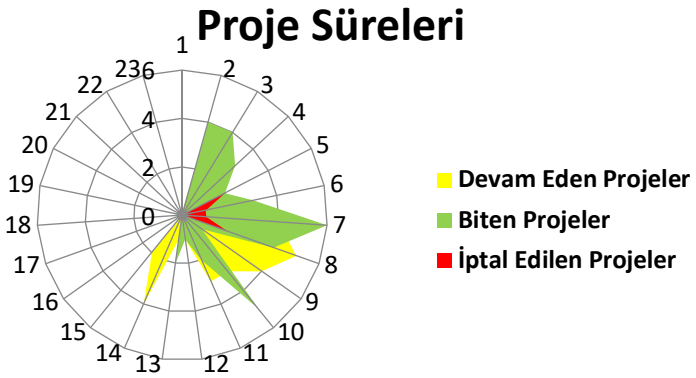


Şekil 4.40 Projelerin tasarım komplekslikleri̇nin mekansal dağılımı

4.3.4 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Süreçlerine İlişkin Özellikleri

Büyük ölçekli projelerin en önemli özelliklerinden biri de projelerin **uzun süreç**leridir. İstanbul'daki büyük ölçekli projelerin süreçleri değerlendirilirken projelerin başlama tarihleri, projelerin karmaşıklığının ve uzun süreçlerinin daha net anlaşılabilmesi açısından, inşaat başlama tarihlerine göre değil, projelerin resmî kurumlar ya da proje üstlenicileri tarafından halka ilk açıklandığı tarihler olarak alınmıştır. Böylece, projelerin açıklanma tarihinden itibaren karşılaşılan planlama güçlükleri ve muhalefet olguları da hesaba katılarak projelerin olgunlaşma ve uygulamaya geçiş süreçleri daha doğru sonuçlar ortaya koymuştur.

Çalışma kapsamında ele alınan projeler incelendiğinde tamamlanmış projelerin ortalama bitirilme süresinin 8 yıl olduğu görülmektedir (Şekil 4.41). Bitirilmesi en kısa süren projeler, 2 yıl süren proje süreçleri ile Tuzla Marina, Ataşehir Mimar Sinan Cami ve İstinye Teknepark projeleri olmuştur. Tamamlanan projelerden süreci en uzun süren ise; 23 yıllık proje süreciyle Emek Sineması projesidir. Devam etmekte olan projelerin ortalama proje süreci 10 yıldır. Bu projelerin en yakın dönemde başlayanı 4 yıllık proje süreci ile 3 Katlı Boğaz Geçiş Tüneli iken, süreci en uzun süredir devam eden proje ise; 17 yıl ile Galataport projesidir. İptal edilen projelerde ise; en kısa sürede sonlandırılan proje 2 yıl sürmüşken, en uzun süren projenin 8 yıl sonra iptal edildiği görülmektedir. Projeleri başladıktan ortalama 6 yıl sonra iptal edilmişlerdir.



Şekil 4.41 Proje süreçlerinin dağılımı

Büyük ölçekli proje süreçlerinde görülen en önemli sorunlardan biri de **zaman aşımları**dır. Proje süreçlerinde geciken teslimler hem yatırımların kullanılamaması nedeniyle fayda kaybına yol açacak hem de planlanan teslim sürecinin uzaması ile zaten yüksek olan proje maliyetlerini daha da artıracaktır. Projeler ile ilgili verilerin toplanması aşamasında, projelerin hedef ve programlarının projeyi yürüten kurumlar tarafından açık bir şekilde paylaşılmadığı görülmüştür. Projelerin gündeme alındıkları tarihte belirlenen hedef bitirme tarihleri ile ilgili kurumların açıkladıkları bilgilere ulaşılamaması nedeniyle, proje teslimlerindeki zaman aşımları yazılı ve sözlü medyada projeler ile ilgili hazırlanan haberlerin incelenmesiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla, belirlenen ilk teslim tarihi bilgilerine projelerin resmi kaynakları aracılığıyla ulaşılamaması nedeniyle, bu veriler net zaman aşımları olarak değil, projelerin teslimat gecikmeleri ile ilgili fikir edinme imkanı sağlayacak veriler olarak değerlendirilmiştir. Gecikme süreleri haber metinlerinde ulaşılabilen en erken tarihli proje bitirme tarihi üzerinden yapılmıştır. Veri erişimi açısından irdelendiğinde proje bitirme tarihi ile ilgili haberlerine ulaşılabilen projelerin İstanbul Finans Merkezi, Çamlıca Cami, Çamlıca Tv Kulesi, İkitelli Şehir Hastanesi, Taksim İlkyardım Hastanesi, Yenikapı Dolgu Alanı ve 3. Köprü örneklerinde olduğu gibi, merkezi yönetim tarafından yürütülen ve ülke gündemi için önemli olan projeleri; Kartal Kentsel Dönüşüm projesi gibi yıldız mimarlara yaptırılan ve bu nedenle medyanın ilgisini çeken projeleri; Zeyport projesinde olduğu gibi iptal edilen ve kamu muhalefeti nedeniyle medyada yer alan projeleri ve Torun Center projesinde olduğu gibi muhalefet unsurları ya da işçi ölümleri ile gündeme gelen projeleri içerdiği görülmektedir.

İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin zaman aşımları incelendiğinde, özellikle merkezi yönetimin yürüttüğü projeler için projelerin açıklanan bitirme tarihleri yaklaştığında proje tesliminin yakın bir tarihe ertelendiği dikkat çekmektedir. Örneğin, İstanbul Finans Merkezi projesi için projenin başladığı 2008 yılında projenin bitirilme tarihi 2016 olarak açıklanmıştır. Ancak bu teslim tarihi daha sonra 2018 yılına ve 2020 yılına ertelenmiş, 2019 yılında yapılan son açıklama ile projenin yapılacak revizyonlar ile 2023 yılında

bitirileceği ilan edilmiştir (Şahin, 2019). İkitelli Şehir Hastanesi için 2014 yılında temel atma töreninde projenin 3 yıl sonra tamamlanacağı (Başakşehir Belediyesi, 2014) ilan edilmişse de 2018 yılında yapılan yeni bir açıklama ile projenin bitim tarihi 2020 yılı olarak güncellenmiştir (Rönesans Holding, t.y). Vadi İstanbul projesi için Kasım 2014 olarak belirlenen proje bitirme tarihi önce Mayıs 2016'ya, daha sonra ise; Aralık 2017'ye ertelenmiştir (Mall Report, 2017). Taksim İlkyardım Hastanesi için, 2016 yılında ilan edilen teslim tarihi Eylül 2017 iken, bu tarih daha sonra Nisan 2018'e ertelenmiş ve proje 2 aylık ek bir gecikme ile Haziran 2018'de tamamlanmıştır. İlk kez 1998 yılında temeli atılan Haliç Metro Geçiş Köprüsü projesi için 2009 yılının Mart ayında inşaat çalışmaları tekrar başladığında projenin 600 gün içerisinde bitirileceği açıklanmıştır (Mimdap, 2009).

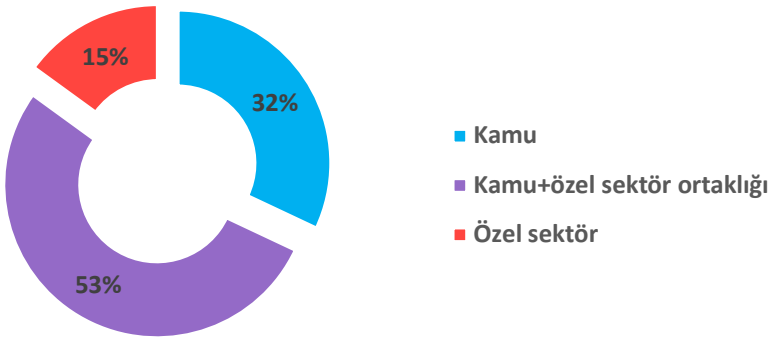
Tablo 4.5 Projelerin zaman aşımları

Proje Adı	**Başlama Tarihi**	**Açıklanan Bitirme Tarihi**	**Gecikme (yıl)**
Ataşehir Finans Merkezi	2008	2016-2018-2020-2023	15+
Beşiktaş Vodafone Arena	2012	2014	2
Bio İstanbul	2011	2016	3+
Çamlıca Camii	2012	2016	3
Çamlıca Tv Kulesi	2009	2019	0,5+
Emek Sineması	1993	2014-2015	2
Gaziosmanpaşa Sarıgöl Kentsel Dönüşüm Projesi	2005	2014-2015	5+
Haliç Metro Geçiş Köprüsü	(1998) 2009	2011	3
İkitelli Şehir Hastanesi	2010	2017-2020	2+
Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi	2005	2019-2021	2+
Seaport	2006	2012	7+

Tablo 4.5 Projelerin zaman aşımları (devamı)

Şile Dolgu Alanı, Liman ve Meydan Projesi	2008	2016-2017	3+
Taksim İlkyardım Hastanesi	2012	2017-2018	1,5
Torun Center (Ali Sami Yen Stadı)	2006	2015-2016	1,5
Vadi İstanbul	2012	2014-2016-2017	4
Viaport Venezia	2011	2015	2
Yenikapı Dolgu Alanı	2011	2013	1,5
3.Boğaz Köprüsü	1997	2015	1

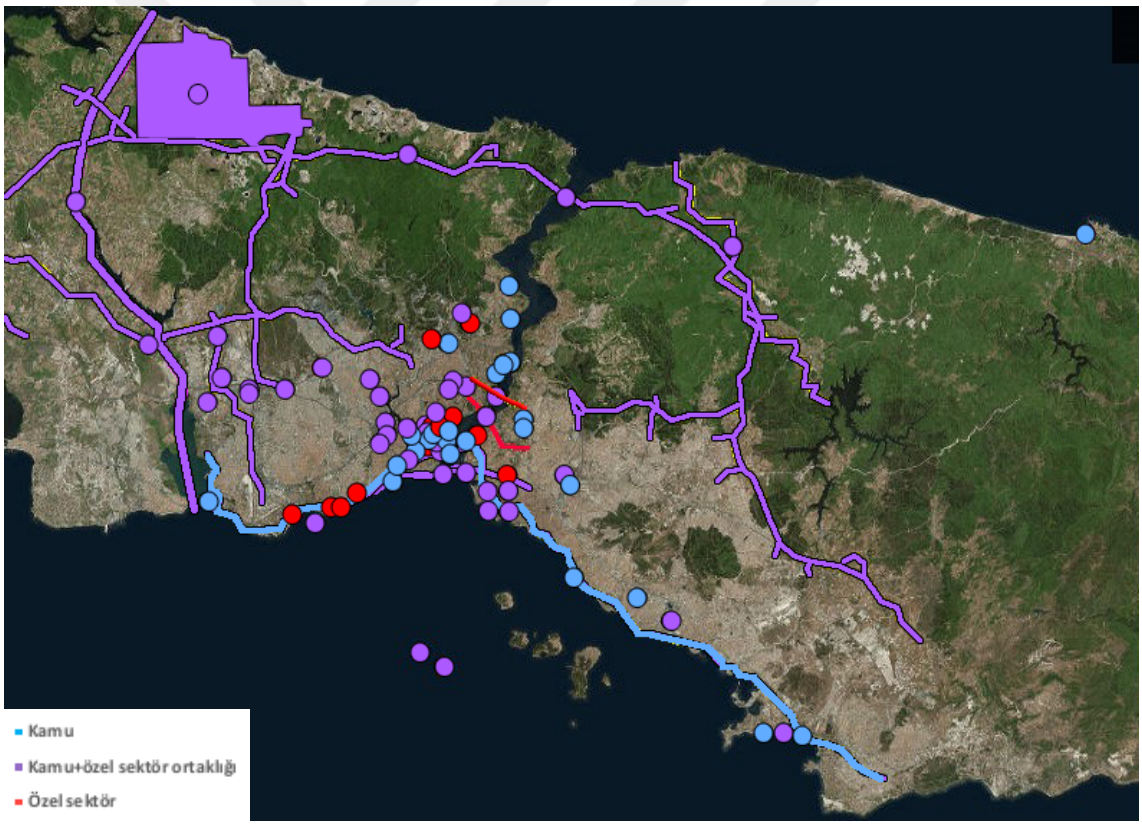
Büyük ölçekli kentsel projeler, proje sürecinde karşılaşılacak sorunların kolay, ekonomik ve kısa sürede çözülebilmesi için **kurulan ortaklıklar** ile diğer proje türlerinden farklılaşmaktadır. İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projeler, proje üretim süreçlerinde kurulan ortaklıklar açısından incelendiğinde, kamu-kamu ortaklıklarının çok tercih edilmediği, ortaklıkların kamu ve özel sektör arasında kurulduğu görülmektedir. İstanbul'da üretilen projelerin %32'si kamu sektörü, %15'i özel sektör tarafından üretilirken, %53'ü kamu- özel sektör ortaklığı ile üretilmiştir (Şekil 4.42).



Şekil 4.42 Proje üretim modellerinin yüzdesel dağılımı

Kamu sektörünün ürettiği proje türleri incelendiğinde, Aksaray ve Üsküdar meydan düzenlemesi, Taksim Meydanı Yayalaştırma Projesi, Yenikapı, Maltepe ve Şile Dolgu Alanı, Tuzla Sahili Dolgu projeleri gibi sahil ve meydan düzenleme projeleri; Anadolu Adalet Sarayı, İBB Seyrantepe Hizmet Binası ve Taksim İlkyardım Hastanesi, Ataşehir Cami ve Mimar Sinan Cami gibi kamu hizmetine ait

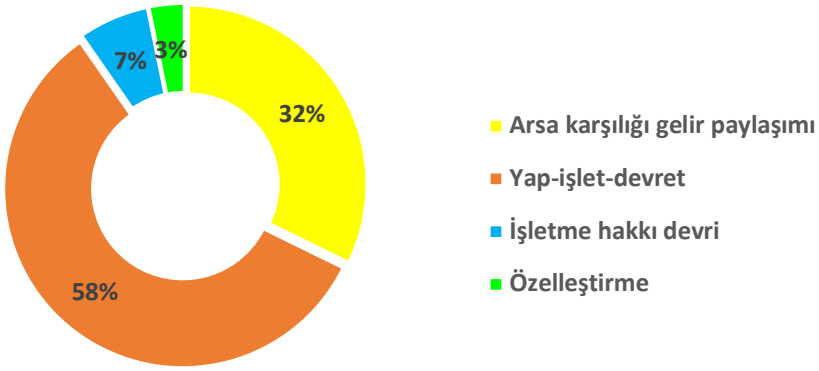
bina projeleri; Kabataş Ulaşım ve Aktarma Merkezi, Haliç Tüp Geçidi, Rumeli Hisarüstü- Aşiyan Teleferik Hattı gibi kentsel ölçekteki ve Marmaray projesi gibi bölgesel ölçekli ulaşım projeleri; Bebek, İstinye ve Tarabya tekne parkları gibi kentsel ölçekteki marina projeleri; Çamlıca Tv Kulesi gibi teknik altyapı projeleri ve Rumeli Hisarı İhya projesi gibi kamu kullanımdaki yapıların restorasyonunu içeren proje türleri ağırlıklı olduğu görülmektedir (Şekil 4.43). Özel sektörün ürettiği proje türleri incelendiğinde ise ağırlıklı olarak Demirören Avm, Narmanlı Han, Majik Sineması ve Maksim Gazinosu gibi özel mülkiyette bulunan mülklerin restore edilerek ticari birim haline getirilmesi gibi restorasyon projelerini; Avni Paşa Korusu ve Mashattan projeleri gibi özel mülkiyetli alanlarda yapılan konut projelerini, Onaltıdokuz, Pruva 34 ve Sea Pearl projeleri gibi karma fonksiyonlu yaşam alanı projelerini içerdiği görülmektedir (Şekil 4.43).



Şekil 4.43 Proje üretim modellerinin mekansal dağılımı

Kamu ve özel sektör arasında kurulan ortaklık modelleri incelendiğinde, projelerin %58'inde yap- işlet- devret, %32'sinde arsa karşılığı gelir paylaşımı, %7'sinde işletme hakkı devri ve %3'ünde özelleştirme modeli uygulandığı görülmektedir (Şekil 4.44). Yap- işlet- devret modeli üretilen projelerin çoğunlukla Kuzey Marmara Otoyolu, 3. Köprü, Avrasya Tüneli ve Çamlıca Teleferik Hattı gibi önemli ulaşım projelerini, Kanal İstanbul ve Kanal Riva gibi ileri teknoloji gerektiren ve büyük ölçekli kentsel gelişim yaratma etkisi olan projeleri, İkitelli Şehir Hastanesi gibi ülkesel ölçekte gündeme alınan projeleri ve Haliçport, Haydarpaşa Garı, Zeyport, Ataköy Yat Limanı, Tuzla Marina ve Sivriada- Yassıada projeleri gibi kıyı alanlarında geliştirilen önemli turizm projelerini içerdiği görülmektedir. Yap- işlet- devret modeli ile üretilen projelerin işletim süreleri incelendiğinde, 30, 44 ve 49 yıl üzerinden irtifak hakkı ve kullanım izni verildiği görülmektedir.

Arsa karşılığı gelir paylaşım modeli ile üretilen projeler incelendiğinde bu projelerin çoğunlukla Batışehir, Maslak 1453, Tema İstanbul, Torun Center ve Viaport gibi büyük alanlar üzerinde kurulan karma kullanımlı projeleri, Ayazma Kentsel Dönüşüm Projesi ve Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi gibi birkaç mahalleyi içeren büyük kentsel dönüşüm projelerini içerdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, arsa karşılığı gelir paylaşımı üzerinden kurulan kamu- özel sektör ortaklıklarının özellikle geniş arazilerde yapılan projeler için tercih edildiği görülmektedir. Fenerbahçe- Kalamış Yat Limanı ve Galataport projelerinin 30 yıllık işletme hakkının devredilmesiyle, Zorlu Center projesinin ise; özelleştirme metodu ile gündeme alındığı görülmektedir.



Şekil 4.44 Kamu- özel sektör ortaklığı ile üretilen projelerin proje modellerinin yüzdesel dağılımı

4.3.5 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Proje Yönetimlerine İlişkin Özellikleri

Büyük ölçekli kentsel projeler **uzun süren başlangıç aşamaları** ile diğer projelerden farklılık göstermektedir. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler incelendiğinde, projelerin büyük bir kısmının kent gündemine alınmasıyla inşaatlarının başlaması arasında uzun süreler geçtiği görülmektedir (Tablo 4.6).

Tablo 4.2 Projelerin başlangıç aşamalarına geçiş süreçleri

Proje Adı	Proje Açıklanma Tarihi	İnşaata Başlama Tarihi	Geçen Süre
Çamlıca Cami	2012	2013	1
Vodafone Arena	2012	2013	1
Vialand	2010	2011	1
İkitelli Şehir Hastanesi	2010	2014	4
Avrasya Tüneli	2006	2011	5
Sulukule Kentsel Dönüşüm Projesi	2005	2010	5
Tema İstanbul	2008	2013	5
Torun Center	2006	2012	6
Four Winds Bağdat Caddesi	2004	2007-2010	6
Mall Of İstanbul	2004	2010	6
Çamlıca Tv Kulesi	2009	2016	7
Taksim Meydanı Yayalaştırma Projesi	2007	2014	7
İstanbul Finans Merkezi	2008	2016	8
Haliç Metro Geçiş Köprüsü	1998	2009	11
3. Köprü	1997	2013	16
Emek Sineması	1993	2013	20
Haydarpaşa Garı Dönüşüm Projesi	2007	Başlamadı	12+
Bio İstanbul	2011	Başlamadı	8+
İ.B.B. Seyrantepe Hizmet Binası	2010	Başlamadı	9+

Gündeme alınma ve inşaata başlanma tarihleri ile ilgili tarih verilerine ulaşılabilen projeler değerlendirildiğinde, en kısa sürede inşasına başlanan projelerin gündeme alındıktan sonra bir yıl içerisinde inşasına başlanan Çamlıca Cami, Vialand ve Vodafone Arena projeleri olduğu, başlangıç aşaması en uzun süren projenin ise; 20 yıl ile Emek Sineması projesi olduğu görülmektedir. İncelenen projelerin gündeme alınmaları ile inşasına başlanması arasında geçen süre ortalama 7 yıl olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte ortalama başlangıç süresini aşan; ancak halen inşasına başlanmamış projeler de bulunmaktadır. Örneğin; Bio İstanbul projesi kamuya açıklanalı 8 yıl, İ.B.B. Seyrantepe Hizmet Binası projesi kamuya açıklanalı 9 yıl ve Haydarpaşa Garı Dönüşüm Projesi kamuya açıklanalı 12 yıl geçmiş ve bu projelerin inşasına halen başlanamamıştır.

Projelerin başlangıç aşamalarını temelde finansman, kullanılacak teknoloji için yeterli ekibin sağlanması, gerekli altyapıların inşasının tamamlanması gibi nedenlerle uzamakla birlikte, özellikle planlara yapılan itirazların ve kamu muhalefeti süreçlerinin de bu aşamayı önemli derecede etkilediği görülmektedir. Muhalefet unsuru, projelerin iptal edilmesine yol açabildiği gibi, projelerin askıya alınmasına da neden olabilmektedir. Örneğin, ilk kez 1998 yılında temeli atılan Haliç Metro Geçiş Köprüsü, projenin tarihi eserlere verdiği zarar nedeni ile durdurulmuştur. Askıya alınan proje, 2009 yılında tekrar inşa edilmeye başlamıştır. Bebek'te 1989 yılında gündeme gelen marina projesi açılan dava ile durdurulmuş; ancak Bebek Teknepark projesi 2010 yılında tekrar kent gündemine alınmıştır. 1970'lerde gündeme gelen Salıpazarı limanı projesi, Dünya Bankası tarafından reddedilmiş ve proje askıya alınmıştır. Aynı alanda benzer bir proje 2002 yılında Galataport projesi ile tekrar kent gündemine alınmıştır. Benzer şekilde, Karadeniz ve Marmara'yı birbirine bağlama fikri ise; 16.yüzyıldan beri 6 kez gündeme gelmiştir (Milliyet, 2018).

Projelerin **yaşam döngüleri**ni de etkileyen bu askıya alma süreçleri, özellikle kamunun yürüttüğü projeler için **yönetimin sürekliliği** sorununu ortaya çıkarmaktadır. Türkiye'de 2002 yılından beri iktidar partisinin değişmemesi nedeniyle merkezi yönetimin yürüttüğü projelerin, İstanbul'da ise; 2004-2019

yılları arasında büyükşehir belediye başkanlığını kazanan partinin değişmemesi nedeniyle büyükşehir belediyesinin yürüttüğü projelerin sürekliliği ile ilgili büyük aksaklıklar yaşanmadığını söylemek mümkündür. Ancak, 2019 yılında yapılan yerel seçimlerde büyükşehir belediye başkanlığını kazanan partinin değişmesiyle birlikte, proje süreçlerinde belirli değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Örneğin, daha önce hizmet binası statüsünden 65 katlı bir otel projesine çevrilmeye çalışılan ve daha sonra iptal edilen İ.B.B Seyrantepe Hizmet Binası projesi, 14 Eylül 2019 yılında yapılan açıklama ile belediye hizmet binası olarak tekrar kent gündemine alınmıştır. Benzer şekilde, halihazırda proje süreci başlamış olan bazı projelerin de iptal edilmesi gündeme gelmiştir.

İstanbul'da üretilen büyük ölçekli projelerin yapısı incelendiğinde projelerdeki **paydaş sayılarının çokluğu** dikkat çekmektedir. Tamamlanan ve ihale edilmiş projeler incelendiğinde, alanın eski ve yeni kullanıcıları hariç olmak üzere, projeyi yürüten ilgili kurumlar, proje müellifleri, inşaat şirketleri ve proje ile ilişkili sivil toplum kuruluşları olmak üzere projelerin ortalama paydaş sayılarının 6 olduğu tespit edilmiştir. Paydaş sayıları Tuzla Sahili Dolgu Alanı, Aksaray Meydan Düzenlemesi, Anadolu Adalet Sarayı projeleri gibi projelerde üçe kadar düşerken, projenin yerleşmiş alanda ya da çevresel açıdan duyarlı bölgelerde yapılması, proje ölçeğinin ve kullanım türlerinin artması gibi etkenlerin paydaş sayısını artırdığı görülmüştür. Örneğin, Demirören AVM için paydaş sayısı 12 iken, İstanbul Finans Merkezi Projesi için bu sayı 15'in üzerine, Fikirtepe Kentsel Dönüşüm projesi için ise; 20'nin üzerine çıkmaktadır. Ayrıca muhalefet süreçlerinde sivil toplum kuruluşlarının ve meslek odalarının alanda yaşayanlara destek vermesi nedeniyle de sürece dahil olan paydaş sayısının arttığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında incelenen projelerde hem proje tasarımı hem de proje inşası sürecinde yabancı paydaş sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, yabancı paydaşların dahil olduğu projelerin çoğunlukla ülkesel düzeyde önem taşıyan projeler olduğu dikkat çekmektedir. Biocity, Fourwinds, Kanal Riva, Kartal Kentsel Dönüşüm, Küçükçekmece İç-Dış Kumsal Kentsel

Yenileme, Tema İstanbul, İstanbul Finans Merkezi, Vadi İstanbul ve 3. Havaalanı projelerinin proje tasarım süreçlerinde yabancı şirketlerin yer aldığı görülmektedir. Bu projelerin pek çoğu, ikonik yapı tasarımları içermektedir. Haliç Metro Geçiş Köprüsü, İkitelli Şehir Hastanesi, Kuzey Marmara Otoyolu, Marmaray, Avrasya Tüneli ve 3. Köprü projelerinin ise; inşa sürecinde yabancı şirketlerin yer aldığı görülmektedir. Bu projelere ek olarak, bazı projelerin sözleşmelerine belirli oranda yabancı sermaye içermesi şartı koyulduğu görülmektedir. Örneğin, Seaport projesinin sözleşmesinde %25 oranında yabancı sermaye şartı bulunmaktadır (Kireçci, 2007).

Büyük ölçekli **politika üretimi ve yasal düzenleme** açısından incelendiğinde, İstanbul'da üretilen projelerden özellikle ulusal düzeyde önemli olan projelerin yapılabilmesi için yasal mevzuatlarda bazı değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Galataport projesi için 2007 yılında 3996 sayılı "Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap- İşlet- Devret Modeliyle Yapılmasını Öngören Yasa" kapsamına kruvaziyer liman ve entegre tesislerinin de dahil edilmesini sağlayacak bir tasarı sunulmuştur (Arkitera, 2007). Kanal İstanbul projesinin de yap- işlet- devret modeliyle yapılabilmesi için 26/07/2018 tarihli ve 7146 sayılı kanunun 9. maddesi ile "Kanal İstanbul ve benzeri su yolu projeleri" de 3996 sayılı kanun kapsamına alınmıştır. Bu nedenle, bazı tür ve ölçekteki projelerin özellikle merkezi yönetim tarafından yönetildiğini ve böylece **risk yönetimi**nin kolaylaştırıldığını söylemek mümkündür.

İstanbul'da büyük ölçekli kentsel projelerin risk yönetiminde öne çıkan bir diğer unsur ise; kamu- özel sektör ortaklıkları ile üretilen projelerde risk paylaşımına dair yapılan anlaşmalardır. 3. Havaalanı, 3. Köprü ve Kuzey Marmara Otoyolu, Avrasya Tüneli ve İkitelli Şehir Hastanesi projeleri için merkezi yönetim tarafından projelerin inşasını üstlenen özel sektör kuruluşlarına her yıl için belirli **kar garantileri** verilmiştir. Araç sayıları, yolcu sayıları ve hasta sayıları üzerinden verilen bu garantiler, sözleşmede vaat edilenin altında araç, yolcu ya da hasta olması durumunda aradaki farkın hazineden ödenmesine dayanmaktadır. Örneğin, 2016 yılında tamamlanan ve 1 milyar 280 milyon $ maliyetli Avrasya

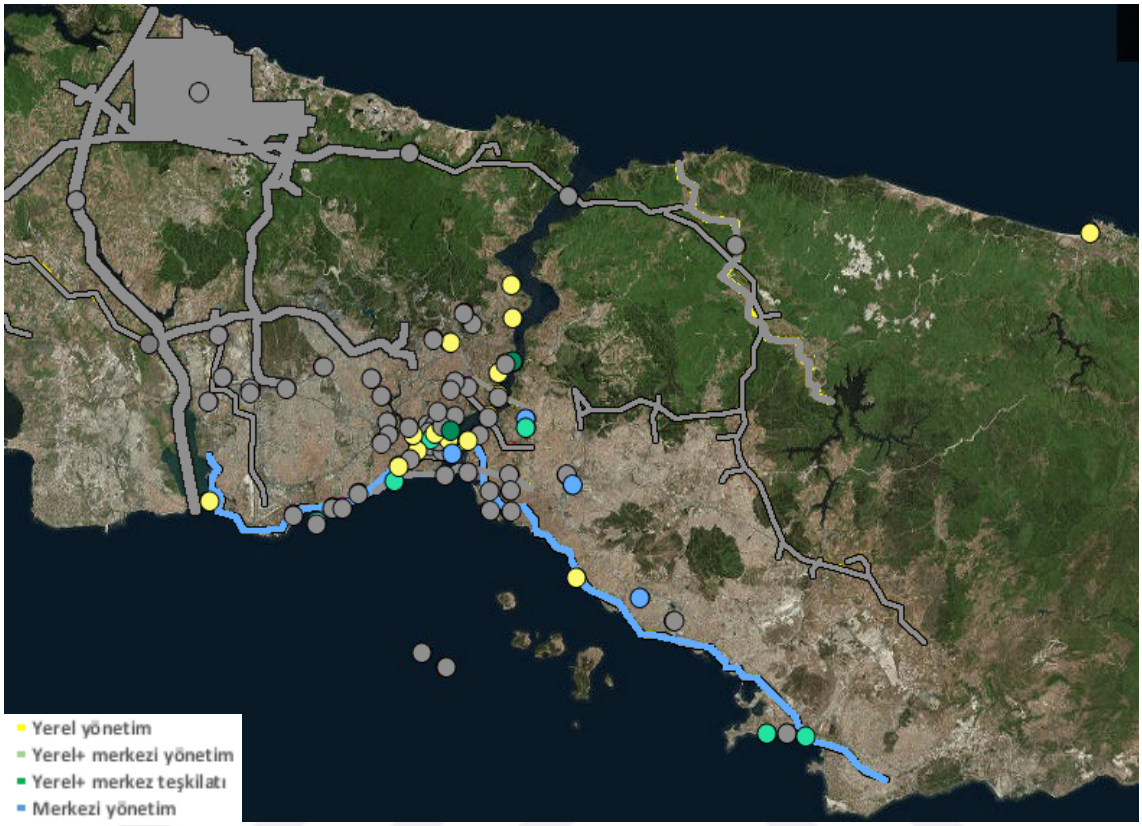
Tüneli projesi için özel sektöre 25 yıl 11 ay 9 gün işletme süresi belirlenmiş ve işletme süresince belirli kar garantileri verilmiştir (Sönmez, 2016). 2017 yılı için 22 milyon 945 bin araç geçiş garantisi verilmiş; ancak tüneli 15,6 milyon araç kullanmıştır. Aradaki 10 milyon araçlık fark için devlet 123 milyon 699 bin 443 TL ödemiştir. Benzer şekilde, 2018 yılı için ise 22 milyon 125 bin araç geçiş garantisi verilmiş; ancak tünelden 17 milyon araç geçmiş ve aradaki fark için hazineden 155 milyon 684 bin 443 TL tutarında bir ödeme yapılmıştır (T24, 2019).

2016 yılında tamamlanan ve 4,5 milyar $ maliyeti olan 3. Köprü projesi için işletme süresi 10 yıl 2 ay 20 gün ay olarak belirlenmiş ve bunun 7 yıl 9 ayı kapsayan bir süresi için günlük 135.000 araç, senede 49 milyon 275 bin geçiş garantisi verilmiştir (Zeyrek, 2017). Garanti ile gerçekleşen arasındaki fark için 2018 yılında hazineden 448 milyon TL ödeme yapılmıştır (Cumhuriyet, 2019).

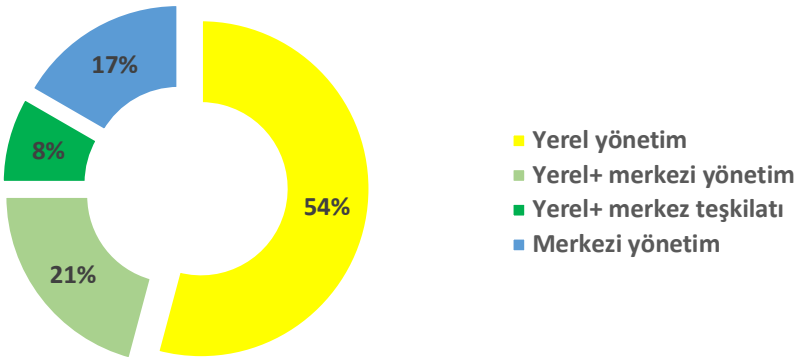
Henüz inşa halinde olan İkitelli Şehir Hastanesi ve ilk etabı Ekim 2018'de açılan 3. Havaalanı projesi için de özel sektöre kar garantileri verilmiştir. 3. Havaalanı için hem kar hem de yolcu garantisi verilmiştir. Proje için verilen toplam kar garantisi 6,3 milyar € büyüklüğünde olup, 1. faz için ayrıca 90.000 yolcu garantisi verilmiştir. Bu rakama ulaşmayan yolcular için dış hatlar için 20 €, iç hatlar için 5 € ve iç hatlardan gelip dış hatlara devam edecek olan transit yolcular için ise 3 € ödeme garantisi verilmiştir (Yeniçağ, 2018). Henüz bir senesi doldurmamış proje için kar garantisi kapsamında hazineden ne tutarda bir ödeme yapılacağı belirsizdir.

İstanbul'da kamu sektörünün ürettiği projelerin merkezi ve yerel yönetimler açısından dağılımı incelendiğinde, projelerin %54'ü yerel yönetimler tarafından yürütülürken, %17'sinin merkezi yönetim tarafından yürütüldüğü tespit edilmiştir. Merkezi ve yerel yönetim ortaklığıyla yürütülen projeler ise; kamu projelerinin toplamda %29'unu oluşturmaktadır. Ortaklıkla yürütülen projeler incelendiğinde; projelerin %21'inin yerel yönetim ve bakanlıkların ortaklıkları ile üretildiği, %8'inin ise; yerel yönetimlerin merkezi yönetimin il özel idaresi gibi

teşkilatları ile kurulan ortaklıklar aracılığıyla yürütüldüğü tespit edilmiştir (Şekil 4.46).



Şekil 4.45 Kamu sektörünün ürettiği projelerin ortaklık yapılarının mekansal dağılımı



Şekil 4.46 Kamu sektörünün ürettiği projelerin ortaklık yapılarının yüzdesel dağılımı

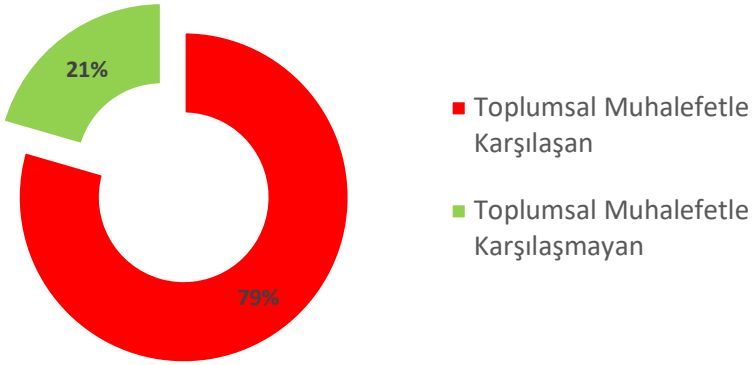
4.3.6 İstanbul'daki Büyük Ölçekli Kentsel Projeler ve Çok Boyutluluklarına İlişkin Özellikleri

Kentsel alanın kolektif bir insan emeği ürünü olmasına karşın kapitalist kentleşme kenti tek taraflı olarak kontrol etme eğilimindedir. Günümüzde kentsel projeler pek çok alanda kentsel alanların üretilmesi ve özel çıkarın bu alanlara el koyması, kentlinin elinden almasını içeren süreçler haline gelmiştir. Üstelik Harvey (2010)'in de belirttiği gibi, sermaye birikimi bileşik büyüme oranında gerçekleştiğinden çevreye ve emeğe yönelik bu çifte tehdit zaman içerisinde ölçeğini ve şiddetini de artırmaktadır.

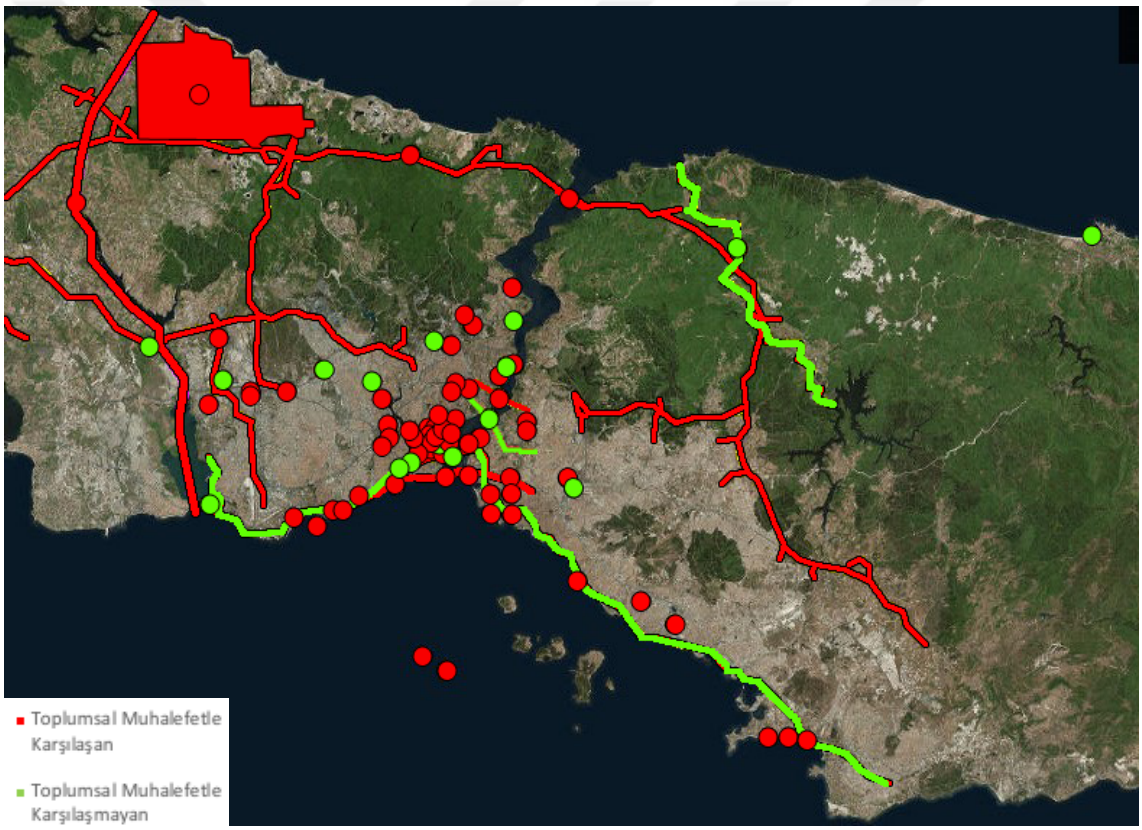
Kentsel mekân üzerinde tek taraflı hüküm verme süreçleri, büyük ölçekli kentsel projelerin merkezi haline gelen İstanbul'da da yoğun bir şekilde görülen bir süreçtir. Büyük ölçekli kentsel proje üretiminin İstanbul'da karşılaştığı en büyük sorun, projelerin çevresel, ekonomik, sosyal ve kültürel etkilerinin, doğal ve kültürel alanlar üzerinde yaratabileceği tahribatların belirlenmeden, demokratik katılım süreçlerinden ve şeffaflıktan uzak, tepeden inme şekilde, yatırım ve yatırımcı çekme odaklı üretilen politikalar olmalarıdır. Eraydın ve Kok (2013)' un da belirttiği gibi, kurulan yeni ortaklıklarda küresel sermaye özel bir yere sahiptir. Bu nedenle, değişim değerleri üzerinden planlanan pek çok büyük ölçekli kentsel proje toplumsal muhalefet ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak diğer yandan, başarılı birkaç örnek görülse de talan edilmeye çalışılan kent mekânları karşısında örgütlenmiş ve çok sayıda toplumsal muhalefet olduğunu söylemek de zordur.

Çalışma kapsamında incelenen projelerin yapıldığı arsaların bir kısmı özel mülkiyetler iken, büyük çoğunluğunun orman arazileri gibi devlet elinde olan arazileri, bir kısmının da kentte onlarca yıldır kent sakinleri tarafından kullanılmakta olan kamusal arazi ve üzerindeki yapıları içerdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, İstanbul'da büyük ölçekli projelerin gerçekleştirildiği araziler çoğunlukla kent sakinlerinin üzerinde kullanma ve söz hakkı olduğu arazilerdir. Bu nedenle de projeler yapım süreçlerinde bazı **toplumsal muhalefet** süreçleri ile karşı karşıya kalmışlardır. İstanbul genelinde incelenen 78 projeden 16'sı kamuya

açıklanmış herhangi bir itiraza konu olmazken, 62 tanesi yani %79'u toplumsal muhalefetle karşı karşıya kalmıştır (Şekil 4.47).



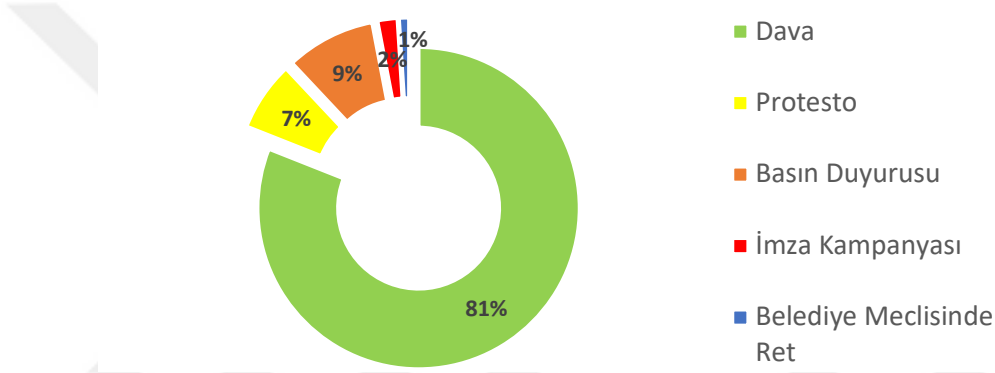
Şekil 4.47 Projelerin toplumsal muhalefetle karşılaşma oranı



Şekil 4.48 Toplumsal muhalefetle karşılaşan projelerin mekansal dağılımı

Çalışmanın bu kısmında büyük ölçekli projeler karşısında toplumsal muhalefetin yapısını ve etkinliğini araştırmak için, araştırma kapsamında incelenen 78 projeden bilgilerine erişilebilen 52 adet proje ve 2018 yılına kadar görülen muhalefet unsurları irdelenmiştir.

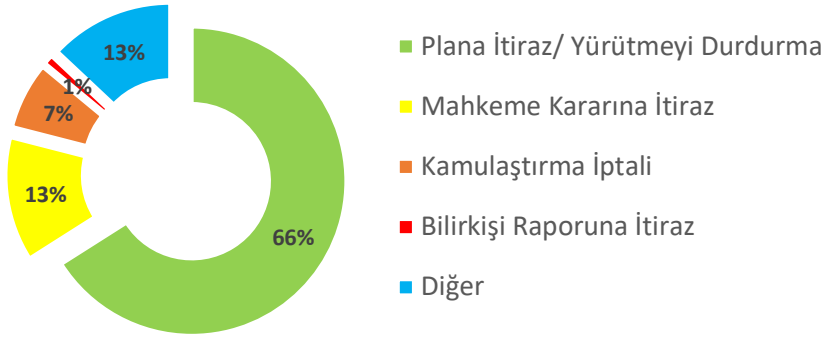
İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelere muhalefetin birçok farklı örgütlenme şekliyle yürütüldüğü görülmektedir. Yapılan incelemede, toplumsal muhalefet başlığı altında 112 adet itiraz davası, 10 adet protesto, 2 adet imza kampanyası, 13 adet basın duyurusu ve 1 adet belediye meclisinde iptal edilen proje olmak üzere, toplam 141 adet muhalefet unsuru incelenmiştir (Şekil 4.49). Yani bir şekilde toplumsal muhalefete maruz kalmış her bir proje ortalama 4 muhalefet unsuruna maruz kalmıştır. Bazı projelerin sadece bir tane, bazılarının ise onun üzerinde muhalefet sürecine maruz kalmasına ek olarak bu ortalama, birçok davada olumsuz sonuç alınmasına rağmen muhalefetin devam ettirilmesi, farklı yollardan kent hakkının aranması çabalarının da bir göstergesidir.



Şekil 4.49 Projelere karşı gelişen muhalefet unsurları

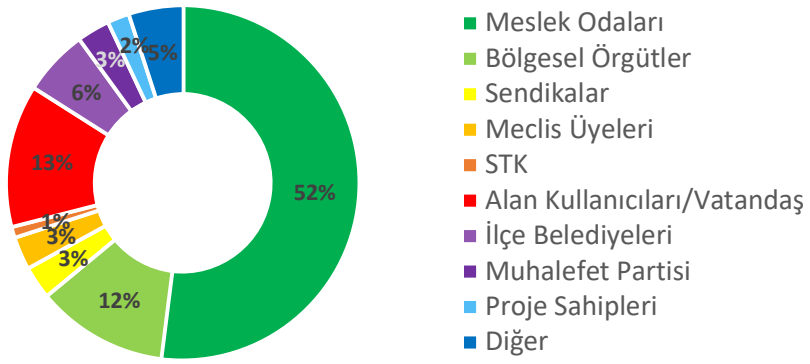
Çeşitli derecede mahkemelerde görülmüş ve bazılarının hala görülmekte olduğu 112 davayı ise; 74 adet plana itiraz/yürütmeyi durdurma davası, 15 adet verilen kararın itiraz edilerek bir üst mahkemeye taşınması, 8 adet kamulaştırma ve acele kamulaştırma kararlarının iptali davası, 1 adet bilirkişi raporu itirazı, 1 adet düşük kamulaştırma bedeli davası ve arsa/yetki sınırı, sözleşme iptali, intihal suçlaması, ruhsat iptali gibi çeşitli sebeplerden açılmış 13 dava oluşturmaktadır (Şekil 4.50). Tüm bu projelerde yapılan incelemelerde uluslararası sözleşmelere aykırı olma durumu, ÇED süreci gibi oldukça önemli konulardan ise birer adet dava açıldığı tespit edilmiştir. Diğer yandan, ne yazık ki Türkiye'de kent yönetiminin yerel ölçekte demokratik katılım süreçlerinden çok, merkezi yönetimin dikteleri sonucu şekillendiği aşikardır. Eraydın ve Kok (2013) 'un da belirttiği gibi, ilk dönemlerinde eleştirilere kısmen açık olan hükümet, son dönemlerde paydaşlar ile uzlaşmak yerine, medyayı kullanarak projelerin reklamını yapmakta ve

oluşabilecek muhalefeti en aza indirmeye çalışmaktadır. Buna ek olarak, tüm bu büyük ölçekli projelere muhalefet sürecinde iptal edilen projelerin yapılabilmesi için 2 kez yasa değişikliği yapılmış, planları "kamu yararına aykırı" diyerek onamayan koruma kurulları (Taksim yayalaştırma projesi örneğinde olduğu gibi) bir ay kadar kısa bir süre sonra planlara onay çıkarmış, kurul görevlerinde değişikliklere gidilmiş, daha imar planlarına yapılan itirazlar sonuçlanmadan defalarca yeni planlar hazırlanmıştır.



Şekil 4.50 Projelere açılan davaların içerikleri

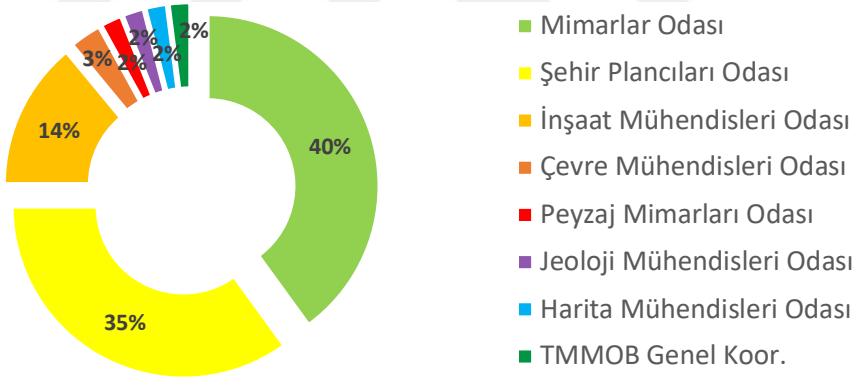
Açılan davaların 58'i meslek odaları tarafından, 15'i alan kullanıcıları/vatandaşlar, 13'ü kent hakkı arayışı için bölgede kurulmuş örgütler, 7'si ilçe belediyeleri, 4'ü sendikalar, 3'ü muhalefet partisi, 3'ü belediye meclis üyeleri, 2'si proje sahipleri, 1'i STK ve 6 tanesi ise; diğer kurum ve kuruluşlar tarafından açılmıştır (Şekil 4.51). Yapılan incelemede, kentsel dönüşüm gibi doğrudan kent sakinlerinin özel mülkünü etkilemeyen projelerde ne yazık ki bireylerin proje süreçlerine katılım ve itirazının yok denilecek kadar az olduğu görülmüştür.



Şekil 4.51 Projelere dava açan kişi/kurumların yüzdesel dağılımı

Toplumsal muhalefet sürecinde kentte başı çeken meslek odalarının neredeyse tamamının Türk Mühendisler ve Mimarlar Odası Birliği (TMMOB)'ne bağlı meslek odaları olduğu görülmektedir. Açılan 58 davadan sadece bir tanesini İkitelli Şehir Hastanesi'nde sözleşmelerin iptali istemi ile Türk Tabipler birliği açmıştır. Geriye kalan 57 dava TMMOB'a bağlı meslek kuruluşlarının gerek planlara itiraz etmek için oda adına açtığı gerek kent sakinlerinin haklarını korumak için bölgelerde kurulan örgütler adına temsilen açtığı davalardan oluşmaktadır.

TMMOB bünyesindeki meslek odalarının kentsel muhalefetteki etkinliklerine bakıldığında davaların yarısından fazlasının Şehir Plancıları ve Mimarlar Odaları tarafından açıldığı görülmektedir. Açılan davaların meslek odalarına göre dağılımı incelendiğinde Mimarlar Odası'nın 23, Şehir Plancıları Odası'nın 20, İnşaat Mühendisleri Odası'nın 8, Çevre Mühendisleri Odası, Peyzaj Mühendisleri Odası, Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası, Jeoloji Mühendisleri Odası ve TMMOB Genel Koordinatörlüğü'nün 1'er adet dava açtığı görülmektedir (Şekil 4.52).



Şekil 4.52 Tmmob bünyesinde dava açan odaların yüzdesel dağılımı

5
Sonuç ve Öneriler

Sanayisizleşme döneminde kentlerin üretim mekânı olmaktan tüketim mekânı olmaya doğru yaşadıkları dönüşüm, kent ekonomilerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için yeni arayışlara sebep olmuştur. Kentler yatırım ve turist çekebilmek için birbirleriyle yarışır hale gelmiş ve kendilerini cazip kılmak için çeşitli stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Bununla birlikte 1970 sonrası dönemde yerel yönetimlerin fonlarındaki kesintiler üretilen bu stratejilerin uygulanabilmesi için yerel yönetimlerin özel sektör ile çeşitli ortaklıklar kurmasının da yolunu açmıştır. Böylece hem kentlerin sanayiden arta kalan terk edilmişlik görüntülerini yenileme hem de kenti yatırımcı ve turistler için cezbedici hale getirme odaklı stratejiler üretilmeye başlamıştır. Büyük ölçekli kentsel projeler ise kentlere çektikleri yeni yatırımlar aracılığıyla kentsel mekânı etkili bir şekilde dönüştürdükleri için bu dönemde kentsel mekân üretiminde en çok kullanılan araçlar haline gelmiştir. Böylece kentler bir yandan bu projeler sayesinde sanayi döneminden kalan âtıl durumdaki alanları yenileyerek yeni imajlara kavuşmuş bir yandan da bu projeler sayesinde bölgelerini pazarlayarak küresel rekabette üst sıralara çıkmaya çalışmıştır.

Kentlerin büyük ölçekli proje üretimine verdiği önemin artmasıyla birlikte bu projelerin özelliklerini ve kente olan etkilerini inceleyen akademik çalışmalarda da artış görülmüştür. Ancak, çalışma kapsamında yapılan uluslararası literatür incelemelerinde bu projelerle ilgili yapılan çalışmalarda bir kavram ve tanım karmaşası bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu tür projeler için büyük ölçekli proje, mega proje, öncü/ tetikleyici proje (flagship), prestij projeleri ve küresel kent projeleri gibi pek çok kavram kullanıldığı, uygulanmış bir proje örneğinin farklı çalışmalarda farklı proje adları ile tanımlandığı ve hatta bazı çalışmalarda bu kavramların eşdeğer anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan literatür incelemelerinde, kimi zaman eşdeğer anlamlı kullanılmış olsalar da bu kavramların farklı proje türlerini betimlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir üst kavram olarak “büyük ölçekli projeler” tüm proje türlerinde ortak

olarak görülen, bu projeleri daha küçük ölçekli projelerden ayıran önemli özelliklere sahip olmakla birlikte, bu proje türlerini tanımlayan ayırt edici özelliklere de sahiptir. Bu tez çalışması ile, uluslararası literatürde büyük ölçekli projelere ilişkin yapılan çalışmalar ışığında, büyük ölçekli projelerin ortak ve ayırt edici özellikleri belirlenerek, bu tür projelerin doğru bir şekilde anlaşılıp analiz edilmesi için kullanılabilecek bir sınıflama oluşturulmuştur. Bu bağlamda, tez çalışması büyük ölçekli projelerin ortak özelliklerinin altı temel grupta değerlendirilebileceğini önermektedir:

1. Projelerin genel yapılarına ilişkin özellikler: Büyük ölçekli projelerin tamamı öncelikle projenin yapıldığı bölgeler için yeni ve cezbedici bir imaj yaratarak kentin reklamını yapmak ve kente yeni yatırımları, yatırımcıları ve turistleri çekme amacındadır. Bu nedenle bu projeler özellikle yatırımcıların isteklerini sağlamaya yönelik politikalar içermektedir. Bu istekler kentsel altyapının sağlanması şeklinde proje temelli olabileceği gibi, projelerin hedef kitlelerinin yaşam biçimlerine uygun olarak tasarlanan kentsel mekanlar da olabilmektedir. Aynı zamanda, küresel düzlemle kurulacak ilişkiler nedeniyle büyük ölçekli projelerin kent merkezleri gibi çekici konumlarla, ulaşım ve iletişim ağları ile güçlü bağlantıları bulunmaktadır.

2. Proje maliyetlerine ilişkin özellikler: Tüm büyük ölçekli proje türleri gerek proje büyüklükleri gerek ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilgi kaynakları nedeniyle oldukça yüksek maliyetlere sahiptir. Projelerin uzun süreçleri ve içerdikleri politik ve teknik zorluklar sonucu yaşanan maliyet aşımları bu proje türlerini tanımlamada kullanılan ana özelliklerden biri haline gelmiştir. Bu maliyet zorluklarının en kısa sürede ve en az riskle üstünden gelinmesi için büyük ölçekli projeler çeşitli ortaklıklar ile üretilmektedir. Özellikle kamu- özel sektör ortaklıkları bu projelerin üretimi için en çok tercih edilen proje modeli haline gelmiştir. Projeler, büyük yatırım programları gerektirmeleri nedeniyle, çoğunlukla merkezi hükümet tarafından desteklenerek üretilmektedir.

3. Proje tasarımına ilişkin özellikler: Büyük ölçekli projelerin büyük çoğunluğu oldukça büyük alanlarda ve birden fazla kentsel kullanımı içerecek şekilde tasarlanmaktadır. Karma kullanımlı alanların ve fonksiyon çeşitliliğinin sağlanabilmesi için projeler şemsiye projeler halinde üretilebileceği gibi, üniter olarak da tasarlanabilmektedir. Projelerin tasarım süreçleri hem projelerin yeni teknoloji kullanımları hem de ikonik ve yenilikçi tasarımları nedeniyle oldukça karmaşıktır. Son birkaç on yıllık dönemde bu tasarım karmaşıklığına kentsel ve mimari yaratıcılığın yanı

sıra ekolojik yaklaşımlı tasarımların eklendiği görülmektedir. Özellikle son birkaç on yıllık dönemde, ekolojik sertifikasyonlu yapıların üretimi kentler ve özel sektör yatırımcıları için birer prestij unsuru haline gelmiştir.

4. Proje sürecine ilişkin özellikler: Büyük ölçekli projelerin büyük çoğunluğu uzun planlama ve inşa süreleri gerektirmektedir. Ve projelerin içerdiği çoklu bilinmezlikler, tıpkı maliyette olduğu gibi, zaman aşımlarına neden olmaktadır. Zamanında bitirilen proje örnekleri oldukça az olmakla birlikte, süre aşımlarının ekstra maliyet aşımlarına neden olacak olması bu projeleri belirsizlik sarmallarına sokmaktadır. Projelerde yaşanan belirsizliklerin özellikle önemli maddi etkileri olması nedeniyle, büyük ölçekli projeler diğer proje türlerinde görülmeyen proje modelleri ile üretilmektedir. Bir yandan yerel yönetimlerin bütçelerinin azalması nedeniyle yeni yatırım kaynaklarına ihtiyaç duyması, diğer yandan ise; özel sektörün yatırımları için çeşitli güvenceler arar hale gelmesi, büyük ölçekli kentsel projeler için kamu- özel sektör ortaklıklarını en önemli araçlardan biri haline getirmiştir.

5. Proje yönetimine ilişkin özellikler: Büyük ölçekli projelerin araştırma ve altyapı gerekliliklerinin sağlanmasını içeren başlangıç aşamaları oldukça uzun sürmektedir. Aynı zamanda hem proje yürütücülerini hem de alanın eski ve yeni kullanıcılarını içeren paydaş sayılarının çokluğu da projelerin yaşam döngülerinde çeşitli gecikmelere neden olmaktadır. İlgi çekicilikleri nedeniyle yüksek kamu profiline sahip olan bu projeler, çoğunlukla katılım süreçlerinin aktif sağlanamaması nedeniyle toplumsal muhalefetler ile karşılaşmaktadır. Özellikle toplumsal muhalefet ile karşılaşılması durumunda merkezi yönetimlerin kent gelişimi için vazgeçilemez olarak görülen bu projelerin yapılabilmesi için yasal düzenlemeler yaptığı görülmektedir. Ancak, bu tür örneklerde eşit olmayan güç dağılımları ve etik ikilemlerin süreci daha sorunlu hale getirdiği görülmektedir.

6. Projelerin çok boyutlu yapısı: Kentsel mekânda üretilen her proje mekânsal değişimin yanı sıra, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel etkiler de yaratmaktadır. Projelerden daha çok kâr elde etmek ya da kentleri daha ilgi çekici hale getirmek amacıyla projelere tanınan istisnai aşırılıklar bu çoklu yapıların dengesini bozmakta ve toplumsal muhalefete söz konusu olmaktadır.

Tablo 5.1 Büyük ölçekli kentsel projelerin ortak özellikleri

Projelerin Genel Özellikleri	- Cezbedici kentsel imajlar yaratma - Kentlerin reklamını yapma - Yeni yatırım, yatırımcı ve turist çekme - Merkez kentle ya da çekici bir konumla tanımlanma - Güçlü iletişim, ulaşım ve teknik altyapı gerektirme - Merkezi yönetimler tarafından desteklenme
Proje Maliyetine İlişkin Özellikler	- Yüksek Maliyet - Maliyet Aşımları - Ortaklık Yapıları - Sponsorluk Sözleşmeleri
Proje Tasarımına İlişkin Özellikler	- Büyük Proje Alanları - Üniter/Şemsiye Projeler - Karma Kullanım - Karmaşık Sistemler - Teknolojik Komplekslik - Tasarım Kompleksliği - Kentsel ve Mimari Yenilikler - Ekolojik Yaklaşımlar
Proje Sürecine İlişkin Özellikler	- Uzun Planlama ve İnşa Süreleri - Çoklu Bilinmezlikler - Zaman Aşımları - Proje Modelleri/Ortaklıklar
Proje Yönetimine İlişkin Özellikler	- Yaşam Döngüsü - Uzun Başlangıç Aşaması - Paydaşların Çokluğu - Gerilimler - Yönetişim - Katılım Süreci - Yüksek Kamu Profili - Büyük Ölçekli Politikalar - Yasal Düzenlemeler Gerektirme - Yönetimin Sürekliliğinin Bozulması - Organizasyonel Yapı - Risk Yönetimi - Etik İkilemler - Kötü Performans

Tablo 5.1 Büyük ölçekli kentsel projelerin ortak özellikleri (devamı)

Çok Boyutlu Yapıya İlişkin Özellikler	- Sosyo-ekonomik Etkiler - Kültürel Boyut - Çevresel Etkiler - Gerilimler/Kentsel Muhalefet - Çevreye Duyarlı Yaklaşımlar - İstisnai Aşırılıklar - Risk Seviyesi

Temel olarak mega projeler ve öncü/ tetikleyici projeler olmak üzere iki grupta incelenebilen büyük ölçekli projeler, ortak birtakım özelliklere sahip olmakla birlikte, bu proje türlerini tanımlayan ayırt edici özelliklere de sahiptir. Uluslararası literatürde bu proje türlerini birbirinden net bir şekilde ayırt eden çalışmalar bulunmamaktadır. Bu konuda belirli bir araştırma birikimi olmaması nedeniyle, proje özellikleri ile ilgili ortak bir kanı oluşmamış olduğu ve araştırmalarda projeler ile ilgili sübjektif yorumlar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, bu çalışma ile büyük ölçekli projelerin ortak özelliklerinin belirlenmesinin yanı sıra, proje türlerini birbirinden ayırt eden özellikler de sınıflandırılmıştır. Böylece, gelecekte yapılacak olan çalışmalar için bir altyapı oluşturulması hedeflenmiştir. Yapılan bu sınıflamada, literatürdeki araştırmalarda yapılan tariflerin dışında, araştırma kapsamında yapılan proje incelemeleri aracılığıyla çıkarılmış yeni kriterler de kullanılmıştır.

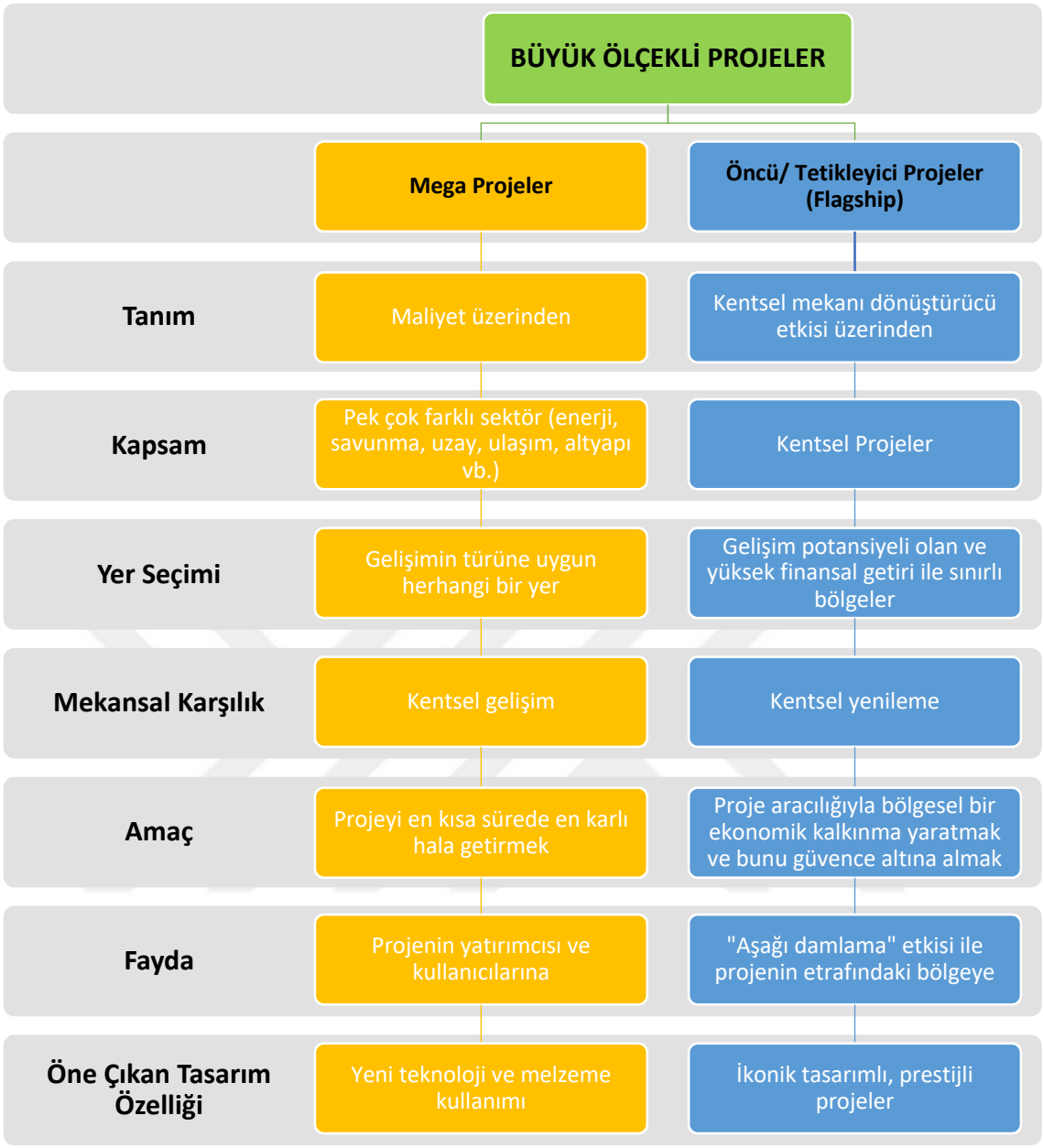
Literatürde en sık karşılaşılan proje türü olan mega projeler, temelde maliyetleri üzerinden tanımlanan büyük ölçekli proje gruplarıdır. Milyon dolar (ya da Euro, Sterlin) üzerinde maliyeti olan projeler mega proje olarak tanımlanmaktadır. Maliyet üzerinden yapılan bu tanımlama nedeniyle, mega projelerin bir kentsel proje olması gerekmemekle birlikte, pek çok kaynakta bu tür projelerin büyük çoğunluğunun altyapı projesi olduğu vurgulanmaktadır. Son dönemlerde yapılan projeler incelendiğinde hem proje ölçeklerinin büyümesi hem de teknolojik gelişmeler nedeniyle proje maliyetlerinin milyon hatta trilyon dolarlara ulaştığı görülmektedir. Proje maliyetlerinde görülen bu artış, literatüre maliyetleri milyar doları bulan giga projeleri ve trilyon doları bulan tera projeleri sokmuştur. Tekil olarak inşa edilen bu projeler, kentlerde birer landmark haline gelmekte ve kentsel imajın en önemli parçalarını oluşturmaktadır.

Büyük ölçekli projelerin ikinci türü olan öncü/ tetikleyici (flagship) projeler, temelde prestijli yenileme projeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu projeler, kente yeni yatırımları

çeken ve sonrasında yapılacak yeni projeleri ve onların kente sağlayacağı faydaları temin eden öncü projeler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu projelerin temel amacı kentte bir büyüme yaratmak ve bu büyümeyi istenilen bölgeye yönlendirmektir. Flagship projelerin güçlü imajları, sembolik rolleri ve yarattığı imkanlar sayesinde etrafındaki bölgeleri zamanla dalgalar halinde dönüştüreceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu projeler, kentsel yenilemede bir katalizör olarak kabul edilmekte ve bir kentsel yenileme aracı olarak kullanılmaktadır.

Mega projeleri ve öncü projeleri birbirinden ayıran en önemli unsur, mega proje tanımının sadece maliyet üzerinden yapılmasıdır. Tanımlamalara göre, maliyeti milyon dolar büyüklüğünün üzerinde olan pek çok farklı sektöre ait projeler mega proje olarak kabul edilmektedir. Ancak, flagship projeler kentsel projelerdir. Ve tanımlamaları kentsel mekân üzerindeki dönüştürücü etkileri üzerinden yapılmaktadır. Maliyet açısından bakıldığında her bir flagship projenin de mega proje özelliği taşıdığını söylemek mümkündür. Bu iki projeyi birbirinden ayıran diğer bir fark, mega projelerin temel amaçlarının yapılan projenin yatırımcı için en kısa sürede en karlı hale gelmesidir. Bu nedenle bu projeler, projenin geri dönüş yaratabileceği herhangi bir bölgede tasarlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, mega projeler kentsel alanlarda inşa edilebileceği gibi, kentsel alandan çok daha uzakta ve yerleşime açılmamış alanlarda dahi gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle mega projelerin mekânsal karşılığı, projenin yarattığı kentsel gelişimdir. Ancak, öncü projelerin temel amaçları, projenin inşa edileceği yakın çevrede bir ekonomik kalkınma yaratmak ve bu ekonomik kalkınmayı projenin çevresinde gerçekleştirilecek yeni yatırımlar aracılığıyla uzun süreli olarak güvence altına almaktır. Bu nedenle bu projeler, gelişim potansiyeli olan ve yüksek finansal getiri getirebilecek alanlarla sınırlıdır. Böylece projenin yaratacağı gelişim etkisi alanın potansiyeli ile birleşecek ve proje, dalgalar halinde etrafında yeni gelişimler yaratacaktır. Bu nedenle flagship projeler, sanayinin terk ettiği kıyı alanları, tarihi kent merkezleri gibi bölgelerde yapılan projeleri kapsamaktadır. Bu tür projeler bir anlamda, potansiyel rant miktarı mevcut rant miktarından yüksek olan alanlarda yapılan yenileme ve dönüşüm projeleridir. Dolayısıyla öncü olarak yapılan bu ilk projeler, kentsel yenilemenin katalizörleri olarak kabul edilmektedir. Bu noktada projelerin çevrelerinde yaratacakları gelişim ve dönüşüm potansiyellerini doğru çözümlemek büyük önem taşımaktadır. Kentsel mekânda üretilen hemen hemen her proje kentsel rantı artırmakta

ve bu nedenle etrafında yeni mekânsal oluşumlar ya da yenileme süreçleri başlatmaktadır. Ancak bu dönüşüm etkisi mega projelerde dışsal bir etki olarak yeni ve bağımsız rant alanlarının yaratılması ile görülürken, öncü projelerde potansiyel rantın ortaya çıkarılması ve hedef kullanıcı kitlesi aracılığıyla bu rant artışının garanti altına alınması şeklinde görülmektedir. Öncü projeler belirli bir hedef kitleye yönelik üretilmektedir. Dolayısıyla bu projelerde kentsel mekan, sermayenin, yatırımcıların ve hedeflenen yeni kullanıcıların taleplerine göre tasarlanmaktadır. Dolayısıyla bu projelerin dönüşüm etkisinin bir anlamda soylulaşma süreçleri içerdiğini ileri sürmek de mümkündür. Benzer şekilde, bu iki proje türü arasındaki belirgin farklardan biri de mega projelerin asıl faydalarının projenin yatırımcısı ve kullanıcısına yönelik olmasına rağmen, öncü projelerin "aşağı damlama" etkisi ile projenin etrafındaki bölgeye yönelik olmasıdır. Son olarak, mega projeler ağırlıklı olarak altyapı projeleri olmalarının da etkisiyle proje tasarımlarındaki ileri teknoloji ve malzeme kullanımları ile öne çıkmaktadır. Bu tür projeler çoğunlukla bir proje türünün en iyisini, en yükseğini, en uzununu vb. inşa etme hırsı içerisindedir. Öncü projeler ise; bölgedeki dönüşümü tetikleyecek projenin prestijli ve ikonik tasarımı ile öne çıkmaktadır. Bu tür projeler çoğunlukla yıldız mimarlara tasarlatılmakta ve sadece mimarların isimleri üzerinden bile proje alanını çekici kılmaktadır.



Şekil 5.1 Büyük ölçekli proje türleri ve ayırt edici özellikleri

Kentler için üretilen bu yeni imajlar kimi zaman da kentte belirli dönemler içerisinde gerçekleşecek büyük ölçekli etkinlikler aracılığıyla sağlanmıştır. Kentler uluslararası medyanın ilgi odağı olan olimpiyat oyunları, FIFA, Formula yarışları ya da Expo gibi etkinliklere, kentlerinin tanıtımını yapmak ve kentsel gelişimine katkı sağlamak amacıyla ev sahipliği yapmak istemektedir. Bu etkinlikler, kentte belirli ve kısa bir dönem içerisinde gerçekleştirilse de projelerin kentsel mekâna ve kent ekonomilerine olan etkileri uzun zamanlı olmaktadır. Son birkaç on yıllık dönem içerisinde büyük ölçekli etkinliklerin kent için gerekli olan altyapıların

(ulaşım gibi), tesislerin sağlanması ve kentlerin tanıtılması için bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, büyük ölçekli etkinliklerin planlanmasında en öne çıkan konu, etkinlik için inşa edilecek tesislerin kentliler tarafından uzun süreli kullanımının sağlanarak projelerin sürdürülebilir kılınmasıdır.

Kentlere özellikle yatırım çekmek, küresel kent imajları yaratmak, kente yeni kentsel altyapı ve tesisler kazandırmak gibi pek çok faydası olmakla birlikte büyük ölçekli projeler pek çok açıdan eleştirilere maruz kalmaktadır. Çalışma kapsamında ele alınan bu eleştirilerden en önemlisi seri üretim etkisidir. Bir noktada başarılı olan bir büyük ölçekli projenin başka bir kentte kopyalanması, projenin eşsizliğini ortadan kaldıracağı için her iki projenin de değerini ve geri dönüşünü azaltacaktır. Bu nedenle kentler kendi kimliklerine uygun ve eşsiz projeler yaratmalıdır. Diğer yandan bu projeler ile kentte üretilen yeni imaj ve kimliklerin de kimi zaman kentlerin yıllardır süregelen kimliklerinin bazı özelliklerini saklamaya hizmet ettiği tartışılmaktadır.

Öncü projeler başta olmak üzere, büyük ölçekli projelerin hem kendileri bölgeye kattığı değer ile hem de etraflarında yaratacakları dönüşüm ile bölgedeki arazi ve konut değerlerini artırması kaçınılmazdır. Bu fiyat artışları yerel halk tarafından karşılanamadığında projelerin yaşam alanındaki yerleşik nüfusun yer değiştirmesi nedeniyle yüksek sosyal maliyetler yaratması kaçınılmazdır. Diğer yandan, öncü projelerin ürettikleri faydaların, etraflarında yaratacakları dönüşüm aracılığıyla bölgeye damlama etkisi ile dağıtılacağına dair yapılan vurgular, ampirik çalışmalar tarafından pek çok kez çürütülmüştür. Çünkü, bu projeler ile üretilen yeni iş imkanları ağırlıklı olarak birinci düzey hizmet sektörüne ait işlerdir. Ve alanda yaşayan kişilerin becerileri çoğu durumda bu işler için yeterli olmamaktadır. Bu durumda sosyal anlamda yaşanan kutuplaşma, yerel halkın alanda yaşamanın maliyetini karşılayamaması sonucu alanı terk etmesiyle mekânsal olarak da artış gösterecektir.

Türkiye açısından büyük ölçekli kentsel proje üretim süreci incelendiğinde, bu projelerin en yoğun olarak üretildiği kent olarak İstanbul öne çıkmaktadır. Sahip

olduğu ekonomik, politik ve konumsal özelliklerinden dolayı tarih içerisinde her dönemde önemli bir kent olan İstanbul'da büyük ölçekli proje üretiminin Cumhuriyet öncesi dönemlerde de önem taşıdığı görülmektedir. İstanbul kent coğrafyasında önceki dönemlerden kalma pek çok önemli proje bulunmakla birlikte, yapılması planlanan; ama teknik zorluklar, siyasi, ekonomik nedenler ve savaş nedeniyle uygulamaya alınamamış büyük projeler de bulunmaktadır. Örneğin, bugün kent gündeminde önemli bir yer tutan Kanal İstanbul, Marmaray, 3 Katlı Boğaz Geçiş Köprüsü gibi projelerin benzerleri Osmanlı Dönemi'nde de tasarlanmıştır. Osmanlı Devleti Dönemi'nde İstanbul için geliştirilen büyük projeler arasında devletin kendi geliştirdiği projelerin yanı sıra yerli ve yabancı bilim insanlarının kent için kendileri tasarlayarak padişaha sundukları projeler de bulunmaktadır. Örneğin, Leonardo Da Vinci Haliç için tasarladığı köprü projesini mektup ile II. Bayezid'e incelemesi amacıyla göndermiştir.

İstanbul, geçmişten beri hem kenti geliştiren hem de kentin ve kent yöneticilerinin üstünlüğünü vurgulayan büyük, görkemli projelerin odağında olan bir kent olmuştur. Ancak buna rağmen, İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel proje gelişimini ve bu projelerin mekânsal coğrafyasını bütünsel bir şekilde ele alan ampirik çalışmalar açısından büyük eksiklikler olduğu görülmektedir. İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler ile ilgili yapılan çalışmalar çoğunlukla tek bir projeyi ele almaktadır.

Günümüzde İstanbul kent genelinde farklı ölçek ve fonksiyonlarda pek çok büyük ölçekli kentsel proje bulunmakta ve bunlara sürekli yenileri eklenmektedir. İstanbul'un sahip olduğu küresel kent imajını kuvvetlendirmek ve kente yatırımcıyı çekebilmek için pek çok farklı proje üretilmektedir. Mevcut durumda kent genelinde inşa edilmekte olan büyük ölçekli kentsel proje sayısı, neredeyse bugüne kadar inşa edilmişler kadardır.

İstanbul'da neoliberalizm etkisindeki büyük ölçekli kentsel projeler kent gündemine 1990'lı yıllarla birlikte dahil olsa da bu tür projelerin yapısı gereği uzun süren tasarım, inşa ve teslim süreçleri nedeniyle projelerin 2010'lu yıllarda tamamlanmaya başladığı görülmektedir. İstanbul genelinde 2000'lerin başlarında

merkezden uzak noktalarda ve az sayıda proje gündeme geldiği görülmektedir. 2005 sonrasında hız kazanan büyük ölçekli kentsel projeler, bu dönemden önceki 3 seçim döneminde üretilen projelerin toplamının 2 katından fazladır. 2005-2009 yılları arasındaki dönemde geliştirilen projelerin kent merkezi ve kıyılar gibi değerli kentsel arazilerde başlayıp, daha sonra yavaş yavaş kent merkezinin dışına yayıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin kent merkezi ve kıyı bölgelerde daha fazla olmakla birlikte, yer seçimi açısından belirgin bir kümelenme eğilimi göstermediği tespit edilmiştir.

2015-2019 döneminde gündeme alınan proje sayısındaki düşüşün sebebi; önceki dönemlerde gündeme alınan 3.havaalanı gibi yüksek maliyetli projeler ve Finans Merkezi, Fikirtepe Kentsel Dönüşüm Projesi, Haydarpaşa Garı, Bio İstanbul gibi merkezi yönetim tarafından sıkça gündeme getirilen; ancak çeşitli sorunlar nedeniyle süreçleri aksayan projelerin çok olması ve bu projelerin sorunlarının çözülmeye çalışılması olarak görülmektedir.

İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projeler, **kente maliyetleri** açısından incelendiğinde, maliyetlerde 2008 yılıyla birlikte bir düşüş olduğu görülmektedir. Bu dönemde büyük ölçekli projelere yapılan yatırımların azalması ekonomik kriz ile ilişkilendirilmektedir. Bunu takiben 2010 yılında yaşanan pik noktanın ise; 3. Havaalanı, 3. Köprü, Kanal İstanbul ve Bio İstanbul gibi, büyük ve yüksek maliyetli projeleri içeren "Yeni Şehir" projesi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kent genelinde gündeme alınan projelerin toplam maliyeti ilk kez 1997 yılında milyar $ düzeyine ulaşmış ve 2003 ve 2009 yılları dışında da bu seviyede seyretmiştir. Araştırma kapsamında incelenen 78 proje için kente yapılması gereken yatırım miktarının 145 milyar $'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İncelenen projeler üzerinden hesap yapıldığında kentte inşa edilen bir büyük ölçekli kentsel projenin İstanbul'un GSYİH'sinin %0,51'ine denk geldiği görülmektedir. Bu oran 3. Havaalanı projesinde %14'e ulaşmaktadır. Dönemsel olarak bakıldığında 2017 yılında gündeme alınan yatırımlar İstanbul GSYİH'sinin %1'ine denk gelmektedir. Önemli yatırımların gündeme alındığı 2010 yılında bu oran %23 oranına çıkmıştır. Dolayısıyla, kentte üretilen değerin beşte birine denk gelen bu yatırımları iyi

çözümlemek kent ekonomisinin doğru yönlendirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Özellikle kamu fonlarının yönlendirilmesi nedeniyle büyük önem taşıyan bu projeler, pek çok proje hedefi vaadi ile gündeme alınmışlardır. Ancak yapılan araştırma sonucunda projelerin konut sayısı, kapasiteleri gibi program ve hedefleri, maliyetleri ve planlanan teslim süreleri ile ilgili halka şeffaf ve **açık bilgiler sunulmadığı** görülmüştür. Örneklem içerisindeki projelerin %38'i ile ilgili proje hedef ve kapasitesi bilgilerine erişilememiştir. Diğer yandan, proje tanıtımlarında projelerin kent ve bölge için istihdam yaratacağı söylemleri bulunmakla birlikte bu projelere dair planlanmış bir program ve istihdam verisi olmaması da dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, önemli faydalar sağlayacağı söylemleri ile inşa edilen bu projelerin kente ve kentliye ne ölçüde fayda sağladığının değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır.

Bilgilerine ulaşılabilen projelerin proje hedefleri incelendiğinde, projelerin ölçeklerinin farklılığı ile de ilişkili olarak büyük farklılıklar olduğu görülmüştür. Proje hedefleri karşılaştırıldığında, projelerin kente 7.538.000 kişilik bir nüfus potansiyeli yaratırken, istihdam potansiyelinin ise bu oranın sadece %7'sine denk geldiği görülmektedir. Doğal nüfus artışı da hesaba katıldığında, istihdam potansiyelleri ile meşrulaştırılmaya çalışılan bu projelerin istihdam yaratma kapasitelerinin gerçekte oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

Projeler, maliyet açısından incelendiğinde İstanbul'da giga proje dönemine girildiği dikkat çekmektedir. İncelenen projelerin %29'u milyar $ düzeyinde bir maliyet göstermektedir. Ancak İstanbul'da henüz milyar dolar düzeyine ulaşan tera proje örnekleri görülmemektedir. Benzer şekilde, bir proje için belirlenen ortalama maliyet de milyar dolar seviyesindedir. Mekânsal açıdan irdelendiğinde, yüksek maliyetli projelerin genellikle kent merkezleri dışında yapılan projeler olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, kent merkezinde artan birim arsa maliyeti nedeniyle, büyük alanlarda gerçekleştirilen projelerin ağırlıklı olarak merkez dışında yer seçmesi ile ilişkilendirilmektedir. Arsa alanı üzerinden hesaplanan

birim maliyetlerin kent merkezine yaklaştıkça arttığı sonucuna ulaşılması da bu savı desteklemektedir.

Arsa büyüklükleri üzerinden yapılan **birim maliyet** hesapları incelendiğinde, maliyetlerin Rumeli Hisarı İhya projesi gibi yüksek maliyetli restorasyon projeleri ve Çamlıca Tv Kulesi gibi küçük parseller üzerinde yapılan; ancak ileri teknoloji gerektirmesi nedeniyle maliyetleri yüksek olan projelerde yüksek, dolgu alanı projeleri gibi geniş alanlarda yapılan; ancak ileri teknoloji ve büyük yapı inşası gerektirmeyen projelerde en düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Ayrıca, kent merkezine yaklaştıkça arsa alanı üzerinden hesaplanan proje birim maliyetlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. İnşaat alanları üzerinden **yapılan birim maliyet** hesaplamalarında, havaalanı gibi büyük alan ve ileri teknoloji gerektiren projelerin ve Narmanlı Han gibi yüksek maliyet gerektiren restorasyon projelerinin en yüksek yapı birim maliyetlerine sahip olduğu görülmüştür. Mekansal açıdan incelendiğinde, kent merkezinden uzaklaştıkça arsa birim maliyetlerinin azaldığı görülmüştür.

Projelerin birim maliyetlerinin Resmi Gazete' de yayınlanan **yapı birim maliyetleri** ile arasındaki fark, projede özel sektörün ağırlığı arttıkça artış göstermektedir. Dolayısıyla bu maliyet farkının teknoloji ve malzeme kullanımından değil, kar oranından kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür. Maliyet farkının mekânsal dağılımı incelendiğinde, en yüksek farkın kent merkezinde olduğu, 3. Havaalanı projesi dışında, merkezden uzaklaştıkça fark oranının da azaldığı görülmektedir.

İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler alan büyüklükleri açısından değerlendirildiğinde, kentte hem yapı ölçeğinde hem de büyük alanlarda projeler geliştirildiği için büyük farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle, 3. Havaalanı projesi alan büyüklüğü açısından ekstrem bir örnek oluşturmaktadır. Buna karşılık, projelerin büyük çoğunluğu 100.000m^2'nin altındaki projelerdir. Mekânsal yayılım açısından incelendiğinde, kent merkezindeki projelerin alan büyüklüklerinin daha küçük olduğu, alan büyüklüğünün kent dışına çıktıkça arttığı görülmüştür. Bu durum, kent merkezinde arazi maliyetlerinin yüksek

olması ile ilişkilendirilmektedir. Projeler inşaat alanları açısından incelendiğinde, özellikle bölgesel bazda yürütülen kentsel dönüşüm projelerinin en yüksek inşaat alanlarına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Projeler, gelişme potansiyelleri açısından değerlendirildiğinde, İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler için ağırlıklı olarak kıyı alanlarının ve kamu mülkiyetindeki ucuz maliyetli arazilerin tercih edildiği görülmektedir. Bununla birlikte projelerin pek çoğunun birden fazla gelişim potansiyeline sahip bölgelerde planlandığı görülmüştür. Projeler **gelişim potansiyelleri** üzerinden incelendiğinde, Avrupa ve Amerika örneklerinden oldukça farklılık gösteren proje örnekleri de olduğu görülmüştür. Örneğin; Hüseyin Avni Paşa Korusu, Mashattan, Maslak 1453 ve Vadi İstanbul projeleri literatürde belirtilen gelişim potansiyellerinden çok, proje alanlarının manzarası ve doğal çevre içerisinde yer alması nedeniyle geliştirilmiş projelerdir.

İstanbul'da üretilen projelerin %83 gibi oldukça önemli bir kısmını tekil olarak üretilmiş projeler oluşturmaktadır. Bu durum, kentte ortak bir vizyon ile geliştirilmiş proje komplekslerinin olmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, kentteki büyük ölçekli kentsel projelerin büyük çoğunluğu çevrelerinden ve birbirinden bağımsız olarak inşa edilmektedir. Bu durum özellikle bölgesel dönüşüme ihtiyaç duyulan alanlarda ortak bir strateji uygulanmasını zorlaştırmakta ve kaynakların etkin kullanımına engel olabilmektedir.

Projelerin **kullanım türleri** incelendiğinde Avrupa ve Amerika örnekleri ile benzer olarak çoğunlukla karma projeler üretildiği görülmektedir. Projeler incelendiğinde, büyük çoğunluğunun kentsel dönüşüm projeleri, konut projeleri gibi kâr odaklı projeler olduğu, 3. Köprü, Avrasya Tüneli gibi ulaşım projelerinin de özel sektörlere verilen kâr garantileri ile üretildiği görülmektedir. Kentlilerin faydalanabilecekleri eğitim tesisi, sağlık tesisi, kültürel tesis ve spor tesisi gibi büyük ölçekli projelerin ise; çok sınırlı sayıda üretildiği görülmektedir. Bu nedenle, kent genelinde üretilen projelerin sermayenin yüksek kar elde etme ve birikim

sağlama hedefine odaklı olduklarını ve belli bir hedef kitle için üretildiğini söylemek mümkündür.

Projelerin tasarımları incelendiğinde, her dört projeden birinin çeşitli alanlarda ödül ya da sertifikasyon kazanmış projeler olduğu görülmektedir. Projelerin %37'si ise; birden fazla karmaşık tasarım özelliğine sahiptir. Uygulanan projelerde ödüllü, ileri teknolojili ya da ikonik tasarımlı örnekler görülse de İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel proje tasarımlarının yıldız mimarlara tasarlattırılan Avrupa ve Amerika örnekleri ile benzerlik göstermediği görülmektedir. Örneklem içerisindeki projelerde yabancı şirketlere tasarlattırılan projeler, Türkiye'de belirli bir üne sahip mimarların tasarladığı projeler olsa da dünyaca ünlü bir yıldız mimar ile çalışan tek proje Zaha Hadid'in çizdiği iptal edilen Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi olmuştur. Bu noktada, çalışma örnekleminde yer almasa dahi, İstanbul'da dünyaca ünlü bir yıldız mimara tasarlattırılan, Tepebaşı TRT binası yerine yapılacak olan "Suna Kıraç Kültür Merkezi" projesine değinmek de faydalı olacaktır. Bilbao Guggenheim Müzesi'nin mimarı Frank Gehry'ye çizdirilen ve mimarın İstanbul'a en az 1 milyon fazla turist çekmesini beklediğini belirttiği proje de tıpkı Zaha Hadid'in projesi gibi iptal edilerek rafa kaldırılmıştır (Gümüş, 2018). Bu nedenle, İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin ikonik tasarımlar ile prestij unsuru yakalamaktan çok, kentin sonraki yatırımları için gerekli altyapı ve kentsel tesislerin inşasına yönlendiğini söylemek mümkündür.

İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin başlangıç aşamalarının ve proje süreçlerinin de Avrupa ve Amerika örneklerinde olduğu gibi oldukça uzun sürdüğü görülmektedir. İncelenen projelerin gündeme alınması ile inşaatına başlanması arasında geçen süre yaklaşık 7 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu sürenin 20 yıla kadar uzadığı örnekler bulunmaktadır. Tamamlanan projelerin ortalama bitirme süresi 8 yıl olarak hesaplanmıştır. Devam etmekte olan projelerin ortalama süreçlerinin ortalama **proje bitirme süresinin** üzerine çıkmış olması projelere karşı gelişen muhalefet artışı ile ilişkilendirilebilmektedir. Projelerin ortalama iptal süresi ise; 6 yıl olarak hesaplanmıştır. Büyük ölçekli projelerin yüksek maliyetleri göz önüne alındığında 6 sene sürdürülen bir **projenin iptal**

edilmesinin oldukça büyük ekonomik ve sosyal kayıplar yaratacağı açıktır. Bu nedenle bu tür büyük ölçekli projelerin iyi bir ön hazırlık ve planlama sürecine ek olarak şeffaf ve halkın katılımına açık süreçler içermesi gerekmektedir.

Proje süreçleriyle ilgili bir diğer unsur ise; **zaman aşımları**dır. İstanbul genelinde incelenen projeler için yapılan araştırmalarda, projeler ile ilgili halka yapılan açıklamaların projelerin belirli özellikleri ve maliyetleri ile sınırlı kalmış olduğu görülmektedir. Projelerin ilan edildiği açıklamaların pek çoğunda projelerin etaplarına ve teslim sürelerine ilişkin açıklamalar yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu durum özellikle kamu hizmet sunumu içeren projelerde kamuoyu tepkisini ortadan kaldırmanın ya da azaltmanın bir yolu olarak görülmektedir. Diğer yandan, bilgilerine erişilebilen projeler değerlendirildiğinde İstanbul'daki projelerde görülen zaman aşımlarının, Avrupa ve Amerika'daki benzer örneklerin çok daha üzerinde seyrettiği tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar bu durumun ilk sebebinin proje bütçelerinde yaşanan sıkıntılar, ikinci nedeninin ise; tepeden inme şekilde kent gündemine taşınan projelere karşı geliştirilen toplumsal muhalefet ile sağlanan dava süreçleri olduğu görülmüştür. Özellikle kamu eliyle yürütülen projelerde kamuoyunun kısa süreli, ancak arka arkaya yapılan teslim ertelemeleri ile oyalandığı görülmektedir.

İstanbul'da geliştirilen büyük ölçekli kentsel projelerin yarısından fazlasının **kamu- özel sektör ortaklığı** ile üretildiği görülmektedir. En çok tercih edilen kamu- özel sektör ortaklık modeli ise; yap- işlet devret modelidir. Yapılan araştırmada, projelerin 30- 44 ve 49 yıllık süreler ile özel sektöre devredildiği tespit edilmiştir. Bu sürelerin projenin gerektirdiği altyapıya, yatırıma ya da projenin kullanım fonksiyonlarına göre değişmediği, projelere yasanın izin verdiği en uzun işletim süresi hakkının tanındığı görülmüştür. Ancak, projelerin tam kamu faydası ile kullanılabilmesi için bu sürelerin her bir projenin fonksiyonu ve yapısına göre yapılacak fayda-maliyet ve fizibilite analizleri ile belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Proje üretim modelleri, proje birim maliyetleri ile karşılaştırıldığında proje üretiminde özel sektörün payı arttıkça, proje maliyetlerinin Resmi Gazete'de

yayınlanan birim maliyetlerin üzerine eklediği kar oranının arttığı görülmüştür. Kamu sektörünün ürettiği projeler bu maliyetin 3 katı kadarken, özel sektörün ürettiği projelerde bu oranının 16 katına kadar çıktığı görülmüştür. Maliyet oranında görülen farklılıkların bazı projelerde ileri teknoloji kullanılmasının yol açtığı görüşleri bulunmaktadır. Ancak, incelenen projelerde aynı fonksiyon ve kullanım türünde projelerin kamu sektörü finansmanıyla üretilen ve kamu- özel sektör ortaklığı ile üretilen örnekleri arasında da büyük maliyet farkları olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, sağlık tesislerinde kamu sektörü tarafından üretilen Taksim İlkyardım Hastanesi projesi, Resmi Gazete'de yayınlanan yapı birim maliyetini %22 oranında aşarken, kamu- özel sektör ortaklığıyla üretilmekte olan İkitelli Şehir Hastanesi'nin %136 oranında aştığı tespit edilmiştir.

Bu noktada, İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projelerin üretiminde kurulan kamu- özel sektör ortaklıklarının en çok eleştirilen noktalarından biri de projelerin **risk dağılımları** olmuştur. Kamu- özel sektör ortaklıklarının ana kuruluş prensibi, belirli sürelerdeki işletme karlarına karşılık kamunun inşa edeceği projelerin finansmanının özel sektör tarafından karşılanmasıdır. Ancak, İstanbul'daki örnekler incelendiğinde projelerin finansman risklerinin kamu tarafından üstlenildiği görülmektedir. 3. Havaalanı, 3. Köprü ve Kuzey Marmara Otoyolu, Avrasya Tüneli ve İkitelli Şehir Hastanesi projeleri için merkezi yönetim tarafından projelerin inşasını üstlenen özel sektör kuruluşlarına vermiş olduğu garantiler bu durumun en ağır örnekleridir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler ışığında, uzun vadede fayda-maliyet dengeleri analiz edildiğinde, hazineden kar garantileri için çıkacak olan maddi kaynağın proje maliyetlerini geçeceği öngörülmektedir. Örneğin, Avrasya Tüneli projesi için devlet yatırımcıya yaklaşık 26 yıllık bir kar garantisi sunmuştur. İlk iki yılda gerçekleşen araç geçişinin garanti kapsamı altındaki sayının altında olması nedeniyle hazineden projenin toplam maliyetinin %5'ine denk gelen oranda bir ödeme yapılmıştır. Bu iki yıllık dönem içerisinde, işletmenin araç geçişlerinden elde ettiği gelirin ise; proje maliyetinin %13'ü oranında olduğu hesaplanmıştır. Yatırımcı açısından bakıldığında, 2 sene içerisinde toplam yatırım maliyetinin

%18'inin karşılandığı görülmektedir. Araç geçişleri artmadan mevcut eğilimle devam edecek olsa dahi yatırımcı ilk 11 senede yatırım maliyetini karşılayacak ve 15 sene doğrudan kar elde edecektir. Ancak kamu açısından bakıldığında, araç geçişleri mevcut şekli ile devam ettiğinde 25 yılda proje maliyetinin %63'ü oranında ödeme yapılacak ve karşılığında kamusal gelir ya da fayda elde edilemeyecektir. Bu bağlamda, proje maddi açıdan değerlendirildiğinde, projenin doğrudan kamu sektörü finansmanı ile üretilmesinin kamu ekonomisi açısından daha doğru bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

Kar garantisi verilen bir diğer proje olan 3. Havaalanı projesi için kamu finansmanı açısından daha karmaşık bir durum içerisine girildiği görülmektedir. Havaalanı projesi için yıllık 90.000 yolcu için verilen kar garantisine ek olarak, proje yatırımı için özel sektör yatırımcılarının çektiği 4,5 milyar € düzeyindeki kredinin %70'i kamu bankaları tarafından sağlanmıştır. Finansmanının kamu tarafından karşılandığı bir proje için devletin kar garantisi vermiş olması büyük tartışmalara yol açmıştır. Tüm bu projeler için verilen kar garantileri ile ilgili tartışmalar sonucunda 2019 yılının Kasım ayında Sağlık Bakanlığı tarafından şehir hastanesi projelerinin bundan sonraki etaplarının kamu finansmanı ile gerçekleştirileceğine dair açıklama yapılmıştır.

İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler **proje yönetim** özellikleri açısından irdelendiğinde Avrupa ve Amerika örneklerinden oldukça farklı eğilimler gösterdiği görülmüştür. Projelerin finansman, gerekli teknik altyapının sağlanması ve planlara itirazlar gibi toplumsal muhalefet süreçleriyle uzamasıyla birlikte, kimi projelerin askıya alınmasına da yol açtığı görülmüştür. Ancak, davalarla durdurulan Haliç Metro Geçiş Köprüsü ve Bebek Teknepark projeleri ya da uluslararası finans örgütleri tarafından reddedilen Salıpazarı Limanı projesi gibi büyük ölçekli kentsel projelerin, belirli süre sonra tekrar kent gündemine getirilerek inşa edilmeye başlandığı görülmüştür. Dolayısıyla, yaşam döngüsü açısından bakıldığında askıya alınma süreçleri projelerin rafa kaldırılmasından ziyade süreçlerinin uzamasına yol açmıştır.

Yaşam döngüsünü etkileyen diğer bir unsur ise; proje sürekliliklerdir. Ancak, Türkiye örnekleri incelendiğinde 2002 yılından beri iktidar partisinin değişmemesi nedeniyle merkezi hükümet tarafından yürütülen projelerde, 2004- 2019 yılları arasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi başkanlığını kazanan partinin değişmemesi nedeniyle de Büyükşehir Belediyesi tarafından yürütülen projelerde yönetimsel bir aksaklık olmadığı görülmektedir. Ancak, 2019 yılında yapılan seçimlerle Büyükşehir Belediyesi başkanlığını kazanan partinin değişmesi, büyük ölçekli projelerin yaşam döngülerinde belirli değişikliklere yol açmıştır. İBB Seyrantepe Hizmet Binası örneğinde olduğu gibi, iptal edilen bazı projelerin tekrar gündeme gelmesi ya da fonksiyonlarının ve yapılaşma koşullarının değişmesi gündeme gelirken, Eyüpsultan Silahtarağa Biyolojik Arıtma Tesisi projesinde yapılan "temel atmama töreni" örneğinde olduğu gibi, uygulama aşamasına kadar gelen projelerin tamamen iptal edilmesi süreçleri de görülmeye başlamıştır. Yönetim yapısında yaşanan bu değişimin, özellikle toplumsal muhalefet ile karşılaşan projelerin yaşam döngülerinde belirgin değişiklikler yaratacağı öngörülmektedir. Ancak, bu gelişmelerle birlikte, belirli yasal düzenlemeler yapılarak kent bütünündeki planlama yetkileri üzerinde değişiklikler yapılacağı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde olan bazı planlama yetkilerinin merkeze aktarılacağı tartışmaları gündeme gelmiştir.

İstanbul'da kamu sektörünün ürettiği projelerin yarısından fazlasının yerel yönetimler aracılığı ile ürettiği tespit edilmiştir. Bunu, merkezi ve yerel yönetim ortaklığı ile üretilen projeler takip ederken, en az orana planlama ve ihale yetkilerinin merkezi yönetimin sahip olduğu projeler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kent gündemine alınan projelerin ölçeksel olarak büyük farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, özellikle kente büyük etkileri olacak ve İstanbul'u küresel anlamda yukarıya taşıyacak projelerin **merkezi yönetim tarafından yürütüldüğü** tespit edilmiştir. Projelerde merkezi yönetimin varlığının, hem risk dağılımındaki finansal belirsizlikleri azaltma ve yatırımcıyı çekme yöntemi olarak hem de projelerin tıkandıkları noktalarda uygulanabilmesinin yolunu açacak yasal düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlamanın bir yolu olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, kent

gündeminde oldukça önemli bir yere sahip olan ve yoğun toplumsal muhalefete söz konusu olan Galataport ve Kanal İstanbul projeleri için **yasal mevzuatta düzenlemeler** yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle yatırım oranı ve kar getirisi yüksek olan ve daha kolay inşa edilebilmesi için çeşitli düzenlemeler gerektiren projelerin büyük oranda merkezi yönetim tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yapılan incelemelerde, planlamadaki hiyerarşi ve planlama ile yetkili kurum sayısının çokluğunun **paydaş sayısını** önemli derecede artırdığı görülmüştür. Aynı zamanda Fikirtepe Kentsel Dönüşüm Projesi ve İstanbul Finans Merkezi projeleri gibi büyük alanlarda ve çok sayıda firma tarafından inşa edilen projelerin paydaş sayıları da yüksek olmaktadır. Dolayısıyla proje ölçeğinin, içerdiği kullanım türlerinin ve gerektirdiği teknolojinin boyutuna göre paydaş sayısının da arttığı görülmüştür. Ancak paydaş sayıları yabancı ortaklıklar açısından incelendiğinde, yabancı yatırımcıların özellikle uluslararası bağlantıları olan ve ülkesel düzeyde gerçekleştirilen projelere yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Yabancı firmaların dahil oldukları tasarım süreçleri ağırlıklı olarak ikonik tasarımlı ve sertifikalı yapı tasarımları iken, yabancı inşaat firmalarının dahil olduğu projelerin ise; ileri teknoloji ve mühendislik bilgisi gerektiren projeler olduğu ve ağırlıklı olarak ulaşım projeleri olduğu görülmüştür.

Türkiye'de ve İstanbul'da son yıllarda merkezi yönetimin neoliberal politikalar aracılığıyla kamusal mekânı ticarileştirip, özel sermayeye bıraktığı ve bu süreçte halkı katılım süreçlerinden soyutladığı görülmektedir. Özellikle büyük ölçekli proje üretiminde plan hiyerarşisini yok sayan, meslek insanlarının değil politikacıların gündeme aldığı, projeler açıklanmadan önce rant paylaşımının yapıldığı süreçler yaşanmaktadır. Katılım süreçlerinin şeffaf ve aktif bir katılım sürecinden çok, bilgilendirme toplantıları şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Proje süreçlerinden soyutlanan halk ise; yukarıdan inme bir şekilde kente getirilen bu projeleri basından öğrenmekte ya da çok geç duymaktadır. Dahası, katılım süreci sağlanmadan üretilen bu projeler için bir **kentsel muhalefet** oluştuğunda

ise; kentli haklarını hiçe sayan bir anlayış hakim olmakta ve çoğu zaman projelerin uygulanabilmesi için yasa ve yönetmelikler bile değiştirilebilmektedir.

İstanbul'un en çok kullanılan alanlarında bulunan ve kent hafızasında ve kent imajında oldukça önemli yer tutan ve günlük hayatın önemli birer parçası haline gelen Haydarpaşa Garı, Atatürk Kültür Merkezi, Emek Sineması, Taksim Meydanı gibi mekânların ticari amaçlarla özel sermayeye bırakılması karşısında oldukça sınırlı düzeyde kalan **toplumsal muhalefet** girişimleri, ne yazık ki iktidarın karşısında çoğu zaman etkisiz kalmıştır. Öyle ki Taksim Yayalaştırma Projesi için yargının verdiği iptal kararına dönemin başbakanının yaptığı "Reddi reddederiz" açıklaması, kent üzerinde büyük etkileri olacak projeler için halkın ve yargının tanınmadığı konusunda çarpıcı bir gündem yaratmıştır (Vardar, 2014). Bu tür durumlarda Balamir (2007)'in de belirttiği gibi, kentte üretilen projelerde kamunun beklentileri ya da yerel yönetimlerin planlama kararları yerine merkezi yönetimin kararlarının belirleyici olduğu görülmektedir.

İstanbul'daki kentsel gelişimin doğal eşiklere dayandığı göz önüne alındığında, sınırlı kentsel arazi üzerinde bu denli çok ve büyük projelerin üretilmesi, arazi edinimleri açısından tartışmalara yol açmaktadır. İstanbul'da üretilen projelerin büyük çoğunluğunun kamu mülklerinin özelleştirilmesi ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu nedenle hem arazi edinimleri hem proje modelleri hem de projelerin içerikleri açısından pek çok proje toplumsal muhalefet ile karşılaşmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonuçlarına göre, İstanbul'da üretilen büyük ölçekli projelerin %79'una itiraz edilmiştir. Ancak bu projelerin çoğu zaman merkezi hükümet tarafından planlanıp yönetiliyor olması, projelerin önündeki engelleri kaldırmaktadır. Bazı alanlarda yetkinin direk merkeze verilmesi ve bazı projelerin yapılabilmesi için yasa ve yönetmeliklerin değiştirilmesi ile çoğu zaman istenilen projelerin inşa edilmesi için uygun zemin hazırlanmaktadır. Bu durum, iptal edilen proje oranının %9 olması ile de açıkça görülmektedir. Diğer yandan, büyük ölçekli projelere karşı görülen toplumsal muhalefetin ağırlıklı olarak meslek odaları tarafından sağlandığı, bireysel anlamda bu konuda yeterli bilgi ve faaliyet olmadığı görülmektedir.

İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projeler, milyar dolar düzeyine ulaşan yüksek maliyetler gerektiren, uzun sürelerde inşa edilen, maliyet ve zaman aşımlarına konu olan, çoğunlukla büyük alanlarda karma kullanımlar ile inşa edilen, çoğunlukla merkezi yönetim tarafından desteklenen, uzun başlangıç aşamaları olan projelerdir. İstanbul'daki büyük ölçekli projeler toplu bir şekilde değerlendirildiğinde, projelerin maliyet, tasarım ve süreçler açısından Avrupa ve Amerika'da görülen projeler ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu anlamda tezin ilk hipotezini doğrulayan sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, kent genelinde üretilen büyük ölçekli projelerin gelişim potansiyelleri, risk dağılımı, proje yönetimi ve politika üretim içerikleri açısından literatürde tanımlananlardan farklı özellikler gösterdiği görülmüştür. Öncelikle, incelenen projeler arasında literatürde tanımlanmış olmayan manzara ve doğal çevre potansiyeli ile gelişim gösteren projeler olduğu tespit edilmiştir. Risk dağılımları açısından incelendiğinde; projelerin büyük çoğunluğunun Avrupa örnekleri ile benzer bir şekilde kamu- özel sektör ortaklığı ile üretildiği görülmektedir. Ancak, İstanbul'daki kamu- özel sektör ortaklıklı projelerde finansal yükün özel sektör yerine krediler, kar garantileri ve çeşitli sübvansiyonlar aracılığıyla kamu sektörüne yüklendiği dikkat çekmektedir. Bu nedenle, incelenen projeler proje modeli olarak Avrupa örnekleri ile benzerlik gösterse de bu ortaklıklarda kurulan risk paylaşım dengeleri açısından büyük farklılık göstermektedir. Bu durum, İstanbul'da büyük ölçekli kentsel proje üretiminin sayısal olarak hız kazandığı; ancak bu üretimin içerik olarak henüz uluslararası boyutta yatırımları çekebilmek için gerekli ulaşım, altyapı ve kentsel çevrenin oluşturulmasına yönelik projeler ile ilerlediği şeklinde yorumlanmıştır. İncelenen projeler, büyük ölçekli politika üretimi ve düzenlenme açısından incelendiğinde de düzenlemelerin yapılması açısından Avrupa örnekleri ile benzerlik gösterdiği; ancak bu düzenlemelerin içerik ve amaçları açısından farklılıklar taşıdığı görülmüştür. Dolayısıyla İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin Avrupa ve Amerika'daki önemli örneklerle benzer temel özelliklere sahip olduğu hipotezinin kısmen doğrulandığını söylemek doğru olacaktır (Tablo 5.2).

Tablo 5.2 İstanbul'daki projelerin Avrupa ve Amerika örnekleriyle benzer ve farklı özellikleri

	Benzer Özellikler	**Farklılıklar**	**Notlar**
GENEL ÖZELLİKLER	-Cezbedici kentsel imajlar yaratma -Kentlerin reklamını yapma -Yeni yatırım ve turist çekme -Güçlü iletişim, ulaşım ve teknik altyapı gerektirme -Merkezi yönetimler tarafından desteklenme	-Merkez kentle ya da çekici bir konumla tanımlanma	-İstanbul'daki projelerin ağırlıklı olarak altyapı ve yeni gelişim yaratma odaklı mega proje örnekleri olduğu ve kentin farklı bölgelerinde olduğu görülmüştür - Projelerin pek çoğu çekici bir konumla tanımlanmaktan ziyade, kent için bir çekici unsur olma eğilimindedir
PROJE MALİYETİNE İLİŞKİN ÖZELLİKLER	-Yüksek maliyet -Maliyet aşımları -Ortaklık yapıları	-İstanbul'da sponsorluk anlaşması ile proje üretiminin yaygın olmadığı görülmüştür	-İstanbul'da üretilen projelerin maliyetleri oldukça yüksek olmakla birlikte, bu maliyetin ileri teknoloji kullanımından çok yüksek kar oranları ile ilişkili olduğu görülmüştür
PROJE TASARIMINA İLİŞKİN ÖZELLİKLER	-Büyük proje alanları -Karma kullanım -Karmaşık sistemler -Teknolojik komplekslik (özellikle ulaşım projelerinde)	-İstanbul'da dünyaca ünlü yıldız mimarlara ait uygulanmış bir proje örneği bulunmamaktadır	-İstanbul'da üretilen projeler, alansal olarak incelenen yurtdışı örneklerinden çok daha büyük örnekler içermekle birlikte yapı ölçeğinde proje örneklerine de sıkça rastlanmaktadır -Projelerin genellikle üniter olarak üretildiği görülmektedir

Tablo 5.2 İstanbul'daki projelerin Avrupa ve Amerika örnekleriyle benzer ve farklı özellikleri (devamı)

PROJE SÜRECİNE İLİŞKİN ÖZELLİKLER	-Uzun planlama ve inşa süreleri -Çoklu bilinmezlikler -Zaman aşımları	-Farklılaşan proje modelleri/ortaklıklar	-İstanbul'da üretilen projelerin yarısından fazlası kamu- özel sektör ortaklığıyla üretilirken, bu ortaklıkların risk dağılımında ekonomik riskin büyük kısmının kamu tarafından üstlenilmesi ile Avrupa ve Amerika örneklerinden farklılaştığı görülmektedir
PROJE YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖZELLİKLER	-Yaşam döngüsü -Gerilimler -Yüksek kamu profili -Organizasyonel yapı -Etik ikilemler -Kötü performans	-İstanbul'daki pek çok projenin kamu incelemesi ve tartışılabilirliğe, şeffaf katılım süreçlerine açık olmadığı görülmektedir -Projelerin yönetim sürekliliğinin merkezi ve yerel seçimleri kazanan partilerin birkaç dönemdir değişmemiş olması nedeniyle 2019 yılına kadar etkilenmediği görülmektedir	-İstanbul'daki projelerin başlangıç aşamalarının çok daha uzun olduğu görülmüştür -Paydaş sayısı fazla olmakla birlikte, bu sayının projeden etkilenen gruplardan çok, planlama ile yetkili kurum sayısının çokluğundan kaynaklandığı görülmüştür -Projelerin bir kısmının büyük ölçekli politika ve yasal düzenleme gerektirdiği; ancak bu düzenlemelerin proje süreçlerini yönetmekten çok, projelerin uygulanabilirliğinin sağlanması için verilen imtiyazlar şeklinde gerçekleştiği görülmüştür
ÇOK BOYUTLU YAPIYA İLİŞKİN ÖZELLİKLER	-Sosyo-ekonomik etkiler -Çevresel etkiler -İstisnai aşırılıklar	-Kentsel muhalefet çoğunlukla meslek odaları aracılığıyla yürütülmektedir	-Yapı ölçeğinde çevreye duyarlı örnekler görülse de kentsel ölçekteki projelerde çevre açısından büyük tahribat yaratan örnekler bulunmaktadır

İstanbul'daki büyük ölçekli kentsel projeler mekânsal yayılımları açısından incelendiğinde, projelerin kıyı alanları ve kent merkezinde daha fazla olması ile birlikte belirgin bir mekânsal kümelenme göstermediği görülmüştür. Proje özellikleri mekânsal açıdan incelendiğinde, arsa ve inşaat maliyetlerindeki artışın kent merkezlerinde kümelendiği, proje alan büyüklüklerinin merkezde en küçük oranlarda olduğu, merkezden uzaklaştıkça daha büyük alanlı projeler ile de karşılaşıldığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılan araştırmaların ikinci hipotezi doğruladığı, projelerin belirgin bir kümelenme eğilimi göstermediği görülmüştür. Projelerin yer seçimlerinde görülen bu dağınık form, kentin makroformu ve kentleşme seviyesinin yüksek olması nedeniyle kent merkezinde büyük ölçekli projeler için uygun arazi stokunun sınırlı ve yüksek maliyetli olması gibi pek çok etmenle ilişkilidir. Kent merkezlerinde bu projelerin yapılması için yeterli büyüklükteki alanların yoğun olarak gecekondu bölgelerinde görülmesi nedeniyle, büyük ölçekli kentsel projelerin bu alanlar üzerinde bir dönüşüm baskısı yaratarak rant düzeyini artırmaya yöneldiği görülmektedir.

Mekansal kümelenme olgusu, büyük ölçekli proje türlerine göre değerlendirildiğinde, özellikle merkezi hükümet tarafından yapılan pek çok projenin yeni gelişim alanları yaratmak amaçlı olduğu, kentin yerleşik bölgelerinin dışına doğru konumlandırıldığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle özel sektör tarafından kent merkezine yakın konumlanan projeler ile birlikte değerlendirildiğinde, mega projelerin dağınık bir mekânsal yayılım gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte, öncü projeler ise; tarihi kent merkezi başta olmak üzere, kentin potansiyel rantı mevcut rantından yüksek olan, köhnemiş bölgelerde ve kıyı alanlarında kısmi bir yoğunlaşma göstermektedir. Özellikle Haliçport, Galataport ve Tarlabaşı projelerinin Beyoğlu bölgesinde kesintisiz rant artışını hedefleyen bütüncül bir stratejinin parçaları olduğunu söylemek mümkündür.

İstanbul'da üretilen büyük ölçekli kentsel projelerin tamamının maliyet açısından değerlendirildiğinde mega proje özelliği taşıdığı görülmektedir. Ancak bu projelerden 3. Havaalanı, 3. Köprü, Kanal İstanbul, Marmaray projesi gibi bazılarının kent makroformunu ve kentsel rantı belirgin bir şekilde dönüştürücü

etkisi olması ile diğerlerinden ayrıldığını söylemek mümkündür. Özellikle Cumhuriyet Dönemi'nin en yüksek maliyetli projesi olan 3. Havaalanı projesinin incelenen 78 proje arasında proje hedefleri, proje alan büyüklüğü, inşaat alanı büyüklüğü, proje maliyeti gibi pek çok açıdan ekstrem bir örnek olduğu gözlemlenmiştir.

İncelenen projeleri büyük ölçekli proje türleri altında ele alan bir proje açıklaması ya da akademik çalışma bulunmamaktadır. Bu tür bir sınıflamanın yapılması için en doğru yöntemin tez çalışmasında belirlenen ayırt edici özelliklerden dönüştürücü etkinin yorumlanması olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, elbette ki incelenen tüm projelerin etraflarında belirli oranda bir rant artışı ve dönüşüm yaratacağını söylemek mümkündür. Ancak bu dönüşüm süreçlerinin bir kısmı dışsal etki olarak, projenin temel amaçlarından bağımsız olarak gerçekleşecekken, bazı projelerde bu dönüşümün sağlanmasının ana amaç olarak kurgulandığı görülmüştür. Dolayısıyla bu projeler diğer ayırt edici özellikler ile birlikte değerlendirildiğinde kentte öncü/ tetikleyici rol üstlenen projelerin belirlenmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda, yapılan analizler sonucunda kıyı alanları, tarihi kent merkezlerindeki mevcut rant getirisi potansiyel rantın altına düşmüş alanlar ve sanayinin terk ettiği köhnemiş alanlar olmak üzere üç gelişim potansiyeli çerçevesinde geliştirilen beş adet proje öncü/ tetikleyici proje olarak değerlendirilmiştir. Yüksek potansiyelli ve prestijli alanların başında gelen kıyı alanlarında tasarlanan Haliçport ve Galataport projeleri hem fonksiyonları ve tasarımları hem de dönüşüm potansiyelleri açısından önem taşımaktadır. Her iki projenin de kıyıdaki köhnemiş alanlarda yapılacak projeler ile projelerin arkasındaki bölgelerde dönüşümü sağlama amacı güttüğünü söylemek mümkündür. Özellikle Galataport projesinin etrafındaki alanın normal şartlarda, tekil proje bazlı dönüşümünün ticari aktivitelerin yoğunluğu nedeniyle zor olacağı, ancak Galataport projesinin yaratacağı potansiyel ile bölgenin zaman içerisinde rant odaklı bir şekilde kendi kendine yenileneceği öngörülmektedir. Proje içerisinde Guggenheim müzesinin yer alabileceğine dair verilen demeçler de

projenin bu prestij unsuru ile birlikte büyük bir alansal dönüşüm hedeflediğinin göstergesidir.

Tarlabaşı projesi, alanın çökmüş yapısı ve kötü yaşam koşulları öne sürülerek dönüşmesi gerektiği öne sürülen bir proje olsa da sadece dönüşüm alan sınırı içerisinde değil, yakın çevresindeki Taksim Meydanı, Talimhane ve İstiklal caddesi ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir projedir. Dalan döneminde Tarlabaşı bulvarının açılması sürecinde gerçekleştirilen yıkımlar nedeniyle bölgenin, Taksim Meydanı ve İstiklal Caddesi ile olan bağlantısının koptuğu ve bu nedenle rantın merkezi olan bu bölgelerle etkileşimi sınırlanan alanın zaman içerisinde köhnediği görülmektedir (Özalp, 2017). Bu nedenle, projenin kentsel mekân üzerindeki asıl hedefinin özellikle İstiklal Caddesi ile sağlanan ekonomik faaliyetin ve rantın bütünselliğinin sağlanması amacını taşıdığını söylemek mümkündür. Bulvardaki yol güzergahlarının yer altına alınması ve mevcut projenin uygulanamaması durumunda başka projelerin gündeme alınacağı yönünde yapılan açıklamalar da projenin asıl amacının bölgesel bazda sağlanmaya çalışan kesintisiz mekân gelişimi olduğunu doğrular niteliktedir.

Fener- Balat Kentsel Yenileme projesi de benzer şekilde, tarihi kent merkezine ve kıyıya yakınlığı nedeniyle yüksek potansiyel barındıran bir alan olarak öne çıkmaktadır. Proje her ne kadar köhnemiş konut alanının canlandırılması, barınma koşullarının iyileştirilmesi gibi söylemler altında sunulmuşsa da projenin tetikleyici bir özellik taşıdığı, bölgede proje alanının bitişiğindeki konut alanlarının dönüştürülmesi için atılan bir ilk adım olduğu görülmektedir. Bir diğer kentsel dönüşüm projesi olan Kartal Kentsel Yenileme projesi ise; sanayiden dönüşen köhnemiş bölgelerin ilçenin merkezi iş alanı niteliği kazandırılma çalışmalarıyla birlikte prestijli bir iş ve yaşam alanı haline getirilmesini içermektedir. Bu proje, İstanbul genelinde Zaha Hadid gibi uluslararası düzlemde duyulmuş bir yıldız mimara hazırlattırılan tek proje örneği olması açısından büyük önem taşımaktadır. A+ ofis alanları ve ikonik tasarımları ile birlikte bu projenin, oldukça geniş ölçekte bir bölgenin merkezi iş alanı ve nitelikli konut alanı olarak dönüşümüne hizmet ettiği görülmektedir.

Kaynakça

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. Scandinavian Journal of Management(26), 381-397.

Adair, A. (1993). Financing of Property Development. J. Berry içinde, *Urban Regeneration: Property Investment and Development* (s. 50-76). London: E&F.N. Spoon.

Adelman, J. (2013). *Worldly philosopher: The odyssey of Albert O. Hirschman.* Princeton: Princeton University Press.

Akçay, B. (2006). Kamu Alt Yapı Yatırımlarının Sermaye Piyasaları Aracılığıyla Finansmanı. *SPK 7. Arama Konferansları*, (s. 1-25). Ankara.

Alkan, S. (2014). Osmanlı'nın İstanbul Projeleri. İstanbul: Ares Yayıncılık.

Allen, J. (1995). Crossing Borders: footlose multinationals. J. Allen, & C. Hamnett içinde, *A Shrinking World?Global Unevenness and Inequality.* Oxford: Oxford University Press.

Altshuler, A., & Luberoff, D. (2003). *Mega-projects: The Changing Politics of Urban Public Investment.* Washington: Brookings Institution Press.

Ambrose, P. (1994). *Urban Processes and Power* . London: Routledge.

Anadolu Ajansı. (2013, Ekim 24). *Marmaray'a "Cisr-i Enbubi"li açılış*. Mayıs 23, 2019 tarihinde Anadolu Ajansı: https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/marmaraya-cisr-i-enbubili-acilis/209403 adresinden alındı

Anderson, M. (1964). *The Federal Bulldozer.* Cambridge: MIT Press.

Anderson, S., Molenaar, K., & Schexnayder, C. (2007). *NCHRP Report 574: Guidance for Cost Estimation and Management for Highway Projects During Planning, Programming, and Preconstruction.* Washington: Transportation Research Board.

Andranovich, G., Burbank, M., & Heying, H. (2001). Olympic Cities: Lessons Learned From Mega-event Politics. *Journal of Urban Affairs, 23*(2), 113-131.

Anguera, R. (2006). The Channel Tunnel: An ex post economic evaluation. *Transportation Research*(40), 291-315.

Art Media Agency. (2015, Ağustos 27). *Art in the 90s: Starchitecture and the Bilbao Effect*. Temmuz 07, 2017 tarihinde Art Media Agency: http://en.artmediaagency.com/113524/art-in-the-90s-starchitecture-and-the-bilbao-effect/ adresinden alındı

Ashworth, G., & Voogd, H. (1990). *Selling the City.* London : Belhaven.

Ataşehir Belediyesi. (2009). *2009 Faaliyet Raporu.* İstanbul: Ataşehir Belediyesi.

Athens New Agency. (2004, Kasım 13). *Cost of Athens 2004 Olympics*. Ağustos 6, 2010 tarihinde Greek Embassy: http://greekembassy.org/Embassy/content/en/Article.aspx adresinden alındı

ATKearney. (2018). *Global Cities.* Mayıs 24, 2019 tarihinde ATKearney: https://www.atkearney.com/documents/20152/1136372/2018+Global+Cities+Report.pdf/21839da3-223b-8cec-a8d2-408285d4bb7c?t=1527106649606 adresinden alındı

Atkinson, R., & Moon, G. (1994). *Urban Policy in Britain: The City State and the Market.* London : Macmillan.

Avison Young. (2003). *Avison Young Olympic Impact: Vancouver 2010 and the Industrial Real Estate Market.* Vancouver: Avison Young.

Baade, R., & Matheson, V. (2004). The quest for the Cup: Assessing the Economic Impact of the World Cup. *Regional Studies*(38), 343-354.

Balamir, M. (2007). Küresel Gelişmeler, Neoliberal Politikalar, Risk Toplumu ve Planlama Alanı. *8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 31. Kolokyumu*, Ankara.

Barnekov, T., Boyle, R., & Rich, D. (1988). *Privatism and Urban Policy in Britain and the United States.* Oxford: Oxford University Press.

Barnekov, T., & Rich, D. (1989). Privatism and the Limits of Economic Development Policy. *Urban Affairs Quarterly, 25*(2), 212-238.

Beaty, A. (1999). The Homeless Olympics? C. James, J. South, B. Beeston, & D. Long içinde, *Homelessness:The Unfinished Agenda.* Sydney: University of Sydney.

Bianchini, F., Dawson, J., & Evans, R. (1992). Flagship projects in urban regeneration. P. Healey, S. Davoudi, & S. Tavşanoğlu içinde, *Rebuilding the City.* London: E &FN Spon.

Bleeker, S. (1994). Towards the virtual corporation. *The Futurist*(Mart-Nisan), 11-14.

Boelsums, R. (2012). *Living Next to a Flagship Development.* Delft University of Technology, Department of Urbanism.

Bosso, C. (1994). The Contextual Bases of Problem Definition. D. A. Rochefort, & R. Cobb içinde, *The Politics of Problem Definition: Shaping the Policy Agenda.* Lawrence: University of Kansas Press.

Boyle, R., & Meyer, P. (1990). Local Economic Development in the USA. *Local Economy, 4*(4), 272-277.

Bramwell, B. (1997). Strategic Planning Before and After a Mega-event. *Tourism Management, 18*(3), 167-168.

Brenner, N. (2004). *New state spaces. Urban governance and the rescaling of statehood.* Oxford: Oxford University Press.

Brenner, N., & Theodore, N. (2004). *Spaces of neoliberalism. Urban restructuring in North America and Western Europe.* Oxford: Blackwell.

Brooks, M. (1993). City Enters the Bullring in Defence of Its Inner City Policy. *Municipal Journal*, 30-31.

Brunet, F. (1995). An Economic Analysis of the Barcelona '92 Olympic Games: Resources, Financing and Impact. M. De Moragas, & M. Botella içinde, *Keys to Success.* Barcelona: Universitat Autonoma de Barcelona.

Bruni, L., & Porta, P. (2007). *Handbook on the Economics of Happiness.* Cheltenham: Edward Elgar.

Bunnell, T. (2013). Encountering Kuala Lumpur Through the "travel" of UMPs. G. del Cerro içinde, *Urban Megaprojects:A Worldwide View* (s. 61-82). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Cantarelli, C., Flyvbjerg, B., Van Wee, B., & Molin, E. (2010). Lock-in and its influence on the project performance of large-scale transportation infrastructure projects: Investigating the way in which lock-in can emerge and affect cost overruns. *Environment and Planning B: Planning and Design*(37), 792-807.

Capka, J. (2004). Megaprojects-They are a Different Breed. *Public Roads, 68*(1), 2-9.

Castells, M. (1978). *City, Class and Power.* London: Macmillan.

CBC News. (2006). *Quebec's Big Owe Stadium Debt is Over*. Mart 7, 2010 tarihinde CBC News: www.cbc.ca/canada/ montreal/story/2006/12/19/qc-olympicstadium.html adresinden alındı

Centre on Housing Rights and Evictions (COHRE). (2007). *Fair Play for Housing Rights. Mega-events, Olympic Games and Housing Rights.* Geneva: Cohre.

Centre on Housing Rights and Evictions (COHRE). (2009). *N2 Gateway Project:Housing Rights Violations as "Development" in South Africa.* Geneva: COHRE.

Centre on Housing Rights & Evictions (COHRE). (2018, Kasım 23). *Fact Sheet-Beijing* . COHRE: http://www.cohre.org adresinden alındı

Chalip, L., & Costa, C. (2006). Building Sport Event Tourism into the Destination Brand: Foundations for a General Theory. H. Gibson içinde, *Sport Tourism: Paradigms and Theories.* London: Routledge.

Champion, A., & Townsend, A. (1990). *Contemporary Britain: A Geographical Perspective.* London: Edward Arnold.

Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). *Construction Stakeholder Management.* West Sussex: John Wiley&Sons.

Cho, B. (1999). *Best Practices in a Sporting Event for Tourism Development in Korea: The 1988 Seoul Olympics.* Korea Tourism Research Institute.

Coates, D., & Matheson, V. (2011). Mega-events and Housing Costs: Raising the Rent While raising the roof? *Annals of Regional Science, 46*(1), 119-137.

Colenutt, B. (1993). After the Urban Development Corporations? Development Elites or People-based Regeneration. E. T. Imrie içinde, *British Urban Policy and the Development Corporations* (s. 175-185). London: Paul Chapman.

Confederation of British Industry (CBI). (1988). *Initiatives Beyond Charity*. London: CBI.

Cook, I. (2004, Haziran). Waterfront regeneration, gentrification and the entrepreneurial state: the redevelopment of Gunwharf Quays, Portsmouth. SPA Working Paper 51.

Cooke-Davies, T. (2002). The Real Success Factors on Projects. *International Journal of Project Management*(20), 185-190.

Cornelissen, S. (2004). "It's Africa's Turn!" The Narratives and Legitimations Surrounding the Moroccan and South African Bids for the 2006 and 2010 FIFA Finals. *Third World Quarterly*(25), 1293-1309.

Coulson, A. (1990). Flagships and Flaws- Assessing the UDC Decade. *Town and Country Planning, 59*(11), 299-302.

Coulson, A. (1993). Urban Development Corporationsi Local Authorities and Patronage in Urban Policy. R. Imrie, & H. Thomas içinde, *British Urban Policy and the Urban Development Corporations* (s. 27-38). London: Paul Chapman.

Cox, K., & Mair, A. (1988). Locality and Community in the Politics of Local Economic Development. *Annals of the Association of American Geographers, 78*(2), 307-325.

Cramer, J. (1997). Brave Start. *Leisure Management, 17*(5), 20-23.

Crompton, J. (1995). Economic Analysis of Sport Facilities and Events: Eleven Sources of Misapplication. *Journal of Sport Management*(1), 14-35.

Cumhuriyet. (2019, Nisan 05). *Araç garantisi rakamlarına ulaşılamadı: Yurttaşın cebinden 2 milyar TL çıktı*. Kasım 19, 2019 tarihinde Cumhuriyet Gazetesi: http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/1330710/arac-garantisi-rakamlarina-ulasilamadi-yurttasin-cebinden-2-milyar-tl-cikti.html adresinden alındı

Çakır, M. K. (2019, Şubat 12). *Kamu-Özel Sektör Ortaklığının Diğer Modellerden Farkı.* http://www.mehmetkadircakir.com/calisma.php?id=23 adresinden alındı

Çelikbilek, A., & Sapmaz, G. (2017). A Comparison Of Environmental Impact Assessment Processes Of Turkey With European Union. *2nd International Conference on Civil and Environmental Engineering*, (s. 3160-3174). Nevşehir.

Çolak, S. (2012). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Perspektifinde Özel-Kamu Sektör Ortaklığı.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Davis, M. (1990). *City of Quartz: Excavating the Future in Los Angeles*. London: Verso.

Davoudi, S. (1995). City Challenge: The Three-way Partnership. *Planning Practice and Research, 10*(3/4), 333-344.

Deakin, N., & Edwards, J. (1993). *The Enterprise Culture and the Inner City*. London : Routledge.

Deffner, A., & Labrianidis, L. (2005). Planning culture and time in a mega-event: Thessaloniki as the European City if Culture in 1997. *International Planning Studies, 10*(3-4), 241-264.

Del Cerro, G. (2007). *Bilbao: Basque Pathways to Globalization*. Amsterdam: Elsevier.

Del Cerro, G. (2013). *Urban Megaprojects: A Worldwide View*. Emerald Group Publishing.

Deng, Y. (2011). *Shaping Mega-event Flagships - Case Studies of the Big Four of Expo 2010 PhD Thesis*. The University of Hong Kong.

Deng, Y., & Poon, S. (2011). Mega-challenges for Mega-event Flagships. *Architectural Engineering and Design Management, 7*(1), 23-37.

Desai, A., & Vahed, G. (2010). 2010 World Cup: Africa's Turn or Turning on Africa? A Political Economy of FIFA's African Adventure. *Soccer&Society*(11), 154-167.

Diaz Orueta, F. (tarih yok). Madrid: Urban Regeneration Projects and Social Mobilization. *Cities, 24*(3), 183-193.

Docklands Consultative Committee. (1992). *All that Glitters is not Gold. A Critical Assessment of Canary Wharf*. London Docklands Consultative Committee: London.

Doucet, B. (2007). Flagship Regeneration: Panacea or Urban Problem? *EURA Conference*. Glasgow.

Doucet, B. (2009). Global flagships, local impacts. *Urban Design and Planning, 162*, 101-107.

Doucet, B., Van Kempen, R., & Van Weesep, J. (2011). Resident Perceptions of Flagship Waterfront Regeneration: The Case of the Kop Van Zuid in Rotterdam. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 102*(2), 125-145.

Drummond, H. (1998). Is escalation always irrational? *Organisation Studies*, 919-929.

Du Plessis, S., & Maenning, W. (2009). South Africa 2010: Initial Dreams and Sobering Economic Perspectives. U. Pillay, R. Tomlinnson, & O. Bass içinde, *Development and Dreams: The Urban Legacy of the Football World Cup* (s. 55-75). Cape Town: HSRC Press.

Dutton, C. (1991). Legend of the Unknown City. *Planning*(925), 18-19.

Edwards, J. (1997). Urban policy: the victory of form over substance? *Urban Studies, 34*(5-6), 825-843.

Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57-74.

Eisinger, P. (2000). The politics of bread and circuses: building the city for the visitor class. *Urban Affairs Review, 35*(3), 316-333.

Emek, U. (2002). *Ek ve Değişiklikleri ile Yap-İşlet-Devret (YİD), Yap-İşlet (Yİ) ve Kamu Hizmeti İmtiyazı Mevzuatı.* Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Eraydın, A., & Kok, T. T. (2013). State Response to Contemporary Urban Movements in Turkey: A Critical Overview of State Entrepreneurialism and Authoritarian Interventions. *Antipode, 46*(1), 110-129.

Erbaş, Ö., Yavuz, C. I., & İlhan, B. (2012). *Soru ve Yanıtlarla Sağlıkta Kamu Özel Sektör Ortaklığı.* Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.

Essex, S., & Chalkley, B. (1998). Olympic Games-Catalyst of Urban Change. *Leisure Studies*(17), 187-206.

European Council. (1980). *Commission Directive 80/723/EEC of 25 June 1980 on the Transparency of Financial Relations Between Member States and Public Undertakings.* European Council.

Evans, G. (2005). Measure for measure: evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies, 42*(5-6), 959-983.

Expo 2010 Shanghai China. (2010). *Brief Introduction of World Expo Shanghai.* Ocak 8, 2010 tarihinde http://en.expo2010.cn adresinden alındı

Fainstein, S. (2008). Megaprojects in New York, London and Amsterdam. *International Journal of Urban and Regional Research, 32*(4), 768-785.

Fainstein, S., Fainstein, N., Judd, D., Smith, M., & Child Hill, R. (1986). *Restructuring the City.* New York: Longman.

Fainstein, S., Gordon, I., & Harloe, M. (1992). *Divided Cities;New York & London in the Contemporary World.* Oxford: Blackwell.

Fainstein, S., & Judd, D. (1999). *Global forces, local strategies and urban tourism" in Judd and Fainstein The Tourist City.* New Haven: Yale University Press.

Falk, N. (1986). Baltimore and Lowell: Two American Approaches. *Built Environment, 12*(3), 145-152.

Fikriyat. (2019, Eylül 15). Sultan Abdülhamid'in Gerçekleşmeyen Tüp Geçit Projesi. Kasım 08, 2019 tarihinde Fikriyat: https://www.fikriyat.com/galeri/tarih/sultan-abdulhamidin-gerceklesmeyen-tup-gecit-projesi/9 adresinden alındı

Flyvbjerg, B. (2005). Design by deception: The politics of megaproject approval. *Harvard Design Magazine*(22), 50-59.

Flyvbjerg, B. (2006). From Nobel Prize to project management: Getting risks right. *Project Management Journal, 37*(3), 5-15.

Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built, and what we can do about it. *Oxford Review of Economic Policy, 25*(3), 344-367.

Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal, 45*(2), 6-19.

Flyvbjerg, B. (2017). Megaprojects: Over Budget, Over Time, Over and Over. *Cato Policy Report, 39*(1), 1-8.

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition.* Cambridge: Cambridge University Press.

Flyvbjerg, B., Holm, M., & Buhl, S. (2002). Cost Underestimation in Public Works Projects: Error or Lie? *Journal of the American Planning Association, 68*(3), 279-295.

Flybjerg, B., Holm, M., & Buhl, S. (2004). What causes cost overrun in transport infrastructure projects? *Transport Reviews, 24*(1), 3-18.

Flyvbjerg, B., Holm, M., & Buhl, S. (2005). How (in)accurate are demand forecasts in public works proj-ects? The case of transportation. *Journal of the American Planning Association, 71*(2), 131-146.

Flyvbjerg, B., Landman, T., & Schram, S. (2012). *Real social science: Applied phronesis.* Cambridge: Cambridge University Press.

Foley, P. (1991). The Impact of the World Student Games on Sheffield. *Environment and Planning C: Government and Policy*(9), 65-78.

Fretter, A. (1993). Place Marketing: A Local Authority Perspective. G. Kearns, & C. Philo içinde, *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*. Oxford: Pergamon.

Frick, K. (2008). The cost of the technological sublime: Daring ingenuity and the new San Francisco–Oakland Bay Bridge. H. Priemus, B. Flyvbjerg, & B. Van Wee içinde, *Decisionmaking on megaprojects: Cost–benefit analysis, planning, and innovation* (s. 239-262). Northampton: Edward Elgar.

Frieden, B. (1990). Center City Transformed: Planners as Developers. *Journal of the American Planning Association, 56*(4), 423-428.

Frieden, B., & Sagalyn, L. (1989). *Downtown Inc.: How America Rebuilds Cities.* Massachusetts: MIT Press.

Gans, H. (1991). *People, Plans and Policies.* New York: Russell Sage.

Garemo, N., Matzinger, S., & Palter, R. (2015, Temmuz). *Megaprojects: The good, the bad and the better.* Mayıs 15, 2019 tarihinde McKinsey&Company: https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/megaprojects-the-good-the-bad-and-the-better adresinden alındı

Getz, D. (1991). *Festivals, Special Events and Tourism.* New York : Van Nostrand Reinhold.

Getz, D. (1994). Event Tourism: Evaluating the Impacts. J. Ritchie, & C. Goeldner içinde, *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers* (s. 437-450). New York: Wiley.

Giampiccoli, A., Seungwon, S., & Nauright, J. (2013). Destination South Africa: Comparing Global Sports Mega-events and Recurring Localised Sports Events in South Africa for Tourism and Economic Development. *Current Issues in Tourism*.

Gibson, H., Willming, C., & Holdnak, A. (2003). Small-scale Event Sport Tourism: Fans as Tourists. *Tourism Management*(24), 181-190.

Goodwin, M. (1992). The Changing Local State. P. Cloke içinde, *Policy and Change in Thatcher's Britain.* Oxford: Pergamon.

Goodwin, M. (1993). The city as commodity: the contested spaces of urban development. G. Kearns, & C. Philo içinde, *Selling Places* . Oxford: Pergamon Press.

Graham, N. (2006). Informal Settlement Upgrading in Cape Town: Challenges, Constraints and Contradictions Within Local Government. M. Huchzermeyer, & A. Karam içinde, *Informal Settlements: A Perpetual Challenge?* (s. 231-249). Cape Town: UCT Press.

Graham, S., & Marvin, S. (1996). *Telecommunications and the City: Electronic Spaces, Urban Places.* London: Rouledge.

Grodach, C. (2010). Beyond Bilbao: Rethinking Flagship Cultural Development and Planning in Three California Cities. *Journal of Planning Education and Research, 29*, 353-366.

Grün, O. (2004). *Taming Giant Projects: Management of Multi-Organization Enterprises.* Berlin : Springer.

Gümüş, K. (2018, Mart 09). *Sahi Ne Oldu Gehry'nin Şu İstanbul'a Çağ Atlattıracak Projesi?* Aralık 01, 2019 tarihinde SanatAtak: http://www.sanatatak.com/view/sahi-ne-oldu-gehrynin-su-istanbula-cag-atlattiracak-projesi adresinden alındı

Haas, K. (2008). *Managing Complex Projects: A New Model.* Management Concepts.

Halbert, L., & CNRS. (2007). Large-scale Urban Development Projects: Where Public and Private Strategies Converge. *Les Chaiers*(146), 101-108.

Hall, C. (1987). The Effects of Hallmark Events on Cities. *Journal of Tourism Research, 26*(2), 44-45.

Hall, C. (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning.* London: Belhaven Press.

Hall, P. (1993). Forces Shaping Urban Europe. *Urban Studies, 30*(6), 883-898.

Hall, P. (2002). *Cities of Tomorrow.* Oxford: Blackwell.

Hall, T. (2012). *Urban Geography.* Routledge.

Hall, T., & Hubbard, P. (1996). The Entrepreneurial City: New Urban Politics, New Urban Geographies? *Human Geography, 20*(2), 153-174.

Hambleton, R. (1990). *Urban Government in the 1990s: Lessons from the USA.* University of Bristol.

Hambleton, R. (1995). The Clinton Policy for Cities: A Transatlantic Assessment. *Planning Practice and Research, 10*(3/4), 359-377.

Harloe, M. (1995). *The People's Home.* Oxford: Blackwell.

Harris, M. (2014). Megaprojects: A Global Review and the Australian Context. *Festival of Urbanism.* The University of Sydney.

Harvey, D. (1987). Flexible Accumulation Through Urbanisation: Reflections on "Postmodernism" in the American City. *Antipode*(19), 260-286.

Harvey, D. (1988). Voodoo Cities. *New Statesman and Society*(September), 33-35.

Harvey, D. (1989a). From Managerialism to Entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler, 71*(1), 3-17.

Harvey, D. (1989b). *The Condition of Postmodernity.* Oxford: Blackwell.

Harvey, D. (1989c). *The Urban Experience.* Oxford: Blackwell.

Harvey, D. (1991). The Urban Face of Capitalism. J. Hart içinde, *Our Changing Cities.* Baltimore ve Londra: Johns Hopkins University Press.

Harvey, D. (2010). *The Enigma of Capital and The Crisis of Capitalism.* Londra: Profile Books.

Hatem, D. (1998). *Subsurface Conditions: Risk Management for Design and Construction Management Professionals.* Hoboken: John Wiley&Sons.

Haußermann, H., Lapple, D., & Siebel, W. (2008). *Stadtpolitik.* Frankfurt.

Haynes, W. (1996). Constructing an Oversight Plan for the Central Artery/Tunnel Project: The Long and Winding Road. *American Society for Public Administration National Conference.* Atlanta.

Haynes, W. (2002). Transportation at the Millenium. *The Review of Policy Research, 19*(2), 69-72.

Healey, P., Davoudi, S., O'Toole, M., Tavşanoğlu, S., & Usher, D. (1992). Property-led Urban Regeneration: An Assesment . P. Healey içinde, *Rebuilding the City: Property-led Urban Regeneration* (s. 275-291). London: E&F.N. Spoon.

Heisey, K. (2009). Estimating the Intangible Benefits of Hosting the 2016 Olympic and Paralympic Games for Potential Bid Cities: Berlin, Chicago and San Francisco. German Sports University.

Heslop, L., Nadeau, J., & O'Reilly, N. (2010). China and the Olympics: Views of Insiders and Outsiders. *27*(4), 404-433.

Hiller, H. (2000). Mega-events, Urban Boosterism and Growth Strategies: An Analysis of the Objectives and Legimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid. *International Journal of Urban and Regional Research, 17*(5), 439-458.

Hirschman, A. (1967). *Development Projects Observed.* Washington: Brookings Institution.

Hoffman, L., Fainstein, S., & Judd, D. (2003). *Cities and Visitors. Regulating People, Markets and City Space.* Oxford: Blackwell.

Holcomb, B. (1993). Revisioning Place: de-and re-constructing the Image of the Industrial City. G. Kearns, & C. Philo içinde, *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present.* Oxford: Pergamon.

Holcomb, B. (1994). City Make-overs: Marketing the Post-industrial, North American City. J. Gold, & S. Ward içinde, *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions.* Chichester: Wiley.

Hooper, I. (2001). The Value of Sport in Urban Regeneration. C. Gratton, & I. Henry içinde, *Sport and the City: the Role of Sport in Economic and Social Generation.* London: Routledge.

Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). An Introduction to the Sociology of Sports Mega-events. J. Horne, & W. Manzenreiter içinde, *Sports Mega-events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon* (s. 1-24). Malden: Blackwell Publishing.

House of Commons Committee. (1989). *Employment Effects of UDCs.* London: HMSO.

Hoyle, B. (1988). Development Dynamics at the Port-city İnterface. B. Hoyle, D. Pinder, & M. Husain içinde, *Revitalising Waterfront* (s. 3-19). London: Belhaven Press.

Hubbard, P. (1996). Urban design and city regeneration: social representations of entrepreneurial landscapes. *Urban Studies, 33*(8), 1441-1461.

Hughes, H. (1993). Olympic Tourism and Urban Regeneration. *Festival Management and Event Tourism, 1*(4), 157-162.

Hürriyet. (2017 , Mayıs 01). İstanbul 130 Ülkeye Bedel. Kasım 08, 2019 tarihinde Hürriyet: http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/istanbul-130-ulkeye-bedel-40443427 adresinden alındı

Imrie, R., & Thomas, H. (1993). *British Urban Policy and the Urban Development Corporations.* London: Paul Chapman.

Imrie, R., Thomas, H., & Marshall, T. (tarih yok). Business Organisation, Local Dependence and the Politics of Urban Reneal in Britain. *Urban Studies, 32*(1), 31-47.

International Olympic Committe. (2004). *Marketing Revenue: Facts and Figures of the International Olympic Committee.* Lausanne: IOC.

International Olympic Committee. (2019). *Olympic Marketing Fact File 2019 Edition.* International Olympic Committee.

Jennings, W. (2012). Executive Politics, Risk and the Mega-Project Paradox. M. Lodge, & K. Wegrich içinde, *Executive Politics and Governance* (s. 239-263). Palgrave Macmillan.

Jeong, G. (1995). Assessing the Tourism Impacts of '93 International Exposition at Taejon City: the pre and post-event comparison. *Journal of Tourism Science, 19*(1), 125-154.

Judd, D. (1999). Constructing the tourist bubble. Judd, & Fainstein içinde, *The Tourist City.* New Haven: Yale University Press.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979a). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*(47), 313-327.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979b). Intuitive prediction: Biases and cor- rective procedures. S. Makridakis, & S. Wheelwright içinde, *Studies in the management sciences: Forecasting* (s. 313-327). Amsterdam: North Holland.

Keating, M. (1991). *Comparative Urban Politics.* Aldershot: Edward Elgar.

Kim, K. (2000). The Impacts of Cultural Events on Community – Focused on the Communities' Perceptions to GeyongJu World Culture Expo. *The Year of 2000 International Academic Conference for the Success of GeyongJu World Culture Expo*, (s. 123-132). GeyongJu.

Kireçci, T. (2007, Kasım 21). *Zeyport'ta izinler tamam, sırada yabancı ortak var*. Emlak Kulisi: https://emlakkulisi.com/zeyportta-izinler-tamam-sirada-yabanci-ortak-var/1814 adresinden alındı

Kitchen, T. (1996). Cities and the "World Events" Process. *Town and Country Planning, 65*(11), 314-317.

KPMG Peat Marwick. (1993). *The Economic Impact of the International Convention Centre, the National Indoor Arena, Symhony Hall and the National Exhibition Centre on Birmingham and the West Midlands Main Report.* Birmingham: KPMG Peat Marwick.

Laurier, E. (1993). Takintosh:' Glasgow's supplementary gloss. Kearns, & Philo içinde, *Selling Places.* Oxford: Pergamon Press.

Law, C. (1992). Property-led Urban Regeneration in Inner Manchester. P. Healey içinde, *Rebuilding the City: Property-led Urban Regeneration.* London: E&FN Spon.

Law, C. (1993). *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities.* London: Mansell.

Lecroart, P., & Iaurif, J. (2007). Large-scale Urban Development Projects in Europe: What Lessons Can Be Learnt for the Ile-de-France Region? *Les Cahiers*(146), 5-28.

Lee, C., Kang, S., & Lee, Y. (2013). Segmentation of Mega Event Motivation: The Case of Expo 2010 Shanghai China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 18*(6), 637-660.

Lee, J., & Han, S. (1999). A Study of Multidimensional Impacts on Mountain Area Communities by the Implementation of Mega-event. *Journal of Park and Recreation Administration, 88*(1), 56-62.

Lehrer, U., & Laidley, J. (2008). Old megaprojects newly packaged? Waterfront redevelopment in Toronto. *International Journal of Urban and Regional Research, 32*(4), 786-803.

Leick, A. (2014). Large-Scale Urban Projects in Smaller Metro Areas: Towards a Broader Conceptual Perspective. *Planning Practice&Research*.

Lensky, J. (2000). *Inside the Olympic Industry: Power, Politics and Activism.* Albany: State of New York University Press.

Levitt, R., Henisz, W., & Settel, D. (2009). Defining and Mitigating the Governance Challenges of Infrastructure Project Development and Delivery. *Conference on Leadership and Management of Construction.* Lake Tahoe.

Levrat, N. (1995). Avrupa'da Yerel Kamu Hizmetlerinin Sağlanmasında Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Deneyimleri. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 4*(2), 31-45.

Lim, A., & Lee, J. (2007). Host Population Perceptions of the Impact of Mega-events. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 11*(4), 407-421.

Lock, D. (1993). Birmingham's Path to Self- Confident Splendor. *Town and Country Planning, 62*(11), 320.

Loftman, P., & Nevin, B. (1992). *Urban Regeneration and Social Equity: A Case Study of Birmingham 1986-1992.* Birmingham: University of Central England .

Loftman, P., & Nevin, B. (1994). Prestige Project Development: Economic Renaissance or Economic Myth? A Case Study of Birmingham. *Local Economy, 8*(4), 307-325.

Loftman, P., & Nevin, B. (1995). Prestige projects and urban regeneration in the 1980s and 1990s: a review of benefits and limitations. *Planning Practice and Research, 10*, 299-316.

Loftman, P., & Nevin, B. (1996). Going for Growth: Prestige Projects in Three British Cities. *Urban Studies, 33*(6), 991-1019.

Loftman, P., & Nevin, B. (2003). Prestige Projects, City Centre Restructuring and Social Exclusion: Taking the Long-term View. M. Miles, & T. Hall içinde, *Urban Futures: Critical Commentaries on Shaping the City.* London : Routledge.

Loftman, P., Middleton, A., & Nevin, B. (1994). *Inter-city Competition¸ Place Promotion and Social Justice.* Birmingham: University of Central England in Birmingham.

Logan, J., & Molotch, H. (1987). *Urban Fortunes: The Political Economy of Place.* Berkeley: University of California Press.

Logan, J., & Molotch, H. (2007). *Urban Fortunes* . Berkeley: University of California Press.

Loures, M. (2001). From the Concept of the Historic Monument to that of Cultural Patrimony. *Revista de Ciencias Sociales*(94), 141-150.

Luberoff, D., Altshuler, A., & Baxter, C. (1993). *Mega-project: A Political History of Boston's Multibillion Dollar Artery/Tunnel Project.* Cambridge: Harvard University.

Lutz, A. (2012, Mayıs 3). *the 15 Most Expensive Megaprojects in Modern History*. Mayıs 16, 2019 tarihinde Business Insider: https://www.businessinsider.com/most-expensive-megaprojects-2012-5 adresinden alındı

Ma, S., Egan, D., & Rotherham, L. (2011). A framework for Monitoring During the Planning Stage for a Sports Mega-event. *Journal of Sustainable Tourism¸ 19*(1), 79-96.

MacLeod, G. (2002). From urban entrepreneurialism to a 'revanchist city'? On the social injustices of Glasgow's renaissance. *Antipode¸ 34*(3), 602-624.

Madanipour, A., Cars, G., & Allen, J. (1998). *Social Exclusion in European Cities-Processes¸ Experiences and Response.* London : Jessica Kingsley Publishers.

Maenning, W., & Schwartoff, F. (2010). Regionalwirtschaftliche Wirkungen von Sport-großveranstaltungen. C. Haferburg, & M. Steinbrink içinde, *Megaevent und Stadtentwicklungim globalen Sü den. Die Fußballweltmeisterschaft 2010 und ihre Impulse für Südafrika* (s. 43-63). Frankfurt: Brandes&Apsel.

Mail & Guardian. (2007). *Minister: World Cup Could Put Squeeze on Housing Plans.* Mart 2007 tarihinde http://www.mg.co.za/ adresinden alındı

Majoor, S. (2007). Amsterdam Zuidas: Ambition and Uncertainties of a Large Scale Mixed-use Urban Development. *Les Cahiers*(146), 60-68.

Majoor, S. (2009). The Disconnected Innovation of New Urbanity in Zuidas Amsterdam, Ørestad Copenhagen and Forum Barcelona. *European Planning Studies¸ 17*(9), 1379-1403.

Malfas, M., Theodoraki, E., & Houlihan, B. (2004). Impacts of the Olympic Games as Mega-Events. *Municipal Engineer*(157), 209-220.

Marcuse, P. (1997). Glossy Globalization. P. Droege içinde, *Intelligent Environments : Spatial Aspects of the Information Revolution* (s. 29-47). Amsterdam: Elsevier.

Marrian, N. (2010, Haziran 18). *World Cup: Fifa to rake in billions*. Ocak 2019 tarihinde Mail&Guardian: http://www.mg.co.za/article/2010-06-18-world-cup-fifa-to-rake-in-billions adresinden alındı

Marris, T. (1987). The Role and Impact of Mega-events and Attractions on Regional and national Tourism Development: Resolutions of the 37th Congress of the AIEST. *Calgary Revue de Tourism*(4), 3-12.

Marshall, R. (2003). *Emerging urbanity: global urban projects in the Asia Pacific Rim.* London: New York Spon Press.

Marshall, T. (1991). *Understanding Leadership: Fresh Perspectives on the Essentials of New Testament Leadership.* Chicester: Sovereign World.

Marx, L. (1967). *The machine in the garden: Technology and the pastoral ideal in America.* New York: Oxford University Press.

Massey, D. (1988). What's Happening to UK Manufacturing? J. Allen, & D. Massey içinde, *The Economy in Question.* London: Sage.

McDonnell, I. (1999). *Festival and Special Event Management.* Singapore: John Wiley&Sons.

Mc Kinsey Enstitüsü. (2013). *Infrastructure productivity: How to save $1 trillion a year.* 2013: McKinsey and Company.

Merriam-Webster Dictionary. (tarih yok). *Flagship*. Mayıs 18, 2019 tarihinde Merriam-Webster Dictionary: https://www.merriam-webster.com/dictionary/flagship adresinden alındı

Merrow, E. (2011). *Industrial Megaprojects: Concepts, strategies and practices for success.* Hoboken: Wiley.

Mihalik, B. (1994). Mega-event Legacies of the Olympics: A Case Study of the 1996 Atlanta Summer Olympics. P. Murphy içinde, *Quality Management in Urban Tourism: Balancing Business and Environment Conference* (s. 151-161). Victoria: BC: University of Victoria.

Miles, S. (2005). Our Tyne': iconic regeneration and the revitalisation of identity in Newcastle Gateshead. *Urban Studies, 42*(5/6), 913-926.

Miller, P. (1965). *The life of the mind in America: From the Revolution to the Civil War.* New York: Harvest Books.

Miller, R., & Hobbs, B. (2005). Governance Regimes for Large Complex Projects. *Project Management Journal, 36*(3), 42-50.

Miller, R., & Lessard, D. (2000). *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risk and Governance.* Cambridge: MIT Press.

Milliyet. (2018, Ocak 15). Kanal İstanbul nedir? Güzegahı açıklanan Kanal İstanbul Projesi... Kasım 17, 2019 tarihinde Milliyet Gazetesi: http://www.milliyet.com.tr/gundem/kanal-istanbul-nedir-guzegahi-aciklanan-kanal-istanbul-projesi-2591192 adresinden alındı

Morone, J., & Woodhouse, E. (1989). *The Demise of Nuclear Energy? Lessons for Democratic Control of Technology*. New Haven: Yale University Press.

Morris, P. (1994). The 1960s: Apollo and the decade of management systems. P. Morris içinde, *The Management of Projects* (s. 38-88). London: Thomas Telford Books.

Mouleart, F., Rodriguez, A., & Swyngedouw, E. (2003). *The Globalized City: Economic Restructuring and Social Polarisation in European Cities*. Oxford: Oxford University Press.

Mouleart, F., Salin, E., & Werguin, T. (2003). Euralille: large-scale urban development and social polarisation. *European Urban and Regional Studies, 8*(2), 145-160.

Musterd, S., & Ostendorf, W. (1998). *Urban Segregation and the Welfare State:Inequality and Exclusion in Western Cities* . London: Routledge.

Nash, R., & Johnstone, S. (1998). The Case of Euro96: Where did the Garty go? *Sport in the City Conference.* Sheffield.

Nauright, J. (2004). Global Games: Culture, Political Economy and Sport in the Globalised World of the 21st Century. *Third World Quarterly, 25*(7), 1325-1336.

Nevin, T. (2008). Prices Slashed for South African Fans. *African Business*, 58-59.

Newton, C. (2009). The Reverse Side of the Medal: About the 2010 FIFA World Cup and the Beatification of the N2 in Cape Town. *Urban Forum*(20), 93-108.

Niculae, R. (2016). Between Responsibility and Starchitecture. *Review of Applied Socio-Economic Research, 11*(1), 67-73.

NSW Government. (2001). Budget Statement of the New South Wales Government 2000-2001. *Sydney Olympic and Paralympic Games.* içinde Sydney: NSW.

Oakley, S., & Johnson, L. (2011). The Challenge to (re)plan the Melbourne Docklands and Port Adelaide Inner Harbour: a Research Agenda for Sustainable Renewal of Urban Waterfronts. *State of Australian Cities.* içinde Melbourne.

Oakley, S., & Rofe, M. (2005). Global Space or Local Place? The Port Adelaide Waterfront Redevelopment and Entrepreneurial Urban Governance. *State of Australian Cities: National Conference*, (s. 1-16).

Ockman, J. (2004). New Politics of the Spectacle: "Bilbao" and the Global Imagination. D. Lasansky, & B. McLaren içinde, *Architecture and Tourism: Perception, Performanc and Place* (s. 227-239). New York: Berg.

Olds, K. (2001). *Globalization and Urban Change: Capital, Culture and Pacific Rim Mega-projects.* Oxford: Oxford University Press.

O'Loughlin, J., & Friedrichs, J. (1996). *Social Polarization in Post-Industrial Metropolises.* Berlin: Walter de Gruyter&Co.

Orueta, F. D., & Fainstein, S. S. (2008). The New Mega-Projects: Genesis and Impacts. *International Journal of Urban and Regional Research, 32*(4), 759-767.

O'Toole, M., & Usher, D. (1992). Editorial. P. Healey içinde, *Rebuilding The City*. London: E &FN Spon.

Özalp, S. (2017). İstanbul'da Neoliberal Kentleşme Dinamikleri: Kamu Yararı ve Kentsel Rejim Analizi. *Doktora Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Page, S. (1995). *Urban Tourism*. London: Routledge.

Painter, J. (1995). *Politics, Geography and Political Geography: A Critical Perspective* . London: Arnold.

Parkinson, M., & Judd, D. (1988). Urban Revitalisation in America and the UK-the Politics of Uneven Development. M. Parkinson, B. Foley, & D. Judd içinde, *Regenerating the Cities: the UK Crisis and the US Experience* (s. 1-8). Manchester: Manchester City Council.

Pehlivan, Ö. (2009). *Kamu Özel Sektör Ortaklığı Türkiye Uygulamaları.*

Perelman, M. (2012). *Barbaric Sport: A Global Plague.* New York: Norton.

Philo, C., & Kearns, G. (1993). Culture, history, capital: a critical introduction to the selling of places. G. Kearns, & C. Philo içinde, *Selling Places*. Oxford: Pergamon Press.

Pinto, J. (2009). *Project Management Achieving Competitive Advantage.* Upper Saddle River: Pearson.

PlanGrid. (2018, Mayıs 1). *Over Time, Over Budget: 10 Megaprojects That Had Billions in Overruns*. Mayıs 11, 2019 tarihinde https://blog.plangrid.com/2018/05/over-time-over-budget-10-megaprojects-that-had-billions-in-overruns-slideshare/ adresinden alındı

Pollard, J. (2004). From industrial district to 'urban village'? Manufacturing, money and consumption in Birmingham's Jewellery Quarter. *Urban Studies, 41*(1), 173-193.

Preuss, H. (1998). *Problemizing the Arguments of the Opponents of Olympic Games.* Mainz: Johannes Gutenberg University.

Preuss, H. (2000). *Economics of the Olympic Games: Hosting the Games 1972 – 2000.* Sydney: Walla Walla Press.

Preuss, H. (2007). Signaling Growth- China's Major Benefit From Staging the Olympics in Beijing 2008. *Harvard Asia Pacific Review, 9*(1), 45-49.

Quilley, S. (1999). Entrepreneurial Manchester: the genesis of elite consensus. *Antipode, 31*(2), 185-211.

Ritchie, B. (1984). Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues. *Journal of Travel Research, 23*(1), 2-11.

Ritchie, B. (2004). Exploring Small-scale Sport Event Tourism: The Case of Rugby Union and Super 12 Competitions. B. Ritchie, & A. Daryl içinde, *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues* (s. 135-154). Clevedon: Channel View Publications.

Ritchie, B., Shipway, R., & Cleeve, B. (2009). Resident Perceptions of Mega-sporting Events: A non-host City Perspective of the 2012 London Olympic Game. *Journal of Sport&Tourism, 14*(2/3), 143-167.

Ritchie, J., & Smith, B. (1991). The Impact of a Mega Event on Host Region Awareness: A Longitudinal Study. *Journal of Travel Research*(30), 3-10.

Robinson, F., & Shaw, K. (1991). Urban Regeneration and Community Involvement. *Local Economy, 6*(1), 61-73.

Robinson, J. (1964). *Economic Philosophy*. Harmondsworth: Penguin.

Roche, M. (1994). Mega-events and Urban Policy. *Annals of Tourism Research, 21*(1), 1-19.

Rodriguez, A., Martinez, E., & Guenaga, G. (2001). Uneven redevelopment: new urban policies and socio-spatial fragmentation in metropolitan Bilbao. *European Urban and Regional Studies, 8*, 161-178.

Rodriguez, A., Moulaert, F., & Swyngedouw, E. (2001). Nuevas Politicas Urbanas Para la Revitalizacion de las Ciudades en Europa (New Urban Policies for the Revitalization of Cities in Europe). *Ciudad y Territoria. Estudios Territoriales, 33*(129), 409-424.

Ross, J., & Staw, B. (1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant. *The Academy of Management Journal, 36*(4), 701-732.

Sanvido, V., & Konchar, M. (1999). *Selecting Project Delivery Systems: Comparing Design-Bid-Build, Design-Build, and Construction Management at Risk*. Project Delivery Institute.

Sassen, S. (1988). *The Mobility of Labor and Capital*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sassen, S. (1994). *Cities in a World Economy* . Thousand Oaks : Pine Forge Press.

Sassen, S., & Roost, F. (1999). The city: strategic site for the global entertainment industry. Judd, & Fainstein içinde, *The Tourist City*. New Haven: Yale University Press.

Saunders, P. (1990). *A Nation of Homeowners*. London: Unwin Hyman.

Sawyer, J. (1952). Entrepreneurial error and economic growth. *Explorations in Entrepreneurial History, 4*(4), 199-204.

Schimmel, K. (1995). Growth Politics, Urban Development and Sports Stadium Construction in the United States: A Case Study. J. Bale, & O. Moen içinde, *Stadium and the City*. Keele: Keele University Press.

Schulz, H. (2010). Introduction. C. Schulz Herzenberg içinde, *Player and Referee: Conflicting Interests and the 2010 FIFA World Cup* (s. 1-20). Cape Town: Institute for Security Studies.

Scott, J. (1998). *Seeing Like a State.* New Haven: Yale University Press.

Searle, G. (2002). Uncertain Legacy: Sydney's Olympic Stadiums. *European Planning Studies, 10*(7), 845-860.

Seo, J. (2002). Re-urbanisation in regenerated areas of Manchester and Glasgow. *Cities, 19*(2), 113-121.

Sharpley, R. (2007). Flagship Attractions and Sustainable Rural Tourism Development: The Case of the Alnwick Garden, England. *Journal of Sustainable Tourism, 15*(2), 125-143.

Shaw, G. (2015). Tourism by Design: Signature Architecture. *Tourism Review International*(19), 235-241.

Short, J., Benton, L., Luce, W., & Walton, J. (1993). Reconstructing the Image of the Industrial City. *Annals of the Association of American Geographers, 83*(2), 207-224.

Sisulu, L. (2007, Haziran 08). *Speech by LN Sisulu Minister of Housing at the Occasion of the Budget Vote 2007/8 for the Department of Housing. Cape Town.* Haziran 2007 tarihinde http://www.dhs.gov.za/2007%20Budget%20Speech%20-%20Version%202.htm adresinden alındı

Sklair, L. (2013). The Role of Iconic Architecture in Globalizing Urban Megaprojects. G. Del Cerro içinde, *Urban Megaprojects: A Worldwide View* (s. 161-184). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Smith, A. (2006). Assessing the Contribution of Flagship Projects to City Image Change: a Quasi-Experimental Technique. *International Journal of Tourism Research*(8), 391-404.

Smith, N. (2002). New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy. *Antipode*, 427-450.

Smyth, H. (1994). *Marketing The City: The Role Of Flagship Developments In Urban Regeneration.* London : E& Fn Spon.

Smyth, H. (2005). *Marketing the City: The Role of Flagship Developments in Urban Regeneration.* Taylor & Francis.

Soest, C. (2010). Wintermarchen 2010? *Welttrends*(18), 27-34.

Sönmez, M. (2016, Ekim). Mega Projelerin Mega Sorunları. *Tmmob Makine Mühendisleri Odası Bülteni*.

Spaans, M. (2004). The implementation of urban regeneration projects in Europe: global ambitions, local matters. *Journal of Urban Design, 9*(3), 335-349.

Squires, G. (1991). Partnership and the Pursuit of the Private City. *Urban Life in Transition: Urban Affairs Annual Review*(39), 196-221.

State of Utah. (2000). *2002 Olympic Winter Games: Economic, Demographic and Fiscal Impacts.* Utah: Governor's Office of Planning and Budget.

Steinbrink, M., Haferburg, C., & Ley, A. (2011). Festivalisation and Urban Renewal in the Global South: Socio-spatial Consequences of the 2010 FIFA World Cup. *South African Geographical Journal, 93*(1), 15-28.

Stevens, T., & Bevan, T. (1999). Olympic Legacy. *Sport Management, 19*(9), 16-19.

Stiglitz, J. (1989). Principal and agent. J. Eatwll, M. Milgate, & P. Newman içinde, *The new Palgrave: Allocation,information and markets*. New York: W.W.Norton.

Stoker, G. (1995). Regime Theory and Urban Politics. D. Judge, G. Stoker, & H. Wolman içinde, *Theories of Urban Politics* . London: Sage.

Stone, C. (1989). *Regime Politics: Governing Atlanta 1946-1988.* Lawrence: University Press of Kansas.

Sunday Independent. (2010, Temmuz 11). Africa's Greatest Moment . *Cost of Tournament:R40bn- Hosting the best one: priceless*. Johannesburg.

Swyngedouw, E., Moulaert, F., & Rodriguez, A. (2002). Neoliberal urbanization in Europe: large-scale urban development projects and the new urban policy. *Antipode, 34*(3), 542-577.

Swyngedouw, E., Moulaert, F., & Rodriguez, A. (2004). Neoliberal Urbanization in Europe: Large Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy. N. Brenner, & N. Theodore içinde, *Spaces of Neoliberalism. Urban Restructuring in North America and Western Europe.* Oxford: Blackwell.

Şahin, T. (2012). *Osmanlı'nın Çılgın Projeleri.* İstanbul: Yitik Hazine Yayınları.

T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (tarih yok). *Resmi İstatistikler*. Mayıs 06, 2019 tarihinde T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı: https://webdosya.csb.gov.tr/db/ced/menu/ced-karar-1993-2018_28012019_20190128094201.pdf adresinden alındı

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı. (2017). *Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Faaliyet Raporu 2017.* Ankara. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/6/2019/03/2007-yili-faaliyet-raporu.pdf adresinden alındı

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı. (2018). *Özelleştirme Dairesi Başkanlığı Faaliyet Raporu 2018.* Ankara.

T24. (2019, Nisan 09). *Avrasya Tüneli için 2 yılda Hazine'den 279 milyon 383 bin 886 lira ödendi*. Kasım 19, 2019 tarihinde T24: https://t24.com.tr/haber/avrasya-tuneli-icin-2-yilda-hazineden-279-milyon-383-bin-886-lira-odendi,816077 adresinden alındı

Taleb, N. (2010). *The black swan: The impact of the highly improbable.* New York: Penguin.

Tavşanoğlu, S., & Healey, P. (1992). Editorial. P. Healey içinde, *Rebuilding the City.* London: E &FN Spon.

Teitz, M., & Skaburskis, A. (2003). Forecasts and outcomes. *Planning Theory and Practice*, 429-442.

Tekeli, İ. (1992). Dünya Kenti İstanbul. *Görüş*(Kasım), 55-61.

Temelova, J. (2007). Flagship Developments and The Physical Upgrading of the Post-Socialist Inner City: The Golden Angel Project in Prague. *Geografiska Annaler, 89*(2), 169-181.

The Economist. (1989, Ekim 7). Under water over budget. 37-38.

The Economist. (1995, Mart 18). From screwdrivers to science. *32(4)*.

The Economist. (2008, Haziran 7). Building BRICs of growth. 80.

The Economist. (2013, Aralık 21). *The Bilbao Effect*. Haziran 2016 tarihinde The Economist: http://www.economist.com/news/special-report/21591708-if-you-build-it-will-they-come-bilbao-effect adresinden alındı

The Skyscraper Center. (tarih yok). *Compare Data*. Mayıs 16, 2019 tarihinde The Skyscrapers Center: The Global Tall Building Database of the CTBUH: http://www.skyscrapercenter.com/compare-data/submit?type%5B%5D=building&status%5B%5D=COM&status%5B%5D=UC&status%5B%5D=UCT&status%5B%5D=OH&status%5B%5D=NC&status%5B%5D=PRO&status%5B%5D=VIS&status%5B%5D=DEM&base_region=0&base_country=0&base_city=0&base_heig adresinden alındı

The World Bank. (2019, Ocak 3). *Employment in Services (% of total employment) (modeled ILO estimate)*. The World Bank Data: https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?contextual=employment-by-sector&end=2018&start=1991&type=shaded&view=map&year_high_desc=true adresinden alındı

Thornley, A. (2002). Urban regeneration and sports stadia. *European Planning Studies, 10*(7), 813-818.

Tobin, J. (2001). *Great Projects: The Epic Story of the Building of America, from the Taming of the Mississippi to the Invention of the Internet.* New York: Free Press.

Truno, E. (1995). Barcelona: City of Sport. M. De Moragas, & M. Botella içinde, *The Keys to Success.* Barcelona: Universitat Autonoma de Barcelona.

Turco, M., Swart, K., Bob, U., & Moodley, V. (2003). Socio-economic Impacts of Sport Tourism in the Durban Unicity, South Africa. *Journal of Sport Tourism, 8*(4), 223-239.

UK National Archives. (2018, Nisan 26). 170 Years of Industrial Change across England and Wales. The National Archieves:

https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160106001413/http://www.ons.gov.uk/ons/rel/census/2011-census-analysis/170-years-of-industry/170-years-of-industrial-changeponent.html adresinden alındı

US Government Accountability Office. (2013). D*efense acquisitions: Assessments of selected weapon programs.* Washington.

Usta, S., & Bilgiç, E. (2016). Yerel Yönetimlerde Hizmet Sunumu: Kamu Özel Sektör Ortaklığı Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(23), 249-267.

Uzunçarşılı, İ. H. (1940). Sakarya Nehrinin İzmit Körfezine Akıtılmasıyla Marmara ve Karadenizin Birleştirilmesi Hakkında Vesikalar ve Tetkik Raporları. Ankara: Belleten.

Van der Berg, I., Braun, E., & Otgaar, A. (2002). *Sports and City Marketing in European Cities.* Ashgate: Aldershot.

Van der Merwe, J. (2008). Leadership and nation-building: The Prominence of the Succession Debate and 2010 in the South African Imagination. *Conflict Trends*, 34-37.

Vanhove, D., & Witt, S. (1987). Report of the English-speaking Group on the Conference Theme. *Revue de Tourism*(4), 10-12.

Vardar, N. (2014, Nisan 02). *Yayalaştırma Projesi'nin Koruma Kurulu Kararına da İptal*. Ekim 10, 2015 tarihinde Bianet: http://bianet.org/bianet/toplum/154649-yayalastirma-projesi-nin-koruma-kurulu-kararina-da-iptal adresinden alındı

Vicario, L., & Monje, P. (2003). Another 'Guggenheim Effect'? The Generation of a Potentially Gentrifiable Neighbourhood in Bilbao. *Urban Studies, 40*(12), 2383-2400.

Vilmin, T. (2007). Planning and Delivery Structures in Europe: A Comparative Approach. *Les Chaiers*, 163-171.

Waitt, G. (2001). The Olympic spirit and civic boosterism: the Sydney 2000 Olympics. *Tourism Geographies, 3*(3), 249-278.

Weichenhain, U. (2016, December 16). *Introducing Megaprojects: 10 Facts You Should Know*. Mayıs 17, 2019 tarihinde Roland Berger: https://www.rolandberger.com/en/Point-of-View/Introducing-Megaprojects-10-Facts-You-Should-Know.html adresinden alındı

White, R. (2012, Ocak 27). A waste of money, for years to come. The New York Times.

Wilkinson, S. (1992). Towards a New City? A Case Study of Image-Improvement Initiatives in Newcastle Upon Tyne. P. Healey, S. Davsudi, M. O'Toole, S. Tavşanoğlu, & D. Usher içinde, *Rebuilding the City:Property-led Urban Regeneration* (s. 174-221). London: E&F.N. Spoon.

Woodward, R. (1993). One place, two stories: two interpretations of Spitalfields in the debate over its redevelopment. G. Kearns, & C. Philo içinde, *Selling Places*. Oxford: Pergamon Press.

World's Tallest Buildings. (tarih yok). Mayıs 16, 2019 tarihinde Sourceable: http://sourceable.net/worlds-tallest-buildings/ adresinden alındı

Yeandle, M., & Wardle, M. (2019). *The Global Financial Centres Index 25*. Z/Yn.

Yeniçağ. (2018, Ekim 29). *3. Havalimanı projesi için hangi garantiler verildi?* . Kasım 19, 2019 tarihinde Yeniçağ Gazetesi : https://www.yenicaggazetesi.com.tr/3-havalimani-projesi-icin-hangi-garantiler-verildi-210451h.htm adresinden alındı

Yeni Vatan Gazetesi. (2018, Ocak 17). *Kanal İstanbul'la Trakya terk mi edilecek ?* Mayıs 24, 2019 tarihinde Yeni Vatan Gazetesi: https://www.yenivatan.at/kanal-istanbulla-trakya-terk-mi-edilecek/ adresinden alındı

Yılmaz, I. C. (2009, Temmuz 9). *Makaleler*. 2011 tarihinde Fazlıoğlu Hukuk Bürosu: http://www.fazliogluhukuk.com adresinden alındı

Zeyrek, D. (2017, Temmuz 02). *İşte köprü gerçekleri*. Kasım 19, 2019 tarihinde Hürriyet Gazetesi: http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/iste-kopru-gercekleri-40507240 adresinden alındı

Zukin, S. (1998). Urban Lifestyles, Diversity and Standardization in Spaces of Consumption. *Urban Studies, 15*(5/6), 825-839.

10 Tallest Buildings in the World Completing in 2018. (tarih yok). Mayıs 16, 2019 tarihinde Arch20: https://www.arch2o.com/10-tallest-buildings-the-world-completing-2018/ adresinden alındı

A
Dünya Genelinde Büyük Ölçekli Proje Örnekleri ve Özellikleri

Kent	**Proje (Tahmini Proje Dönemi)**	**Alan (Hektar)**	**Alanın Gelecekteki Kullanımları**	**Proje Türü**	**Proje Hedefleri**	**Program**	**İkon ya da Semboller**
Amsterdam	Ijburg (1997-2020)	400 ha	Ağırlıklı konut alanı	Sıfırdan Kentsel Alan Üretimi	45.000 sakin 12.000 iş (2020)	Konut (18.200 birim) Ofis ve tesisler (237.900 m^2) Ticaret (17.700 m^2)	Geçici Plaj
Amsterdam	Zuidas (1998-2030)	275 ha	Metropolitan kent merkezi	Kentsel yoğunlaştırma	60.000 iş 30.000 araştırmacı&öğrenci 15.000 sakin (2020)	Ofis (1.171.700 m^2) Konut (1.091.700 m^2) Tesisler (485.000 m^2)	ING Merkezi Mahler Binası
Barcelona	Forum Besos (1996-2010)	216 ha	Ağırlık olarak ofis ve eğlence kullanımlı merkez bölgesi	Kentsel ıslah	14.100 iş 4.900 konut	Ofis- Otel- Ticaret (225.000 m^2) Altyapılar (140.000 m^2) Konut (150.000 m^2)	Forum Binası

Barcelona	22@bcn (2000-2020)	198 ha	Karma kullanımlı alan	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	130.000 iş 40.000 sakin	Ofis-sanayi (3.200.000 m^2) Konut (4.000 birim) Tesisler (400.000 m^2)	Görsel İşitsel Kampüs Agbar Kulesi
Berlin	Potsdamer-Leipziger Ratz (1991-2010)	48 ha	Ağırlıklı olarak ofis ve eğlence kullanımlı merkez bölgesi	Kentsel yeniden yapılandırma	Yok	Ofis- Tesisler- Konut Toplam: 1.100.000 m^2	Daimler Kulesi Sony Center
Berlin	Adlershof (1991-2012)	420 ha	Ağırlıklı olarak AR-GE Bölgesi	Yenileme/ Kentsel yoğunlaştırma	20.000-25.000 iş 10.000 öğrenci 10.000 sakin	Sanayi- üniversite (1.000.000 m^2) Konut (7.999 birim)	Teknomerkez
Berlin	MediaSpree (1996-2025)	320 ha	Multimedya- eğlence amaçlı karma kullanım bölgesi	Yenileme/ Kentsel yoğunlaştırma	Yok	Ofis- sanayi- tesisler- konut Toplam: 1.750.000 m^2	Trias Binası O_2 Arena
Bilbao	Ria 2000 (1989-2010)	100 ha	Farklı kullanımları olan çok sayıda alan	Yenileme/ Kentsel yoğunlaştırma	Yok	Ofis- konut- tesisler Toplam: 1.000.000 m^2	Guggenheim Müzesi Müzik Sarayı
Birmingham	East Side (1996-2015)	170 ha	Kentsel bölge	Yenileme/ Kentsel yoğunlaştırma	12.000 iş (2015)	Park: 3,2 ha Toplam: 700.000 m^2	Milennium Point
Cenova	Porto antico (1991-2010)	55 ha	Ağırlıklı olarak eğlence ve turizm kullanımlı alan	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	Yok	Porto Antico (Tesisler: 130.000 m^2) Ponte Parodi (Ticart: 40.000 m^2)	Bigo Akvaryum Ponte Parodi

Dublin	Docklands (1986-2015)	520ha	Ağırlıklı olarak ofis ve konut kullanımlu merkez bölgesi	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	25.000 sakin 51.000 iş (2012)	Konut (12.500 birim) Ofis- Ticaret- Tesisler Toplam: 1.400.000 m^2	Uluslararası Finans Merkezi
Glasgow	Clyde Waterfront (2001-2015)	660 ha	Farklı kullanımları olan çok sayıda alan	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	15.000 konut 33.000 iş (2020)	Ofis (531.000 m^2) Ticaret- eğlence (214.200 m^2) Konut (19.940 birim)	İskoç Sergi Salnı Glasgow Bilim Merkezi
Kent Thameside	Ebbsfleet Valley (1999-2020)	420 ha	Bölgesel kent merkezi & konut alanı	Genişletme/ kentsel dönüşüm	10.800 konut 20.000 iş (2020)	Ofis- sanayi (790.000 m^2) Konut (10.200 birim) Diğer (380.000 m^2) Toplam: 1.580.000 m^2	Dartford Uluslararası İstasyonu
Kopenhag	Ørestad (1992-2020)	310 ha	Ağırlıklı olarak ofis ve AR-GE Bölgesi	Kentsel genişleme	20.000 sakin 52.000 iş 20.000 öğrenci (2020-2030)	Ofis-ticaret Üniversite Konut Toplam: 3.100.000 m^2	Havai metro hattı Ferring Kulesi Konser salonu
Lizbon	Park of Nations (1994-2010)	340 ha	Metropolitan kent merkezi	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	25.000 sakin 22.000 iş (2010)	Ofis (610.000 m^2) Ticaret- tesisler (470.000 m^2) Konut: 1.240.000 m^2 Toplam: 2.500.000 m^2	Oşinaryum Expo Park Oriente İstasyonu

Londra	Stratford City Lower Lea (1997-2020)	1.450 ha	Metropolitan kent merkezi, konut ve sanayi	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	35.000 konut 50.000 iş (2020)	Stratford City: Ofis- Ticaret (770.ooo m^2) Konut (5.100 birim) Olimpik Park: Ofis Konut (6.300 birim) Park. 8,5 ha	Stratford Ulusal İstasyonu Olimpiyat Parkı
Malmö	Västra Hamnen (1995-2013)	140 ha	Ağırlıklı olarak konut ve AR-GE kullanımlı kent bölgesi	Kentsel ıslah	10.000 sakin 20.000 iş&öğrenci (2013)	Üniversite- konut- sanayi	Bo-01 Bölgesi Torso Kulesi
Rotterdam	Stadshavens (2005-2030)	1.500 ha	Farklı kullanımları olan çok sayıda alan	Kentsel ıslah	10.000 iş 15.000 konut (2030)	Konut- sanayi- tesisler	-
Stokholm	Hammarby Sjöstad (1990-2010)	200 ha	Kentsel eko topluluk	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	20.000 sakin 20.000 iş ya da kullanıcı	Yok	GlasshusEtt
Turin	Spina Centrale (1995-2012)	200 ha	Farklı kulanımları olan çok sayıda alan	Yenileme/ kentsel yeniden yapılandırma	Yok	Ofisler- konut- sanayi- tesisler Toplam: 829.000 m^2	Porta Suza Station
Viyana	Erdberger Mais (1998-2015)	250 ha	Ağırlıklı olarak ofis ve AR-GE kullanımlı kent bölgesi	Yenileme/ kentsel yoğunlaştırma	53.000 iş	Ofis Konut (2.400.000 m^2) Tesisler	Gazometreler

B
İstanbul'daki Büyük Ölçekli Projeler ve Künyeleri

PROJE ADI	PROJE TÜRÜ	PROJE HEDEFLERİ	PROJE ALAN BÜYÜKLÜĞÜ	İNŞAAT ALANI	PROJE MALİYETİ ($)	PROJE MODELİ	İLGİLİ KURUMLAR	PROJE MÜELLİFİ	İNŞAAT ŞİRKETİ	PROJE SÜRECİ
Ataşehir (İstanbul) Finans Merkezi	Ticaret Rezidans	• 150.000 istihdam • 11.000 yaşayan • 25.000 ziyaretçi • 2.000 kişilik kongre merkezi	1.700.000 m^2	2.500.000 m^2	3 milyar 815 milyon	Arsa Karşılığı Gelir Paylaşımı	• Çevre ve Şehircilik Bakanlığı • İstanbul Büyükşehir Belediyesi • Ataşehir Belediyesi • Ümraniye Belediyesi • TOKİ	• Gensler • HOK • Özgüven Mimarlık	• Ağaoğlu Şirketler Grubu • Varyap-Gap İnşaat Ortak Girişimi • Arup	Ocak 2008 – Devam Ediyor
Akasya Acıbadem	Ticaret Rezidans	• 1.600 konut • 83.000 m^2 ticari alan	182.000 m^2	630.000 m^2	650 milyon		•SAF Gayrimenkul A.Ş. (Sinpaş ve Akkök Holding)	• Evrenol Architects • Ömerler Mimarlık	• Ak Yapı • Bahadır İnşaat • SAF Gayrimenkul	Temmuz 2006-Ağustos 2014
Aksaray Meydan Düzenlemesi	Meydan Düzenleme		60.581 m^2		682 milyon		• İBB • Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu		• Alpon İnş. Turizm San. Ve Tic. A.Ş.	Eylül 2012-Devam Ediyor
Anadolu Adalet Sarayı	Yönetim	•Günlük 10.000 kullanıcı	123.625 m^2	340.000 m^2	350 milyon TL		• Adalet Bakanlığı	• B. Haldun Erdoğan	• Şira İnşaat	Temmuz 2003-Şubat 2013

Ataköy Yat Limanı	Ticaret Ulaşım Turizm	• 1.000 yat kapasitesi	140.000 m^2	210.254 m^2	1,5 milyar	Yap-İşlet-Devret	• Maliye Bakanlığı • Kültür ve Turizm Bakanlığı • Çevre ve Şehircilik Bakanlığı • Bakırköy Belediyesi • Ulaştırma, Haberleşme ve Denizcilik Bakanlığı •İBB	• Tabanlıoğlu Mimarlık	• DATİ Holding • DGN Denizcilik	Eylül 2004 – Mayıs 2017
Ataşehir Mimar Sinan Cami	Dini Tesis	• 12.500 kişi	7.000 m^2	36.758 m^2	28 milyon 170 bin		• Batı Ataşehir Camisi ve Hizmet Birimleri Yaptırma ve Yaşatma Derneği	• Hassa Mimarlık	• Gürsoy Grup	Ekim 2010-Temmuz 2012
Avrasya Tüneli	Ulaşım		14,6 km		1 milyar 280 milyon	Yap-İşlet-Devret	• Ulaştırma, Haberleşme ve Denizcilik Bakanlığı	• GMW Mimarlık	• SK E&C • Yapı Merkezi İnşaat ve Sanayi A.Ş. •Arup	Mart 2006-Aralık 2016
Ayazma Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm	• 6.600 konut	1.378.000 m^2	3.185.000 m^2	1 milyar 405 milyon (3 etap toplamı)	Arsa Karşılığı Gelir Paylaşımı	• TOKİ • İBB • Küçükçekmece Belediyesi • Emlak GYO A.Ş.		**1.Etap:** Ağaoğlu **2.Etap:** Makro İnşaat Ticaret A.S.- Akyapı Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş Emlak GYO **3. Etap:** Özülke İnşşaat Ticaret A.Ş.- Öz-Kar İnşaat Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Haziran 2004-Devam Ediyor
Ayvansaray Kentsel Yenileme Projesi	Kentsel Dönüşüm		19.440 m^2	16.000 m^2	22 milyon 60 bin		Fatih Belediyesi	• Ütopya Mimarlık	• Şener Grup • Ütopya Mimarlık	Ekim 2005-Eylül 2017

Beşiktaş Vodafone Arena	Spor Tesisi	• 40.000 seyirci	11.038 m^2	140.039 m^2	95 milyon	15 Yıllık İsim Hakkı Karşılığı Sponsorluk	• BJK İnşaat ve Ticaret A.Ş.	• DB Mimarlık	• İz Mühendislik • Çiçekler İnş. •Suat Altın İnş.	Mayıs 2012-Nisan 2016
Batışehir	Ticaret Rezidans	• 15.000 yaşayan • 3.700 konut • 121 ticari birim • 76 A+ ofis	165. 327 m^2	818.000 m^2	456 milyon 085	Arsa Karşılığı Gelir Paylaşımı	• Emlak Planlama İnşaat Proje Yönetimi ve Ticaret • Emlak GYO • Ege Yapı • TOKİ	• DB Mimarlık	• Ege Yapı Group • EPP	Mart 2010-2017
Bebek TeknePark	Ulaşım	• 300 yat kapasitesi	126. 771 m^2		2 milyon 245 bin		• İstpark • İstmarin			Şubat 2010-Devam Ediyor
BIO İstanbul	Ticaret Rezidans Sağlık	• 20.000 istihdam • 6.000 konut • 1.200 yatak kapasitesi	2.000.000 m^2	850.000 m^2	2,2 milyar	Proje: Hasılat Paylaşımı Enerji Üretim Altyapısı: Yap- İşlet-Devret	• TOKİ İştiraki Emlak Pazarlama İnşaat Proje Yönetimi ve Ticaret A.Ş. • TOKİ • Çevre ve Şehircilik Bakanlığı • BİO City Development	•Arup • HAS Mimarlık • Silvia Gmür Reto Mimarlık • DS Mimarlık • Tabanlıoğlu Mimarlık • Saunders Architecture • Rafael de La-Hoz	• Öztaş İnş. • E.P.P. • Bio City Development • Artaş Grup	Haziran 2011-Devam Ediyor
Çamlıca Camii	Dini Tesis	• 63.000 kişi	57.511 m^2	350.000 m^2	61 milyon 600 bin		• İstanbul Cami ve Eğitim Kültür Hizmet Birimleri Yaptırma ve Yaşatma Derneği	• Hayriye Gül Totu • Bahar Mızrak	• Gül Yapı	Mayıs 2012-Mayıs 2019

							• Çevre ve Şehircilik Bakanlığı			
Çamlıca TV Kulesi	Altyapı		388,5 m	10.000 m^2 Oturum Alanı: 2.400 m^2	65 milyon 437 bin 850 (169.800.000 TL Sözleşme Bedeli + 285.000 TL Yarışma Ödülleri)	Fikir Yarışması Kamu İhalesi	• İBB	• Melike Altınışık Mimarlık	• Sarıdağlar İnşaat	Aralık 2009-Devam Ediyor
Demirören AVM	Ticaret		3.065 m^2	50.000 m^2	80 milyon		• İBB • Beyoğlu Belediyesi • Koruma Bölge Kurulu • Demirören Holding • Kültür Bakanlığı	• Han Tümertekin • Toros Doruk • Hadi Teherani • Autoban	• Lidya Yapı • Haldız İnşaat • SBY İnşaat	Ekim 2004-Mart 2011
Emek Sineması (Grand Pera)	Ticaret	• 1.400 kişilik sinema • 150 kişilik salon	4.231 m^2	79.150 m^2	38 milyon 63 bin	Yap- İşlet-Devret	• SGK • Beyoğlu Belediyesi • Kamer İnşaat	• Mimyapı Mimarlık	• Kamer İnşaat	Aralık 1993-Ekim 2016
Fener- Balat Kentsel Yenileme Projesi	Kentsel Dönüşüm	• 1.700 yat kapasitesi	279.346 m^2		200 milyon		• Fatih Belediyesi	• HF Mimarlık • Çinici Mimarlık • Yakup Hazan Mimarlık • Sepin Mimarlık • Ütopya Mimarlık	• GAP İnşaat	Nisan 2006-Plan iptal edildi
Fenerbahçe-Kalamış Yat Limanı	Ticaret Ulaşım		436.264 m^2		664 milyon	Özelleştirme (30 yıllık	• Türkiye Denizcilik İşletmeleri	• Özelleştirme Yüksek Kurulu		Temmuz 2012-

	Turizm					işletme hakkı devri)	• Özelleştirme Yüksek Kurulu • Maliyet Bakanlığı	• Maliye Bakanlığı • Koç Holding • Tek-Art Kalamış • Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş.		Şubat 2019
Fikirtepe Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm		1.310.000 m^2		18 milyar		• Çevre ve Şehircilik Bakanlığı • İBB		• Kiptaş	Ekim 2010-Devam Ediyor
Four Winds Bağdat Caddesi	Rezidans	• 550 konut	44.000 m^2	170.000 m^2	400 milyon	Kat Karşılığı İhale	• Maliye Bakanlığı • İBB • Kadıköy Belediyesi	• Atkins Architecture • Spiga Peyzaj Proje Danışmanlık	• Taş Yapı İnşaat	Ağustos 2004-Haziran 2014
Galataport	Ticaret Ulaşım Turizm Kültür	• 4.500 istihdam • 200 ticari birim	129.365 m^2	400.000 m^2	702 milyon	Özelleştirme (30 yıllık işletme hakkı devri)	• Beyoğlu Belediyesi • Doğuş Holding • Türkiye Denizcilik İşletmeleri • Bilgili Holding	• Murat Tabanlıoğlu		Mart 2002-Devam Ediyor
Gaziosmanpaşa Sarıgöl Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm		229.912 m^2	1. etap: 153.970 m^2	54 milyon		• Gaziosmanpaşa Belediyesi	• Ahes İnş. • Kiptaş	• Acar İnşaat	Temmuz 2005-Devam Ediyor
Haliç Metro Geçiş Köprüsü	Ulaşım		936 m		194 milyon + KDV		• İBB	• Hakan Kıran Mimarlık	• Astaldi S.P.A • Gülermak Ağır Sanayi İnşaat ve Taahhüt A.Ş.	Aralık 1998-Şubat 2014
Haliç Tüp Geçidi	Ulaşım		900 m		577 milyon 871 bin		• İBB			Mart 2014-

										Devam Ediyor
Haliçport	Ticaret Turizm	• 3 adet otel • 70 yat kapasitesi	250.000 m^2	318.000 m^2	1 milyar 346 milyon	Yap- İşlet-Devret (49 yıl)	• Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	• Teğet Mimarlık	• Sembol Uluslararası Yatırım-Ekopark Turizm- Fine Otelcilik Ortak Girişim Grubu	Aralık 2010-Devam Ediyor
Haydarpaşa Garı Dönüşüm Projesi	Ticaret Ulaşım Turizm		941.000 m^2	817.000 m^2	5 Milyar	Yap- İşlet-Devret	• İBB			Kasım 2007-Devam Ediyor
Hüseyin Avni Paşa Korusu	Rezidans	• 10 konut	81.511 m^2		26 milyon 415 bin		• Koruma Kurulu • Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu • İBB Boğaziçi İmar Müdürlüğü	• KA-BA Mimarlık	• Cengiz İnşaat	Ekim 2009-Devam Ediyor
İkitelli Şehir Hastanesi	Sağlık	• 10.000 istihdam • 2.682 yatak kapasitesi	789.031 m^2	1.000.000 m^2	1 milyar 800 milyon 302 milyon 790 bin	Yap- İşlet-Devret Kamu-Özel Sektör Ortaklığı	• Sağlık Bakanlığı • ELC Group Müşavirlik ve Mühendislik A.Ş.	•NKY Architects and Engineers • ITEC	• İstanbul İkitelli Uluslararası Sağlık Hizmetleri Yatırım ve İşletme A.Ş. • Rönesans • Sojitz	Eylül 2010-Devam Ediyor
İmalat-ı Harbiye Usta Mektebi İhyası	Kültür İhya		3.278 m^2		7 milyon 610 bin	25 yıllığına "kültürel tesis alanı" olarak MSGSÜ'ye tahsis	• İstanbul İl Özel İdaresi • MSGSÜ	• Halil Onur	• Reskon Mimarlık Restorasyon • Haliç Restorasyon Peyzaj İnşaat	Eylül 2012-Devam Ediyor

İBB Seyrantepe Hizmet Binası	Yönetim		65.313 m^2	338.119 m^2	384 milyon 615 bin		• İBB	• Arima Mimarlık • Yapı Teknik Proje		Ekim 2010- Proje iptal edildi (2015)
İstinye Teknepark	Ulaşım	• 188 tekne kapasitesi	35.395 m^2	338.119 m^2	12 milyon		• İSTMARİN • İSPARK		• Ömer Özden Balköse • Ekin Yapı	Şubat 2010- Eylül 2012
Kabataş Ulaşım ve Aktarma Merkezi	Ulaşım	• Günde 1.000.000 yolcu	100.000 m^2		136 milyon 522 bin		• İBB	• Hakan Kıran		Eylül 2009- Devam Ediyor
Kanal İstanbul	Ticaret Rezidans Ulaşım Turizm	• 7.500.000 nüfus	42 km		13 milyar	Yap- İşlet- Devret	• Zorlu Grup			Nisan 2011- Devam Ediyor
Kanal Riva	Turizm	• 5.000 istihdam	15 km		1 milyar 110 milyon		• Beykoz Belediyesi • Beykoz Kanal Riva Turizm Geliştirme ve Yatırımcılar Derneği • DSİ	• IABR	• Koltek	Ağustos 2012- Devam Ediyor
Kartal Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm	• 120.000 istihdam	3.030.000 m^2	16.500.000 m^2	5 milyar	Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı	• İBB • Kartal Belediyesi • İMP • Kartal Kentsel Geliştirme Derneği	• Zaha Hadid Architects		Nisan 2005- Devam Ediyor
Kuşdili Çayırı	Ticaret Turizm		45.990 m2	150.000 m^2	20 milyon (sadece arsa bedeli)		• İBB			Haziran 2007- İptal edildi

										(Temmuz 2013)
Kuzey Marmara Otoyolu	Ulaşım		430 km		3 milyar	Yap- İşlet-Devret	• Karayolları Genel Müdürlüğü	• Bilge İnşaat	• ESA İnşaat • ESDEM Yapı • Saryapı • Astaldi Grup • İçtaş İnşaat	Kasım 2004-Devam Ediyor
Küçükçekmece İç-Dış Kumsal Kentsel Yenileme Projesi	Kentsel Dönüşüm		1.809.300 m^2		5 milyar		• İBB • Küçükçekmece Belediyesi	• Ken Yeang		Mart 2006-Devam EDiyor
Majik Sineması ve Maksim Gazinosu	Ticaret Turizm		4.306 m^2	44.029 m^2	90 milyon		• Tuna İnşaat	• Tures Mimarlık	• Akkaya İnşaat • Akım Mühendislik İnşaat	Ağustos 2007-Devam Ediyor
Mall of İstanbul	Ticaret Rezidans Ofis Turizm	• 1.081 konut • 205 ofis • 300 otel odası • 352 ticari birim	130.000 m^2		454 milyon 425 bin 353 milyon 200 bin (otel fazı hariç)		• TOKİ • İBB • Küçükçekmece Belediyesi • Torunlar GYO • Milli Emlak	• Ömerler Mimarlık • DDC Mimarlık • Alan Mimarlık	• Torunlar GYO	Haziran 2004-Mayıs 2014
Maltepe Dolgu Alanı Düzenleme Projesi	Rekreasyon		1.200.000 m^2		127 milyon		• İBB	• AARTI Planlama Peyzaj Mimarlık Ltd. Şti.	• AKM Yapı Taahhüt Sanayi Ticaret Ltd. Şti. • Cengiz İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Şubat 2011-Mayıs 2014
Marmaray	Ulaşım		76,3 km		3 milyar 160 milyon		• Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı		• Taisei, Gama, Nurol Ortak Girişimi	Mayıs 1998-

							• TCDD • Alstom- Marubeni- Doğuş Grubu			Mart 2019
Mashattan	Rezidans	• 2.000 konut	140.000 m^2	1.684.977 m^2	600 milyon			• MM Proje	• Taş Yapı	Mart 2005- Mayıs 2011
Maslak 1453	Ticaret Rezidans	• 4.789 konut • 468 ticari birim • 178 ofis	201. 623 m^2	1.684.977 m^2	2 milyar 150 milyon	Arsa Karşılığı Gelir Paylaşımı	• Ağaoğlu • Emlak Konut GYO • TOKİ	• Ali Tuncay Çavdar • Ağaoğlu	• Ağaoğlu	Eylül 2012- Mart 2017
Mecidiyeköy-Çamlıca Teleferik Hattı	Ulaşım		10 km		124 milyon 450 bin	Yap- İşlet-Devret	• İBB			Nisan 2011- Proje iptal edildi (Temmuz 2016)
MSGSÜ Çağdaş Sanat Müzesi	Kültür		22.000 m^2	36.000 m^2	10 milyon 765 bin	Özelleştirme	• Özelleştirme İdaresi • MSGSÜ	• Emre Arolat Architects	• Yenigün İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ekim 2011- Devam Ediyor
Narmanlı Han	Ticaret		2.643 m^2	7.209 m^2	65 milyon 723 bin		• Mehmet Erkul ve Tekin Esen (Özel Mülk)	• Sinan Genim	• Siska İnşaat	Ocak 2014- Temmuz 2018
16/9 Kuleleri	Rezidans Turizm	• 496 konut	27.791 m^2	154.203 m^2	175 milyon		• Astay Gayrimenkul İnşaat Yatırım ve Turizm A.Ş.	• Alpar Mimarlık	• Astay Gayrimenkul İnşaat Yatırım ve Turizm A.Ş. • MEP Mühendislik	Şubat 2011- Aralık 2013'te kulelerin tarihi siluete etki eden katlarının yıkılması

										kararı alındı; ancak henüz yıkılamadı
Pruva 34	Rezidans	• 407 konut	62.373 m^2	296.421 m^2	544 milyon		• Bakırköy Belediyesi • İstanbul 1 Numaralı Koruma Kurulu	• Alpar Mimarlık • Tarık Yaşar Landscape Architecture	• Doğa Şehircilik	Mayıs 2014-Temmuz 2018
Quasar İstanbul (Tekel Likör ve Kanyak Fabrikası)	Ticaret Rezidans	• 257 konut • 52 ofis • 17 ticari birim	23.700 m^2	189.620 m^2	515 milyon 165 bin	Arsa Karşılığı Gelir Paylaşımı	• Emlak Konut GYO Viatrans A.Ş.- Meydanbey Ortak Girişimi	• Emre Arolat Architects	• HMS Mühendislik Müşavirlik ve İnşaat Ltd. Şti.	Nisan 2007-Mayıs 2017
Rumeli Hisarı İhyası	Turizm Yenileme		17.550 m^2		849 milyon 137		• İstanbul İl Özel İdaresi • İBB	• Barış Han	• İstanbul Kubbe Derneği	Şubat 2013-Temmuz 2015
Rumeli Hisarüstü-Aşiyan Teleferik Hattı	Ulaşım		1 km		40 milyon 670 bin		• İBB			Eylül 2013-Devam Ediyor
Sea Pearl Ataköy	Ticaret Rezidans Turizm	• 1.830 konut • 246 oda	127. 649 m^2	793.925 m^2	2 milyar 700 milyon		• Kuzu Grup • KAT Turizm Gayrimenkul Yatırımları ve İşletme A.Ş.	• Evrenol Architects • DS Mimarlık	• Kuzu Grup	Eylül 2008-2017
Sivriada-Yassıada Projesi	Turizm		92.600 m^2	18.527 m^2	132 milyon 900 bin	Yap- İşlet-Devret (30 yıllık)	• Kültür ve Turizm Bakanlığı • TOBB • Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	• Arme Concept	• Mesa • Gümrük ve Turizm İşletmeleri A.Ş.	Haziran 2011-Devam Ediyor

Sulukule Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm	• 620 konut	90.000 m^2	67.636 m^2	59 milyon 700 bin		• İBB • Fatih Belediyesi • TOKİ	• Aartı Planlama Peyzaj Mimarlık Ltd. Şti.	• Özkar İnşaat	Eylül 2005-Temmuz 2013
Süleymaniye Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm	• 700 konut • 45 ticari birim	939.000 m^2		3 milyar		• Fatih Belediyesi • Kiptaş	• Halil Onur Mimarlık • Arima Mimarlık • HE Mimarlık	• Dicr Süleymaniye Proje Yönetimi ve DanışmanlıkA.Ş.	Mart 2005-Devam Ediyor
Şan City	Ticaret Turizm Kültür	• 90 ticari birim • 250 otel odası • 10 salonluk kongre ve kültür merkezi	16.500 m^2	107.000 m^2	200-250 milyon	Yap- İşlet-Devret (44 yıllık)	• Özbek Turizm, Sanayi ve Ticaret A.Ş. • Şan Gayrimenkul A.Ş. • Ermeni Katolik Sırp Agop Hastanesi Vakfı • Point Otel • Vizzion Europe	• Vizzion Architects	• Yükselen İnşaat A.Ş.	Ağustos 2008-Devam Ediyor
Şile Dolgu Alanı ve Meydan Projesi	Turizm Rekreasyon Meydan Marina	• 350 tekne kapasitesi	120.000 m^2		5 milyon 770		• Şile Belediyesi • İBB	• Promer Planlama • Proje Yönetim Planlama, Tasarım, Yatırım, Danışmanlık Ltd. Şti.	• Başarı İnşaat	Mayıs 2008-Devam Ediyor
Taksim İlkyardım Hastanesi	Sağlık	• 250 yatak kapasitesi	57.300 m^2	46.000 m^2	39 milyon 91 bin 400		• Sağlık Bakanlığı • Cihangir Güzelleştirme Derneği • Koruma Kurulu • Ayaspaşa Derneği • Galata Derneği	• Altu Mimarlık	Gürtaş Yapı	Mart 2012-Haziran 2018

Taksim Meydanı Yayalaştırma Projesi	Meydan Düzenleme		98.000 m^2		39 milyon		• İBB	•Tümaş • On Tasarım	• Kalyon İnşaat • Tümaş • On Tasarım	Ağustos 2007-2018
Tarabya Teknepark	Ulaşım	• 208 tekne kapasitesi	41.443 m^2		5 milyon 365 bin	İhale	• İspark • İstmarin		• Ömer Özden Balköse • Ekin Yapı	Mart 2009-Mart 2015
Tarlabaşı Kentsel Dönüşüm Projesi	Kentsel Dönüşüm	• 801 konut • 69 ofis • 156 ticari birim	20.000 m^2	150.000 m^2	500 milyon		• Beyoğlu Belediyesi • Çalık Gayrimenkul	• Yavuz Selim Sepin, Kerem erginoğlu, Hasan Çalışlar, Nuran Karakaş, Mehmet Alper, Han Tümertekin, Hasan Kıvırcık	• Gap İnşaat	Mayıs 2005- !. etap: Nisan 2019
Tema İstanbul	Ticaret Rezidans Rekreasyon	• 4.000 istihdam • 3.531 konut • 12.000 yaşayan	1.500.000 m^2	835.000 m^2	216 milyon 725 bin (ihale bedeli), 2,5 milyar (yatırım bedeli)	Arsa Karşılığı Gelir Paylaşımı	• Mesa Holding • Artaş Grubu • Kantur& Akdaş A.Ş. • Öztaş İnş.	• Özgüven Mimarlık • İki Design Group • Gensler Architects	• Erfen Yapı • Temapark	Eylül 2008-Temmuz 2015
Torun Center (Ali Sami Yen Stadı)	Ticaret Rezidans	• 399 konut • 226 ofis	33.616 m^2	241.000 m^2	746 milyon 270 bin	Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı	• TOKİ • Torun GYO	• Emre Arolat Architects • DS Mimarlık	• Yapı Teknik Proje Müşavirlik ve Mühendislik Ltd. Şti.	Nisan 2006-Temmuz 2016
Tuzla Marina	Ticaret Ulaşım Turizm	• 2.500 istihdam • 850 tekne kapasitesi • 154 ticari birim	370.989 m^2		250 milyon	Yap- İşlet-Devret	• İBB • Tuzla Belediyesi • Via Properties		• Via Properties • Bayraktar İnşaat	Şubat 2013-Mayıs 2015

Tuzla Sahili Dolgu Alanı (İTÜ Denizcilik Fakültesi ile İDO İskelesi Arası)	Rekreasyon		27.500 m^2		3 milyon 920 bin		• Tuzla Belediyesi • Çevre ve Şehircilik Bakanlığı		• Yörük Yapı	Kasım 2012-Devam Ediyor
Tuzla Sahili Dolgu Alanı (Yat Limanı ile Bayramoğlu Arası)	Rekreasyon		291.066 m^2		3 milyon 897 bin		• Tuzla Belediyesi		• Tuz-Yap	Temmuz 2011-Devam Ediyor
Üsküdar Meydan Düzenlemesi	Meydan		100.000 m^2		37 milyon 600 bin	Kamulaştırma	• İBB • Üsküdar Belediyesi	• Nokta Planlama	• Şimşekler İnş. Ve Turizm Taah. Tic. A.Ş. • Mizaç Yol Altyapı Üstyapı İnş.	Eylül 2005-2018
Vadi İstanbul	Ticaret Rezidans	• 3.000 konut • 270 ticari birim	424.000 m^2	1.100.000 m^2	646 milyon 550 bin		• Artaş Grubu • Aydınlı Grup • İnvest İnşaat	• SOM Architecture • İki Design	• Artaş İnş. • İnvest İnş.	Şubat 2012-Aralık 2018
Vialand	Ticaret Turizm Rekreasyon	• 250 ticari birim	300.000 m^2	600.000m^2	650 milyon	Yap- İşlet-Devret	• İBB	• Dome Partners • DS Mimarlık	• Bayraktar İnşaat • Gürsoy Grup • Via Properties	Kasım 2010-Mayıs 2013
Viaport Venizia	Ticaret Rezidans		82.000 m^2		850 milyon	Hasılat Paylaşımı	• KİPTAŞ • İBB • Bayraktar& Gürsoy	• Dome Partners	• Bayraktar İnşaat	Ekim 2011-Temmuz 2017
Yenikapı Dolgu Alanı	Meydan Düzenleme		715.000 m^2 (518.000 m^2dolgu alanı)		17 milyon 220 bin		• İBB • Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Mekansal Planlama Genel Müdürlüğü		• 1.Etap: Nas İnşaat • 2.Etap: Nuhoğlu İnşaat	Kasım 2011-Mart 2014

									ve Dalgıçlar İnşaat	
Zeyport	Ticaret Ulaşım Turizm	• 10 cruise kapasitesi • 80 megayat kapasitesi	1.470.000 m^2		750 milyon	49 yıllık kiralama	• Ataport Turizm • Rönesans- Erkan İnşaat	•5+ Design	• Rönesans- Erkan İnşaat	Aralık 2006- Devam Ediyor
Zorlu Center	Ticaret Rezidans Kültür	• 584 konut • 180 ticari birim • 181 otel odası	102.000 m^2	615.885 m^2	2,5 milyar	Özelleştirme		• EAA • Tabanlıoğlu Mimarlık	• Aktürk Yapı Endüstrisi ve Tiv. A.Ş.	Şubat 2007- Ekim 2013
3. Boğaz Köprüsü	Ulaşım		59m genişlik, 2164m uzunluk, 322m yükseklik		4,5 milyar	Yap- İşlet- Devret	• Karayolları Genel Müdürlüğü • Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	• Michel Virlogeux • T-Engineering	• Astaldi • İçtaş İnşaat Sanayi Ticaret A.Ş.	Temmuz 1997- Ağustos 2016
3 Katlı Boğaz Geçiş Tüneli	Ulaşım		31 km		3,5 milyar	Yap- İşlet- Devret	• Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı		• Yüksel Proje	Şubat 2015- Devam Ediyor
3. Havaalanı	Ulaşım	•Doğrudan 225.ooo, dolaylı 1.500.000 istihdam • Günlük 548.000 yolcu	76.500.000 m^2	3.500.000 m^2	35 milyar	Yap- İşlet- Devret	• Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı • TOKİ • Cengiz- Kolin- Limak- MAPA- Kalyon Ortak Girişim Grubu • Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü	• Grimshaw • Nordic Office of Architecture • Haptic Architects • Arup Associates	• Cengiz- Kolin- Limak- MAPA- Kalyon Ortak Girişim Grubu	Ekim 2010- Ekim 2018